Univerzita Karlova v Praze

Fakulta tělesné výchovy a sportu

KVALITA TĚLOVÝCHOVNÝCH A SPORTOVNÍCH SLUŽEB V PRAŽSKÝCH FITNESS CENTRECH Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA

Disertační práce

Autor: Jan Šíma

Pracoviště: Katedra managementu sportu

Školitelka: doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Praha 2014

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem disertační práci zpracoval samostatně pod vedením školitelky doc. Ing. Evy Čáslavové, CSc., uvedl všechny použité literární a odborné prameny a dodržoval zásady vědecké etiky.

V Praze dne 26. 11. 2014 Mgr. Jan Šíma

.....

Poděkování:

Na tomto místě děkuji své školitelce doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za její odbornou pomoc a především za důvěru, se kterou mě nechala samostatně pracovat.

Rád bych také poděkoval všem ostatním, kteří mi pomohli tuto práci dokončit. Jmenovitě Mgr. Ondřeji Pechovi, PhD. a PhDr. Martinovi Musálkovi, PhD.

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své disertační 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:

Bibliografická identifikace:

Jméno a příjmení autora: Mgr. Jan Šíma

Název disertační práce: Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech z pohledu zákazníka

Pracoviště: Katedra managementu sportu

Školitelka: doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Rok obhajoby disertační práce: 2015

Abstrakt:

Disertační práce je zaměřena na problematiku hodnocení kvality sportovních služeb v prostředí fitness. Byla provedena rešerše nejčastěji používaných metod pro hodnocení kvality služeb ve sportu, přičemž pozornost byla věnována zejména měřením podle subjektivních kritérií, kde o hodnocení kvality služeb rozhodují sami zákazníci. Praktická část práce se zabývá mezikulturním převodem a validizací vybrané metody SERVQUAL (PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ & BERRY, 1988) původně validizovaného pro zákazníky v USA. Dotazník byl přeložen do českého jazyka metodou modifikovaného přímého překladu a v rámci pilotní standardizace byl testován na vzorku 146 respondentů ve 2 fitness centrech. Upravená podoba české verze dotazníku SERVQUAL byla následně hlavním nástrojem sběru dat v marketingovém výzkumu realizovaného v 6 náhodně vybraných fitness centrech s počtem respondentů 697. Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo získat a analyzovat názory zákazníků navštěvujících pražská fitcentra na jednotlivé vlastnosti kvality poskytovaných služeb. Po ukončení marketingového výzkumu byla opětovně pomocí strukturálního modelování hodnocena spolehlivost testovaného modelu. Na základě výsledků strukturálního modelování byla navržena hierarchická struktura modelu s generálním faktorem a čtyřmi podfaktory odpovídajícím subškálám dotazníku.

Klíčová slova: sport, fitness, služby, zákazník, kvalita, SERVQUAL

Práce vznikla s podporou Grantové agentury Univerzity Karlovy v Praze (GAUK), projekt č. 267811 Měření kvality sportovních služeb v oblasti fitness.

Souhlasím s půjčováním disertační práce v rámci knihovních služeb.

Bibliographical Identification:

Author`s first name and surname: Mgr. Jan Šíma

Title of the doctoral thesis: Quality of sport services in Prague fitness centers from the customer perspective

Department: Department of Sport Management

Supervisor: doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

The year of presentation: 2015

Abstract:

The thesis is aimed at the problems of sport service validation in the area of fitness. A review of the most used methods for sport service validation was completed. We focused on measurement according to subjective criteria, where the service quality is evaluated by the customers themselves.

A practical part is dealt with using cross-cultural validation of the SERVQUAL method (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1988), originally validated for American customers. Our questionnaire was translated by modified direct translation and, in terms of pilot standardization, was tested on a sample of 46 participants from two fitness centres. A modified Czech version of SERVQUAL questionnaires was the main tool of our data collecting during the market research in six fitness centres chosen randomly with a sum of 697 participants. The main target of the research was to obtain Prague customers' opinions of each single feature of the quality of service.

After finishing the market research, by means of SEM – Structural Equation Model, we repeatedly evaluated the reliability of the model. On the basis of SEM results we designed a hierarchical correlated factor with a general factor and four factors corresponding with questionnaire's subscales.

Keywords: sport, fitness, services, customer, quality, SERVQUAL

This research was supported by the Grant Agency of Charles University (GAUK), project 267811 Measuring sport services quality in fitness industry.

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

OBSAH

1 ÚVOD…..... 11

2 CÍLE A ÚKOLY..... 14
2.1 Cíle práce..... 14
2.1 Dílčí úkoly..... 14

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA..... 16
3.1 Sportovní služby..... 16
3.1.1 Klasifikace sportovních služeb..... 17
3.1.1.1 Druh a rozsah zapojení zaměstnance..... 19
3.1.1.2 Motivy zákazníka k účasti na sportu..... 20
3.1.1.3 Klasifikace sportovních služeb s aktivní účastí zákazníka..... 21
3.1.2 Vlastnosti sportovních služeb..... 23
3.1.3 Marketingové strategie poskytovatele sportovních služeb..... 27
3.1.4 Marketingový mix sportovních služeb..... 28
3.1.4.1 Produkt..... 30
3.1.4.2 Cena..... 32
3.1.4.3 Distribuce..... 35
3.1.4.4 Propagace..... 36
3.1.4.5 Lidé..... 40
3.1.4.6 Materiální prostředí..... 42
3.1.4.7 Procesy..... 43
3.2 Fitness, wellness..... 46
3.2.1 Prostředí fitness, wellness..... 47
3.2.2 Historie fitness..... 47
3.2.3 Typy fitness center..... 48
3.2.3.1 Klasifikace fitness center podle velikosti..... 48
3.2.3.2 Klasifikace fitness center podle cílového zákazníka..... 50
3.3 Zákazník..... 51
3.3.1 Typologie zákazníků pražských fitness center – charakteristika….. 52
3.3.1.1 Typologie muži..... 54
3.3.1.2 Typologie ženy..... 56
3.3.2 Typologie zákazníků pražských fitness center – shrnutí..... 60
3.4 Kvalita služeb..... 61
3.4.1 Pojem kvalita služeb..... 61
3.4.2 Kvalita služeb v oblasti fitness..... 62
3.4.3 Vlastnosti kvality služeb..... 63
3.4.4 Požadavky na kvalitu služeb..... 65
3.4.4.1 Požadavky z pohledu zákazníka..... 66
3.4.4.2 Požadavky z pohledu konkurence..... 66
3.4.4.3 Požadavky z pohledu organizace..... 66
3.4.5 Kvalita služeb a spokojenost zákazníka..... 67
3.5 Měření kvality služeb..... 68
3.5.1 Měření kvality služeb podle objektivních kritérií..... 68
3.5.1.1 Mystery shopping..... 69
3.5.1.2 Audit kvality..... 69
3.5.2 Měření kvality služeb podle subjektivních kritérií..... 70
3.5.3 Metoda SERVQUAL..... 70

3.5.3.1 Proces vzniku metody..... 71
3.5.3.2 Položky dotazníku..... 72
3.5.3.3 Ověřování konstrukce dotazníku - fáze první..... 73
3.5.3.4 Ověřování konstrukce dotazníku - fáze druhá..... 75
3.5.3.5 SERVQUAL v prostředí fitness..... 76
3.5.4 Další metody pro měření kvality služeb z pohledu zákazníka..... 78
3.5.4.1 SERVPERF..... 78
3.5.4.2 SERVIMPERF..... 79
3.5.4.3 SQAS..... 81
3.5.4.4 QUESC..... 82
3.5.4.5 Metoda Penalty – Reward..... 83
3.5.4.6 Bradyho model..... 84
3.5.4.7 Technika kritických případů..... 87
3.5.4.8 Národní indexy spokojenosti zákazníka..... 88

4 METODIKA PRÁCE..... 97
4.1 Metodika mezikulturního převodu dotazníku SERVQUAL..... 98
4.1.1 Sémantická ekvivalence..... 98
4.1.1.1 Modifikovaný přímý překlad..... 98
4.1.1.2 Paralelní slepá technika překladu..... 99
4.1.2 Normativní ekvivalence..... 100
4.1.2.1 Ochota diskutovat určitá témata..... 100
4.1.2.2 Způsob reakce na otázky..... 100
4.1.2.3 Vztah k tazatelům..... 101
4.1.3 Konceptuální ekvivalence..... 102
4.1.3.1 Strukturální modelování..... 102
4.1.3.2 Konfirmativní faktorová analýza..... 104
4.1.3.3 Indexy fitu..... 105
4.2 Metodika marketingového výzkumu..... 108
4.2.1 Obecná charakteristika výzkumného plánu..... 108
4.2.1.1 Cíl marketingového výzkumu..... 108
4.2.1.2 Výzkumná otázka..... 108
4.2.2 Identifikace a popis základního a výběrového souboru..... 109
4.2.2.1 Základní soubor..... 109
4.2.2.2 Výběrový soubor..... 109
4.2.3 Popis nástrojů a technik sběru dat..... 110
4.3.3.1 Nástroj pro hodnocení kvality služeb..... 110
4.3.3.2 Technika sběru dat..... 112
4.2.4 Předvýzkum..... 112
4.2.4.1 Pilotní studie..... 113
4.2.4.2 Hodnocení validity hodnotícího nástroje..... 113
4.2.5 Organizace sběru dat..... 115
4.2.6 Statistické zpracování kvantitativních dat..... 116
4.2.7 Vysvětlení způsobu analýzy a interpretace dat..... 117
4.2.7.1 Statistická analýza dat..... 117
4.2.7.2 Gap analýza..... 119
4.2.7.3 Gap model kvality služeb..... 119
4.2.8 Rozsah platnosti výzkumu..... 121
4.2.8.1 Vymezení výzkumu..... 121
4.2.8.2 Omezení výzkumu..... 121

5 VÝSLEDKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....122
5.1 Holmes Place Premium Karlín.....123
5.1.1 Analýza zákazníků Holmes Place Premium Karlín.....124
5.1.2 Hodnocení kvality služeb v Holmes Place Premium Karlín..... 125
5.1.2.1 Hodnocení funkční kvality.....125
5.1.2.2 Hodnocení technické kvality.....130
5.1.2.3 Analýza kvality služeb v Holmes Place Premium Karlín.....131
5.1.3 Doporučení pro Holmes Place Premium Karlín..... 134
5.2 Pure Jatomi Fitness Harfa..... 135
5.2.1 Analýza zákazníků Pure Jatomi Fitness Harfa.....136
5.2.2 Hodnocení kvality služeb v Pure Jatomi Fitness Harfa..... 137
5.2.2.1 Hodnocení funkční kvality..... 137
5.2.2.2 Hodnocení technické kvality..... 142
5.2.2.3 Analýza kvality služeb v Pure Jatomi Fitness Harfa..... 143
5.2.3 Doporučení pro Pure Jatomi Fitness Harfa..... 146
5.3 I´m Fit Wellness Fitness..... 147
5.3.1 Analýza zákazníků I´m Fit Wellness Fitness.....148
5.3.2 Hodnocení kvality služeb v I´m Fit Wellness Fitness..... 149
5.3.2.1 Hodnocení funkční kvality..... 149
5.3.2.2 Hodnocení technické kvality..... 154
5.3.2.3 Analýza kvality služeb v I´m Fit Wellness Fitness.....155
5.3.3 Doporučení pro I´m Fit Wellness Fitness..... 158
5.4 Fitness Euforie..... 159
5.4.1 Analýza zákazníků Fitness Euforie.....160
5.4.2 Hodnocení kvality služeb ve Fitness Euforie.....161
5.4.2.1 Hodnocení funkční kvality..... 161
5.4.2.2 Hodnocení technické kvality..... 166
5.4.2.3 Analýza kvality služeb ve Fitness Euforie.....167
5.4.3 Doporučení pro Fitness Euforie..... 170
5.5 Sport centrum Palmovka..... 171
5.5.1 Analýza zákazníků Sport centra Palmovka..... 172
5.5.2 Hodnocení kvality služeb ve Sport centru Palmovka.....173
5.5.2.1 Hodnocení funkční kvality.....173
5.5.2.2 Hodnocení technické kvality..... 178
5.5.2.3 Analýza kvality služeb ve Sport centru Palmovka..... 179
5.5.3 Doporučení pro Sport centrum Palmovka..... 182
5.6 Solarium Fitness BBC Vinohradská..... 183
5.6.1 Analýza zákazníků Solarium Fitness BBC Vinohradská.....184
5.6.2 Hodnocení kvality služeb v Solarium Fitness BBC Vinohradská..... 185
5.6.2.1 Hodnocení funkční kvality..... 185
5.6.2.2 Hodnocení technické kvality..... 190
5.6.2.3 Analýza kvality služeb v BBC Vinohradská..... 191
5.6.3 Doporučení pro Solarium Fitness BBC Vinohradská..... 194
5.7 Souhrnné výsledky.....195
5.7.1 Hodnocení funkční kvality..... 195
5.7.2 Hodnocení technické kvality..... 205
5.7.3 Analýza kvality služeb ve vybraných pražských fitness centrech..... 207

6 VÝSLEDKY STRUKTURÁLNÍHO MODELOVÁNÍ..... 210
6.1 Etapa první: 1-faktorový model..... 211
6.2 Etapa druhá: 6-faktorový model s nulovou korelací mezi faktory..... 212
6.3 Etapa třetí: 6-faktorový model s korelací mezi faktory..... 213
6.4 Etapa čtvrtá: 4-faktorový model..... 214
6.5 Etapa pátá: 4-faktorový model bez položek 1 a 3..... 215
6.6 Etapa šestá: 1-faktorový model bez položek 1 a 3..... 216
6.7 Porovnání výsledků strukturálního modelování..... 217
6.8 Návrh modelu pro hodnocení kvality služeb v prostředí fitness..... 218
6.8.1 Struktura navrhovaného modelu..... 218
6.8.2 Indexy fitu navrhovaného modelu..... 219
6.8.3 Faktorová validita navrhovaného modelu..... 220
6.9 Návrh podoby české verze dotazníku SERVQUAL pro oblast fitness..... 221

7 DISKUSE..... 222

8 ZÁVĚR..... 231
8.1 Praktické přínosy disertační práce..... 232
8.2 Teoretické přínosy disertační práce..... 233

POUŽITÁ LITERATURA..... 234

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT..... 244

PŘÍLOHY..... 249

1 ÚVOD

Služby jsou neoddělitelnou součástí života kolem nás. Jejich produkce je podmíněna nutností uspokojovat lidské potřeby. Míra uspokojení potřeb je pak rozhodujícím faktorem pro spokojenost a hodnocení kvality služeb. Obecně platí, že pokud jsou lidé spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb, mají tendenci je pravidelně a opakovaně využívat. To je nezbytné pro organizace, které vznikly s cílem služby pravidelně poskytovat.

V posledních dvaceti letech jsme svědky nebývalého rozvoje služeb prakticky ve všech oblastech lidského života. Tento trend je patrný také v oblasti sportu. Vznikají nová a nová sportovní zařízení, která v boji s konkurencí nabízejí svým zákazníkům stále kvalitnější služby. Vybavení posiloven a kardio zón je na vysoké úrovni, nabídka skupinových cvičení je s ohledem na aktuální poptávku pravidelně obměňována a také sortiment doplňkových služeb již dosahuje úrovně nejmodernějších fitness center na celém světě.

Přesto z výzkumů zabývajících se hodnocením kvality služeb v oblasti fitness prezentovaných v odborné literatuře je patrné, že rezervy v kvalitě existují. A to zejména v přístupu zaměstnanců, kteří služby přímo či nepřímo poskytují. Jejich ochota a schopnost pomoci není vždy taková, jak by zákazníci očekávali. Očekávání se přitom významnou měrou podílí na hodnocení kvality poskytovaných služeb, zákazníkově spokojenosti a jeho loajalitě k poskytovateli služeb.

Nejen v oblasti fitness se očekávání zákazníků neustále zvyšují. Tak, jak roste sortiment a kvalita nabízených služeb, zvyšují se logicky také nároky zákazníků. Tyto nároky není vždy jednoduché plně uspokojit. Přesto je nezbytné, aby se o to fitness centra neustále pokoušela. Konkurence je intenzivní. Získat nového zákazníka je stále těžší. Současnou strategií ziskových sportovních organizací je proto orientace na již jednou získané zákazníky. Právě s nimi jsou zaměstnanci v přímém kontaktu a mohou tak přímo ovlivnit jejich budoucí rozhodování.

Pokud budou uspokojeny přání a potřeby stálých zákazníků, budou „své“ fitness centrum pravidelně navštěvovat a navíc budou služby fitness centra doporučovat ostatním potenciálním zákazníkům. Je proto nezbytné očekávání zákazníků analyzovat a opakovaně získávat jejich názory na kvalitu poskytovaných služeb.

K hodnocení, jak poskytované služby vyhovují požadavkům a nárokům svých zákazníků, využívají manažeři různých měřítek kvality služeb a spokojenosti zákazníka. Dostává se jim pozornosti od praktického marketingu služeb až po akademickou sféru.

V posledních letech se odborníci přiklánějí k tezi, že kvalitu služeb musí posoudit sám zákazník, jemuž je služba určena. Toto hodnocení nemusí být vždy objektivní a nemusí korespondovat s názorem odborné veřejnosti. Nicméně v ziskovém sektoru poskytování služeb, a fitness centra jsou takovýmto příkladem, není nezbytná spokojenost odborníků či managementu zařízení, ale samotných zákazníků. Jak bylo uvedeno výše, je to právě spokojenost zákazníků, která zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost organizací, které služby poskytují.

Proto byla v teoretické části věnována pozornost zejména metodám měření kvality podle subjektivních kritérií. Na základě rešerše nejpoužívanějších standardizovaných metodických postupů pro hodnocení kvality služeb ve sportu byla pro realizaci marketingového výzkumu vybrána metoda SERVQUAL, která analyzuje také očekávání a potřeby zákazníků. Tato metoda vychází z teorie, že nelze zákazníka dotazovat pouze na jeho vnímání kvality poskytovaných služeb, ale také na míru jeho očekávání, na nároky, jež klade na „svého“ poskytovatele služeb. Celkové hodnocení kvality se pak může lišit podle toho, zda je se službou primárně spojeno očekávání spíše vyšší či nižší kvality.

Metoda SERVQUAL byla vyvinuta v 80. letech minulého století a od té doby se stala nejpropracovanější metodou pro hodnocení kvality služeb. V zahraničí byla nespočetněkrát využita pro hodnocení kvality služeb v různých sektorech a oblastech, včetně fitness. V českých podmínkách je její využití spíše omezené, a to zejména z toho důvodu, že výzkumníci naráží při její aplikaci na problém s odborným překladem do českého jazyka a následné úpravě do prostředí, ve kterém má být metoda využita. Výsledky dotazování pak nemusí být dostatečně spolehlivé.

Obecně platí, že laická a v řadě případů také odborná veřejnost v České republice využívá pro hodnocení kvality služeb metody, které nejsou dostatečně statisticky i metodologicky ověřeny a o spolehlivosti a platnosti výsledků takovýchto šetření se dá spekulovat. Tato skutečnost byla hlavním podnětem pro předkládanou disertační práci. Je motivována snahou poskytnout kvalitní diagnostický nástroj pro hodnocení kvality služeb ve sportu, konkrétně v oblasti fitness. K dosažení tohoto záměru bylo nezbytné převést metodu SERVQUAL do českého prostředí, standardizovat ji pro prostředí

fitness a na praktické ukázce výzkumu realizovaného v prostředí pražských fitness center názorně demonstrovat konkrétní využití české verze metody SERVQUAL.

Výsledky by mohly posloužit dalším výzkumníkům, kteří v dané či podobné oblasti budou realizovat šetření s cílem analyzovat kvalitu poskytovaných služeb. Mohou být návodem pro studenty pregraduálního i postgraduálního studia zabývající se ve svých závěrečných pracích hodnocením kvality služeb či spokojeností zákazníka. Stejně tak by mohla být tato disertační práce inspirací pro manažery fitness center k tomu, jak získat, analyzovat a interpretovat postoje svých zákazníků na kvalitu poskytovaných služeb.

Výsledky praktické části studie (viz kapitola 5) v podobě šetření v šesti pražských fitness centrech mohou přispět k celkovému zhodnocení úrovně placených sportovních a tělovýchovných služeb v oblasti fitness v celé České republice. Budoucím i současným manažerům a provozovatelům fitcenter mohou tyto výsledky pomoci odhalit silné a slabé stránky provozu také v jejich sportovních zařízeních.

Sportovní manažeři by měli chápat smysl jimi poskytovaných služeb. Měli by znát, které specifické aspekty jejich služeb ovlivňují zákazníky co do jejich spokojenosti a co do chápání kvality služby.

2 CÍLE A ÚKOLY DISERTAČNÍ PRÁCE

2.1 Cíle práce

Cílem disertační práce je získat informace o tom, jak je zákazníky vnímána kvalita poskytovaných služeb v pražských fitness centrech.

Dílčím cílem disertační práce je navrhnout metodický postup pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness. Navržený metodický postup bude verifikován prostřednictvím výzkumu realizovaného v prostředí pražských fitness center. Tento výzkum bude zároveň představovat názornou ukázku využití metody v praxi.

2.2 Úkoly práce

K dosažení výše uvedených cílů směřují následující úkoly:

1. klasifikace sportovních služeb s aktivní účastí zákazníka
2. vymezení specifických vlastností služeb se zaměřením na prostředí fitness
3. identifikace marketingových strategií poskytovatelů sportovních služeb a nástrojů marketingového mixu v prostředí tělesné výchovy a sportu
4. charakteristika prostředí fitness a určení specifické typologie zákazníků pražských fitness center
5. vymezení teoretických poznatků v oblasti kvality služeb a jejího měření
6. výběr standardizované metody vhodné pro hodnocení kvality sportovních a tělovýchovných služeb v České republice
7. popis metody a její uvedení do kontextu dalších postupů určených pro hodnocení kvality služeb a spokojenosti zákazníka ve sportu
8. výběr vhodné překladové metody a překlad dotazníku
9. expertní odhad faktorových validit jednotlivých položek dotazníku, odhad reliability měřených konstruktů, ověření srozumitelnosti položek na pilotním vzorku
10. pilotní sběr dat pro účely posouzení validity a reliability
11. stanovení počtu proměnných, hodnocení faktorové validity, potvrzení struktury dotazníku - ukončení pilotní standardizace české verze dotazníku

12. výběr fitness center na základě zvolených kritérií
13. realizace dotazníkového šetření mezi zákazníky vybraných fitness center
14. charakteristika zkoumaných fitness center, popis nabízených služeb, analýza zákazníků
15. prezentace a interpretace výsledků dotazování pro každé fitness centrum zvlášť
16. určení důležitosti jednotlivých vlastností služeb z pohledu zákazníka
17. posouzení dosahované kvality z pohledu zákazníka v jednotlivých zařízeních i obecně
18. identifikace mezer mezi nároky zákazníků a jejich hodnocením kvality poskytovaných služeb
19. návrh konkrétních doporučení pro zlepšení poskytovaných služeb v závislosti na výsledcích analýz (v jednotlivých zařízeních i obecně)
20. celkové zhodnocení úrovně placených sportovních a tělovýchovných služeb v oblasti fitness v Praze
21. opětovné ověření faktorové struktury, určení faktorové validity položek dotazníku a reliability jednotlivých vlastností kvality služeb v prostředí fitness
22. strukturální modelování konceptu s využitím všech dostupných dat s cílem navrhnout vhodnější model pro měření kvality služeb v prostředí českých fitness center
23. návrh metodického postupu pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness

Provedené výzkumy vycházejí z následujících základních předpokladů:

1. Odborná literatura řešící problematiku kvality služeb ve sportu naznačuje potřebu provedení tohoto výzkumu.
2. V praxi sportovních zařízení jsou pro hodnocení kvality služeb využívány metody, které nejsou dostatečně statisticky a metodologicky ověřeny.
3. Mezi parametry zkoumanými v tomto výzkumu existují vztahy, tyto vztahy jsou měřitelné.
4. Populace účastnící se výzkumu jej podstoupila dobrovolně.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Sportovní služby

Služby jsou charakteristickou činností, která v moderní společnosti a ekonomice současné doby hraje velmi důležitou roli. Se zvyšující se životní úrovní obyvatel, zejména v západní společnosti, je spojeno zvyšování poptávky právě v oblasti služeb.

Společně s dynamickým rozvojem služeb jako takových dochází v posledních letech i k rozvoji služeb sportovních a tělovýchovných. V rámci sportu a tělovýchovy vzniká mnoho nových moderních zařízení, které stále obohacují a rozšiřují služby jimi poskytované, objevují se také i služby zcela nové.

KOTLER (1995) definuje službu jako „*činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmatatelná a netvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem*“ (s. 490).

Později KOTLER a ARMSTRONG (2004) 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*“ (s. 382).

Z českých autorů lze zmínit BOUČKOVOU (2003), která pod pojmem služba rozumí aktivitu, nebo komplex aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Dále, po vzoru současného přístupu marketingu, upozorňuje na skutečnost, že základním úkolem poskytování služeb je uspokojení potřeb zákazníků.

Tělovýchovné a sportovní služby jsou řazeny mezi sportovní produkty.

CHANG a CHELLADURAI (2000) mezi sportovní produkty řadí sportovní zboží, sponzorské služby, divácké služby, psychický prospěch, sociální myšlenky a v neposlední řadě také služby zákazníkům.

Dle ČÁSLAVOVÉ (2000) lze za sportovní produkt považovat „*veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu*“ (s. 81). Sportovní služby a nabídku tělesných cvičení řadí mezi základní produkty tělesné výchovy a sportu.

MULLIN, HARDY a SUTTON (2007) definují sportovní produkt jako „*svazek užitků*“ zahrnující jádro produktu a jeho mnohonásobné využití. Nerozebírají jednotlivé sportovní produkty jako jiní autoři, ale nazývají je prvky sportovního produktu.

Sportovní a tělovýchovné služby jsou pro ně proto dalším prvkem sportovního produktu. Prodávají se nebo poskytují separátně anebo jsou napojeny v terminologii autorů na jádro sportovního produktu.

SHANK (2008) definuje sportovní produkt jako „*zboží, službu nebo jakoukoliv kombinaci těchto dvou, která je určená k tomu, aby poskytla užitek sportovním divákům, účastníkům a sponzorům*“ (s. 147).

3.1.1 Klasifikace sportovních služeb

Z uvedených definic plyne poměrně široké pojetí pojmu „sportovní služba“.

Podle charakteru lze sportovní služby rozdělit na:

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

Z pohledu zapojení zákazníka do sportovní akce lze sportovní služby vnímat jako:

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

Vzhledem k zaměření této práce bude dále věnován prostor pouze prvním typům z obou výše uvedených rozdělení.

Existuje celá řada klasifikací, které se týkají obecných služeb, ale moderní klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb chybí, protože tímto tématem se v současnosti zabývá či zabývalo jen velmi málo autorů, a to výhradně zahraničních.

Aplikace obecných klasifikací služeb na služby sportovní a tělovýchovné je ale velmi obtížná. Jako příklad by mohla sloužit KOTLEROVA (1995) klasifikace služeb, resp. obchodů se službami.

Typy obchodů se službami

- služby založené na řízení
    - automatizované (automatické mytí automobilů)
    - sledované relativně nekvalifikovanými operátory (kina, taxislužba)
    - ovládané kvalifikovanými operátory (hloubení, aerolinie)
- služby založené na lidech
    - nekvalifikované práce (pěstování trávníku, domovnické služby)
    - kvalifikovaná práce (instalatérské práce, zásobování)
    - profesionální práce (právníci, účetní)

(KOTLER, 1995, s. 491)

Příkladem takové problematické aplikace uvedené klasifikace služeb na služby sportovní a tělovýchovné může být právě fitness centrum, kde se nachází klasická posilovna, prodejna sportovního vybavení a potravinových doplňků s barem, gymnastický sál. Navíc fitness centrum může poskytovat profesionální trenérské služby a wellness poradenství. Podle výše uvedeného členění není možné takové fitness centrum se všemi službami, které poskytuje, jednoznačně zařadit. Rostoucí popularita fitness center a služeb jimi poskytovaných byla proto dalším důvodem pro vznik vlastní klasifikace pro prostředí sportu a tělovýchovy.

V této práci předkládaná klasifikace sportovních služeb s aktivní účastí zákazníka (viz níže) byla prezentovaná na konferenci Management a marketing sportu a cestovního ruchu v Ústí nad Labem v roce 2009. Byla navrhována s cílem identifikovat a vyjádřit rozsah, ve kterém se sport, fyzické aktivity, organizace a jejich produkty navzájem odlišují.

Klasifikace byla navržena na základě dvou základních kritérií. Prvním byl druh a rozsah zapojení zaměstnance do procesu služby dle SASSERA, OLSENA a WYCKOFFA (1979), kteří rozlišují služby jako *spotřebitelské*, *odborné* a *výchovné.* Druhým kritériem pak byly motivy zákazníka k účasti na pohybových aktivitách. Dle CHELLADURAIE (1992) se jedná o motivy v podobě *osobního potěšení, získání dovedností, snahy vyniknout* a *upevnění nebo zlepšení zdraví a tělesné zdatnosti*.

3.1.1.1 Druh a rozsah zapojení zaměstnance do procesu služby

Spotřebitelské služby

Jedná se o nejjednodušší, základní typ služeb, který nevyžaduje kvalifikaci či významnou zručnost. Tyto služby zahrnují především pronájem či zapůjčování zařízení nebo pomůcek, případně také drobný prodej zboží. Například pod tyto služby spadá zapůjčení tělocvičny a vybavení studentům pro mimoškolní aktivity nebo pronájem plaveckého bazénu tělovýchovnému družstvu. V prostorách takového plaveckého bazénu najdeme mnohdy i příklad drobného prodeje zboží, v tomto případě příslušného sportovního vybavení. Je zřejmé, že tyto služby nevyžadují od zaměstnanců žádnou speciální kvalifikaci, pouze základní schopnosti, případně zkušenosti s ovládáním např. rezervačního nebo katalogového systému.

Odborné služby

Základem tohoto typu služeb je specializace a odbornost zaměstnanců poskytovatele služeb, případně také jejich specifické pravomoce. V tomto konkrétním případě se může jednat o instruktora, trenéra či fyzioterapeuta. Takové služby nutně vyžadují speciální znalosti a praxi v daném oboru. Dalším z příkladů tohoto typu služeb může být univerzita, která v rámci studia nabízí svým studentům i profesionální výuku různých sportovních disciplín. Stěžejním rozdílem mezi službou spotřebitelskou a odbornou je tedy přímé aktivní vedení poskytované zaměstnancem podle potřeb zákazníka, specifikace vhodných aktivit a také průběžný dozor a koučování.

Výchovné služby

Výše uvedené odborné služby mohou být dále rozděleny do dvou hlavních typů. Například právníci, architekti nebo nábytkoví designéři svým klientům poskytují komplexní profesionální služby a podobně učitelé, výchovní poradci nebo kněží poskytují neméně profesionální služby. Tyto dva druhy služeb jsou však jen zdánlivě identické - první skupina zahrnuje služby poskytované na základě vědomostí a návodů týkající se konkrétního zájmu klienta (v tomto případě právní poradenství, výstavba, vybavení interiéru), druhá skupina zahrnuje poskytovatele služeb, zaměstnance a osoby, jejichž pracovní náplní je určitá forma přeměny klienta samotného – např. výchova dítěte, vzdělávání studenta, duchovní povzbuzení. Ve druhém případě jde tedy o vzdělávací, výchovné služby, které mění v zájmu klienta jeho chování,

vlastnosti nebo sociální postavení. Na konci procesu by měl tedy být klient změněn způsobem, který si sám předem určil.

Tuto službu poskytují mnohé sportovní a rekreační organizace tím, že své klienty informují o pozitivních přínosech fyzické aktivity a zdravého životního stylu a mění jejich přístupy k fyzické aktivitě a rekreačním programům. Nabízí svým klientům příležitosti pro zlepšení jejich zdraví, tělesné zdatnosti a také celkovou zábavu a prožitek.

Pro sport a tělesnou aktivitu je tento koncept výchovných služeb spíše použitelný než širší koncept odborných služeb.

3.1.1.2 Motivy zákazníka k účasti na sportu

Osobní potěšení

Lidé se mohou účastnit sportovních aktivit pouze pro sport samotný – jejich potěšení plyne výlučně z vlastní účasti na hře a opravdového požitku z pohybu. Je tedy mnohem snazší spolupracovat s klientem, kterého k sportu přivádí takovéto požitkářské motivy a není třeba vyvíjet významnější snahu v jeho další motivaci, stejně jako není potřeba děti základních škol o přestávkách motivovat k tělesné aktivitě.

Získání dovedností

Jde o touhu být dostatečně způsobilým pro vybranou sportovní disciplínu a dosáhnout co nejvyšší úrovně potřebných dovedností. Dosažení takové úrovně je cílem účasti ve sportu a zároveň také motivací pro pokračování v něm. Organizované sportovní třídy, tábory a semináře se zaměřují na přenos dovedností na účastníky. Popularita takových programů mezi lidmi nejrůznějšího věku jen dokazuje, jak výrazná je touha získávat stále nové a nové dovednosti.

Snaha vyniknout

Lidé se účastní sportu a pohybových aktivit také proto, aby získali pocit výjimečnosti, nadprůměrnosti a jejich cílem jsou výhry na soutěžích a turnajích. Měřítkem sportovce může být jeho předchozí výkon, nebo výkon soupeře, kterého touží porazit. Takového sportovce je snadné motivovat k vyšším výkonům, pokud sám věří v to, že mu trénink pomůže k dosažení jeho stanovených cílů.

Upevnění nebo zlepšení zdraví a tělesné zdatnosti

V současné době se velmi moderní stává účast na sportovních aktivitách s cílem zlepšení fyzické kondice, zdraví či vzhledu. Dalšími důvody mohou být eliminace stresu, prodlužování života nebo záliba v bodybuildingu. Lidé, kteří spadají pod tuto úroveň se navzájem liší – mnozí jednotlivci sportují, i když se těší relativně dobrému zdraví a dostatečné úrovni dovedností – takové motivy CHELLADURAI (1991) nazývá „*udržovací motivy*“. Někteří se snaží zlepšit svůj zdravotní stav a kondici až po objevení svých nedostatků – takové motivy jsou označované jako „*léčebné*“ (s. 44).

3.1.1.3 Klasifikace sportovních služeb s aktivní účastí zákazníka

1. Služby pro potěšení zákazníka

Pod tento typ služeb spadají organizace, které poskytují svým zákazníkům potřebné vybavení a zařízení. Předpokladem pro fungování tohoto typu služeb je fakt, že zákazníci jsou motivováni samostatně a jejich cílem je tělesná aktivita jako taková. Hlavním zájmem managementu takových organizací je poskytnout svým klientům vybavení (např. tenisové rakety a míčky) a zařízení (tenisové kurty) potřebné pro danou aktivitu. Není neobvyklé, že o danou aktivitu má zájem více zákazníků najednou. V tomto případě je tedy nutné vytvořit si časový plán a rezervační systém, aby byla zajištěna přehlednost a pořádek v nabízených službách. Aktivity klientů v této kategorii jsou víceméně soutěživé, jejich vyšší spokojenosti je možné dosáhnout pořádáním turnajů a soutěží.

2. Služby pro zdraví a kondici

Tento druh služeb spojuje pronajímání a maloobchodní prodej s přáním zákazníka podporovat svoji tělesnou kondici a zdraví. Klienti zpravidla vědí, co chtějí a potřebují a jsou za svoji aktivitu plně odpovědni. Management se tedy nemusí zabývat dozorem nad jejich jednáním - jednoduše dává svá zařízení a vybavení k dispozici.

3. Služby pro rozvoj schopností a dovedností

Zde dochází ke kombinaci výchovných aktivit organizace se zákazníkovou snahou získat nové dovednosti. Tyto služby poskytují výuku směřovanou ke zvládnutí podstatných znalostí v určité sportovní disciplíně nebo tělesné činnosti. Tuto formu služeb zpravidla poskytují různé sportovní kluby, tělovýchovné jednoty a sportovní školy. K poskytování služby je nezbytná znalost sportovních technik a taktik a jejich

aplikace v podobě profesionálního tréninku a je všeobecným předpokladem, že klienti jsou dostatečně motivováni k získání dovedností. Nicméně je možné se setkat i s klienty, kteří byli k účasti na fyzické aktivitě donuceni (například studenti v hodinách tělesné výchovy) a jsou tak motivováni nedostatečně. Je potřeba, aby je trenér či vyučující pomocí svých vůdčích schopností pozitivně ovlivnil tak, aby jejich účast byla smysluplná.

4. Služby pro dosažení vrcholných výkonů

V tomto druhu služeb se činnosti organizace spojují s činností a záměry klienta, jehož cílem je obvykle postupné dosažení vrcholných výkonů ve vybraném sportovním odvětví pod vedením odborníka. Je zde proto velmi důležitá shoda stanovených cílů mezi organizací a zákazníkem. Tak jako u předchozí služby, vyžaduje se zde také sofistikovaná aplikace odborných znalostí a vědomostí.

5. Služby pro udržení kvality života

Udržující aktivity organizace jsou zaměřeny na klienty, kteří jsou zdraví a v dobré fyzické kondici, aby se dále zlepšovali. Tyto služby zahrnují především individuální nebo skupinové programy a cvičení pod vedením odborníků. I když jsou klienti v dobré kondici, volí spíše skupinová cvičení než individuální trénink s profesionálem. Může zde snadno dojít k nedodržení stanoveného programu, protože pokrok klienta, výsledky jeho fyzické námahy se dostaví až po delší době. Takové klienty by měla organizace a její zaměstnanci vhodně podporovat a motivovat k další aktivitě.

6. Léčebné služby

Do této skupiny služeb se řadí organizace, které se zaměřují na zlepšení fyzické kondice a zdraví klientů, kteří byli v některých směrech tělesného vzdělání posouzeni jako nedostatečně nebo nepřiměřeně vzdělaní. Služby poskytované takovými organizacemi bývají výrazně léčebného charakteru, například rehabilitační a relaxační programy, redukce tělesné hmotnosti nebo cvičení pro snížení stresu. Klienti jsou v tomto případě posuzováni podle nedostatečné fyzické kondice nebo vzhledu, díky tomu může dojít ke snížení sebevědomí klienta a jeho přesvědčení, že není schopen se účastnit nebo zvládnout jakoukoliv fyzickou aktivitu. Je tedy v zájmu organizace takové zákazníky motivovat a vést k zapojení se do cvičebních nebo rehabilitačních programů. (ŠÍMA, 2009)

Z pohledu vědecké úspornosti je možné diskutovat o počtu kategorií a klasifikačních stupňů, například zda nelze sloučit některé z kategorií do jednoho velkého oddílu. Nicméně právě zhuštění jednotlivých kategorií by mohlo vymezující rozdíly jednotlivých typů služeb skrýt, což by bylo pro další výzkumné použití této klasifikace zcela jistě nežádoucí.

Z pohledu managementu je však důležité, aby organizace přesně určila a popsala, jaké produkty či služby nabízí, čím se skutečně zabývá a jaká je její strategie. Tato klasifikace může být mimo jiné také vzorem pro správné vyhodnocení jednotlivých tržních segmentů, které se podílí na jednotlivých typech služeb poskytovaných danou společností.

3.1.2 Vlastnosti sportovních služeb

Sportovní služby vykazují podobné charakteristické znaky jako ostatní služby a navíc mají řadu specifik, které v jiném sektoru služeb spíše nenalézáme. S přihlédnutím k těmto odlišnostem bude komentováno pět hlavních charakteristik pro sektor služeb (KOTLER, 2007).

Nehmotnost

Služby jsou nehmotné, tedy do značné míry abstraktní. Zákazník si je nemůže před zakoupením prohlédnout nebo vyzkoušet jako výrobky. Se službou, kterou chce koupit a využít poprvé, nemá dřívější zkušenosti. Neznamená to však, že si o službě jako takové nedokáže vytvořit žádnou představu. Zákazník naopak může vycházet z názorů jiných zákazníků, kteří již s touto službou zkušenost mají z dřívější doby, nebo může mít vlastní zkušenost s podobným typem služby u jiné firmy. Podle řady autorů (MULLIN, HARDY & SUTTON, 2007; SHANK, 2008; SHILBURY, WESTERBEEK, QUICK & FUNK, 2009; HOFFMAN & BATESON, 2010) konečné rozhodnutí zákazníka závisí většinou na místě poskytování služby, na lidech poskytujících službu, na úrovni zařízení v provozovně a v neposlední řadě i na ceně, kterou za službu zákazníci zaplatí. Poskytovatel služeb by se proto měl snažit o tzv. „zhmotnění nehmotného“, tj. přiblížení služby zákazníkovi, poskytnutí hmatatelných důkazů o charakteru a kvalitě nabízené a poskytované služby. Například fitness centrum může o kvalitě svých služeb „přesvědčovat“ zákazníka nápaditým exteriérem i interiérem, moderním designem, sympatickou recepční a bohatě vybavenou posilovnou. Nehmotnost služeb zvyšuje rizikovost nákupu, a proto více než reklamou se nechávají

zákazníci ovlivnit pozitivními informacemi a doporučeními svých přátel a známých. O to více by měli poskytovatelé služeb dbát na spokojenost svých zákazníků, kteří takto mohou přilákat další nové zákazníky.

Neoddělitelnost

Poskytování služeb a jejich spotřeba probíhají současně. Službu nelze oddělit od jejího poskytovatele. V každém případě je jedním z důsledků této vlastnosti služeb potřeba věnovat zvýšenou pozornost lidskému faktoru. Velmi záleží, zda je u poskytování služby osoba, která ji poskytuje, protože pokud ano, stává se její součástí. Většinu sportovních služeb využívají zákazníci bez přímé účasti poskytovatele (sportovní služby *pro potěšení zákazníka*, *pro zdraví a kondici*), ale nezřídka se na výsledku služby podílí také její poskytovatel – trenér, instruktor, cvičitel *(služby pro rozvoj schopností a dovedností, pro dosažení vrcholných výkonů, pro udržení kvality života, léčebné služby* – viz výše). Jak bylo uvedeno, tyto sportovní služby mají nezřídka také výchovný charakter, kdy v zájmu klienta dochází k jeho přeměně způsobem, jež si sám určil.

Efektivita služeb pro potěšení zákazníka tedy významně závisí na dostupnosti vybavení a zařízení pro danou aktivitu a na kvalitním rozvržení aktivit. Kontakt mezi zákazníkem a zaměstnancem je minimální, vzájemné úkony probíhají jednoduše, což je dosahováno pomocí striktních pravidel.

U výchovných služeb, tedy služeb *pro rozvoj schopností a dovedností, pro dosažení vrcholných výkonů, služeb léčebných* a pro *udržení kvality života*, je podstatnější osobní kontakt mezi zákazníkem a zaměstnancem, který musí být plně kvalifikovaný a dobře informovaný o každém klientovi. Zde se většinou poskytuje více volnosti v jednání zaměstnanců, vrcholový management si v takových případech ponechává administrativní moc nad organizací, politikou společnosti, rozpočtem a vnějšími styky.

Druhým rysem neoddělitelnosti služeb může být přítomnost či účast dalších zákazníků. Například v posilovně se musí „dělit“ zákazník s jiným o svůj oblíbený stroj, při hodině Pilates cvičí zákazník nepříjemně blízko vedle dalšího zákazníka apod. Tyto skutečnosti mohou negativně ovlivnit spokojenost zákazníka i přesto, že s nimi poskytovatel služeb mnoho nezmůže – je například limitován velikostí zařízení či ekonomickými ukazateli.

Protože je služba zároveň poskytována i spotřebovávána, čelí poskytovatelé problémům při momentálním navýšení poptávky. Výrobce zboží může vyrobit více, nebo spustit hromadnou výrobu a vytvářet zásoby v očekávání růstu poptávky. Pro poskytovatele

služeb, jako jsou sportovní centra a zařízení, je něco takového obvykle nemožné. Zvláště poskytovatelé sportovních služeb musí věnovat značnou pozornost pečlivému řízení růstu a poklesu poptávky. Nejčastěji tak činí rozdílnou výší ceny za své služby. Často lze pozorovat, že cena dopoledních hodin k pronájmu sportoviště je až poloviční oproti odpoledním a večerním.

Proměnlivost

Kvalita služeb je proměnlivá, vysoce závislá na tom, kdo, kdy, kde a jakým způsobem službu poskytuje. Některá sportovní centra jsou známá svými kvalitními službami. Ovšem i v jednom a tomtéž zařízení může být jedna recepční veselá, milá a rychlá a druhá nepříjemná a pomalá. Dokonce i kvalita služeb jednoho konkrétního zaměstnance se mění v čase podle jeho únavy a dalších okolností.

Podle SHILBURYHO (2009) schopnost uspokojit zákazníka závisí na chování zaměstnanců na klíčových pozicích. Propracovaná marketingová strategie nebude k ničemu, pokud zaměstnanci nebudou svou práci vykonávat dobře a sami budou poskytovat špatné služby.

Je velký rozdíl mezi výběrem personálu do spotřebních služeb a výchovných služeb. Zatímco kvalifikace a školení personálu pro spotřební služby jsou velmi jednoduché, jelikož pro výkon práce jsou potřeba víceméně základní schopnosti, výběr zaměstnanců pro vzdělávací služby musí být prováděn s velkou péčí a dohledem. Personál v oblasti vzdělávacích služeb musí být velmi dobře vzdělán, školen a musí být schopen se samostatně a optimálně rozhodovat. Na takových zaměstnancích často závisí i pověst celé organizace a jejich případná výměna může být problematická, protože zaměstnanci odchodem ze společnosti mohou zapříčinit i odchod některých klientů.

Důležitá je proto i motivace zaměstnanců poskytovat kvalitní služby. Té můžeme docílit například prémiemi na základě zpětné vazby od zákazníků. V praxi se ke zvýšení motivace zaměstnanců uplatňuje také zviditelnění zaměstnance a zvýšení jeho zodpovědnosti vůči zákazníkovi.

Pomíjivost

Je zřejmé, že služby nelze skladovat. Pokud je poptávka po službách stálá, nevytváří to zvláštní problém. Problémy se mohou vyskytnout, pokud poptávka po službách kolísá. Oblast sportovních služeb je toho příkladem. Sportovní centra, fitness centra a další poskytovatelé sportovních služeb mají obvykle problém s pronájmem dopoledních a

popoledních hodin. Často ani nízká cena nepřiměje zákazníky k plnému využití kapacit sportovního zařízení. Naproti tomu odpolední a večerní hodiny za vyšší ceny svou kapacitou nestačí a organizace tak o své zákazníky přichází.

Trendem posledních let se proto stává prodej levnějších permanentek na období mimo „špičku“, zařazení atraktivních pohybových aktivit do méně navštěvovaných hodin apod.

Již běžným nástrojem, který sportovní centra využívají pro rozložení poptávky do více hodin, je rezervační systém. Zákazník, který zjistí, že v době, kdy plánoval navštívit své sportovní zařízení, je již kapacita naplněna, dost možná podnikne kroky k tomu, aby mohl přijít dříve či později.

Z šetření s cílem zjistit spokojenost zákazníků fitness center (POUROVÁ, 2011; HERCÍK, 2011; KODR, 2012; KADLECOVÁ, 2012; KOVAŘÍKOVÁ, 2013) vyplývá, že velmi často jsou zákazníci nespokojeni s čekací dobou na recepci fitness center právě v exponovaných časech. Tak tomu bývá obvykle pár minut před celou hodinou, kdy většina sportovních aktivit začíná. Autoři těchto šetření navrhli různá doporučení, z nichž některá se skutečně zavedla v praxi. Příkladem některých z nich může být zavedení samouzamykatelných šatních skříněk, které si zákazník obslouží sám, aniž by si musel na recepci vyzvedávat klíček. Spolu s nabídkou předplacených služeb v podobě permanentek, kterými se jejich majitelé mohou rychle prokázat, se tak čekací doba na recepci zkrátila na minimum.

Absence vlastnictví

Když si zákazník koupí sportovní výstroj či výzbroj, vlastní ji a může ji používat po libovolnou dobu. To proto, že daný sportovní produkt vlastní. Službu vlastnit nelze. Zákazník má ke službě přístup jen omezenou dobu. Hodina aerobního cvičení skončí a zákazník je nucen z tělocvičny odejít. Pronájem squashového kurtu vypršel a přesto, že zákazník nemá dohrán rozhodující set, obsluha zhasne nebo musí pustit další zákazníky.

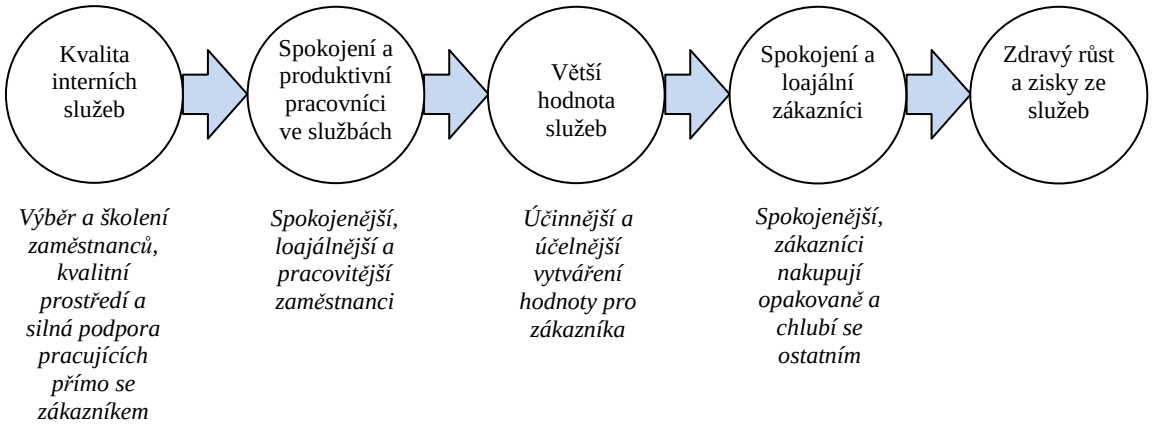
Nemožnost vlastnictví se proto zdá být nevýhodou, ale nemusí tomu tak být. Management sportovních zařízení může vhodnými způsoby poukázat na výhody, které tato vlastnost služeb poskytuje. V případě fitness center se zdají být výhody zřejmé – zákazník nemusí vlastnit drahé posilovací stroje, trenážéry, solarium apod.

3.1.3 Marketingové strategie poskytovatele sportovních služeb

Organizace poskytující služby obecně využívají marketingu méně než výrobní společnosti. Oblast sportovních služeb v tomto není výjimkou. Většina poskytovatelů sportovních služeb jsou neziskové organizace (sportovní kluby, tělovýchovné jednoty), které nemají vždy dostatek prostředků na marketingové aktivity. Naproti tomu ziskové společnosti podnikající v oblasti sportovních služeb (sport centra, fitness centra) si stále častěji uvědomují, že specifický charakter služeb vyžaduje na míru připravené marketingové přístupy. Ty vycházejí z teorie produktového marketingu, ale snaží se využívat také nových principů, které jsou přizpůsobeny prostředí sportovních služeb.

KOTLER (2007) poukazuje v oblasti služeb na důležitost zaměření pozornosti jak na zákazníky, tak na zaměstnance. Vychází z toho, že úzké propojení, kde dochází k těsnému kontaktu mezi zaměstnanci a zákazníky, vyžaduje spokojenost zaměstnanců a dobrou atmosféru v pracovním prostředí pro poskytování kvalitních služeb. Dále zmiňuje, že poskytování trvale vyšší kvality než konkurence je jedním z hlavních způsobů, jak se odlišit od konkurence. Uvádí řetězec o pěti článcích, které jsou klíčové pro dosahování zisku ve službách:

Obrázek 1: Řetězec pro dosahování zisku ve službách



Zdroj: Kotler (2007), upraveno autorem.

Realizace cílů v oblasti zisku a růstu služeb tedy začíná péčí o ty, kdo pečují o zákazníka. To vše napovídá, že pro dosažení dobrých výsledků v oblasti služeb je třeba více než jen tradiční externí marketing s využitím čtyř „P“. Marketingový mix služeb je proto rozšířen o další tři „P“. Lidé (people), materiální prostředí (physical evidence) a procesy (processes). Tento kompletní marketingový mix služeb představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer formuje vlastnosti služeb nabízených zákazníkům.

3.1.4 Marketingový mix sportovních služeb

Podle DAĎA (2002) má marketingový mix ve službách mnoho společného s marketingovým mixem jako takovým. Zároveň však má mnoho odlišného. Odlišnosti vyplývají z výše uvedených vlastností služeb, stejně jako ze specifických procesů, které v marketingu služeb probíhají.

Marketingový mix je významnou strategií kombinující marketingové nástroje prodeje. Organizace ho využívají ve fázi využití výsledků segmentace a umístění služby (positioning). Je prostředkem realizace marketingové strategie a marketingového plánu. Při úvahách o tvorbě marketingového mixu služeb hledáme odpovědi na otázky: Jakou službu zákazníkovi nabídneme? Za jakou cenu? Kde a jak mu službu poskytneme? Jak budeme zákazníka o službách informovat a co uděláme proto, aby je chtěl využít? Kdo mu službu poskytne? Jakým způsobem uspokojíme zákazníkovu potřebu službu využít? apod.

Marketingový mix umožňuje organizaci sladit všechny klíčové prvky marketingových aktivit. Musí být proto sestaven adekvátně. Kvalita služeb musí odpovídat ceně a naopak. Například skutečnost, že fitness centrum nabízí své služby v lukrativních prostorách v centru velkého města, umožňuje poskytovateli účtovat za služby vyšší cenu, než kdyby své služby nabízeli na městské periferii či v malém městě. Hodina aerobiku vedená přímo Olgou Šípkovou[1] také bude pravděpodobně dražší než hodina vedená jinou instruktorkou.

Jak již bylo zmíněno, tradiční nástroje marketingového mixu hmotných výrobků v podobě tzv. „4P“ (Product – *produkt*, Price – *cena*, Place či Placement – místo, umístění či *distribuce*, Promotion – *propagace*) jsou pro poskytování služeb doplněna o další „3P“ v podobě Physical evidence – *materiální prostředí*, People – *lidé* a Processes – *procesy*.

Jednotlivé nástroje marketingového mixu služeb „7P“ jsou navíc ještě dále členěny. Podrobnější členění marketingového mixu ve službách podle BOOMSE a BITNERA (1981) znázorňuje tabulka 1.

[1] Dvojnásobná mistryně Evropy a mistryně světa ve sportovním aerobiku,vicemistryně světa ve fitness týmech kategorie step, trojnásobná vítězka ankety Instruktor roku, trenérka juniorských a seniorských mistrů Evropy, majitelka a zakladatelka Fitness clubu Olgy Šípkové

Tabulka 1: Marketingový mix služeb

ZÁKLADNÍ NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU	**PRODUKT**	• sortiment • kvalita • úroveň produktu • značka • záruka • doplňkové služby
	CENA	• úroveň • slevy • platební podmínky • vztah ceny a kvality • cenová diferenciace • způsob platby
	DISTRIBUCE	• lokalita služby • přístupnost • distribuční kanály • pokrytí trhu • způsob přepravy
	PROPAGACE	• reklama • osobní prodej • publicita • public relations • podpora prodeje
NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU TYPICKÉHO PRO SEKTOR SLUŽEB	**MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ**	• prostředí • vybavení interiéru • barevnost • zařízení • rozmístění
	LIDÉ	Zaměstnanci: • chování • výběr • motivace • vystupování • postoje • mezilidské vztahy Zákazníci: • vzdělání • postoje • motivy • hodnoty
	PROCESY	• postupy • mechanizace • prostor pro rozhodování • spolupráce se zákazníkem • průběh aktivit

Zdroj: Booms, Bitner (1981), upraveno autorem.

V podkapitolách 3.1.4.1 až 3.1.4.7 je věnován prostor jednotlivým nástrojům marketingového mixu s přihlédnutím k zaměření této práce.

3.1.4.1 Produkt

Produkt je v centru marketingového mixu. Zákazník hledá funkci a užitek produktu vzhledem ke svým potřebám a požadavkům. O sportovním produktu nelze mluvit jako o produktu homogenním. Zahrnuje sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy. Při koncepci marketingového mixu ve sportu je vždy důležité znát produkt, se kterým je obchodováno a jeho zvláštní stránky.

ČÁSLAVOVÁ (2009) za sportovní produkt považuje „*veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu*“ (s. 116).

Dále klasifikuje sportovní produkty na:

1) Základní produkty tělesné výchovy a sportu

- nabídka tělesných cvičení
- nabídka sportovních akcí
- nabídka turistických akcí

2) Produkty vázané na osobnost

- sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
- výkony trenérů
- reklamní vystoupení sportovců

3) Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu

- myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
- sportovní informace šířené médii
- hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu

4) Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty

- tělovýchovná a sportovní zařízení
- vzdělání ve sportu
- pojištění cvičenců a sportovců
- doprava na soutěže
- vstupenky
- sponzoring
- dary a podpora

5) Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu

- tělovýchovné a sportovní nářadí
- tělovýchovné a sportovní náčiní
- sportovní oblečení

Vše jsou to prostředky k uspokojení zákazníkovy poptávky. Když produkty vyhovují požadavkům zákazníka, vedou k realizaci výsledku služby, především užitku, který zákazníci hledají. V případě sportovních center se lidé chtějí zejména bavit, být s přáteli, učit se, lépe vypadat, lépe se cítit, být obratní, vítězit. Pokud tento užitek zažijí, chtějí si ho „koupit“ znovu. Zákazníci ve sportu aktivně pomáhají vytvářet konečný produkt – to vychází z neoddělitelnosti sportovních služeb. Pronajmou-li si tenisový kurt, sami se rozhodnou, zda budou hrát tenisovou dvouhru či čtyřhru nebo nohejbal. Herní kvalita hráčů pak bude rozhodujícím kritériem pro kvalitu samotné služby. Nedostaví-li se soupeř, služba neproběhne.

Další klíčová charakteristika mnoha sportovních aktivit je, že se liší při každé příležitosti. Každé sportovní zápolení bývá jiné a může přinést jiný výsledek. Podle BORLANDA a McDONALDA (2003) je tato odlišnost nebo originalita klíčovým motorem poptávky v oblasti sportu.

Přizpůsobovat produkty očekávané poptávce je těžký úkol. Nejen v načasování (poptávka má sezónní i denní výkyvy), ale také v kvantitě a kvalitě nabídky. Například fitness centrum, které je vzhledem ke spádové oblasti příliš velké, bude mít soustavné problémy s využitím kapacity, což se může jevit jako „plýtvání“ produktem.

Nabídka sportovních služeb se mění. Reaguje na společenské trendy. Některé pohybové aktivity se stávají populární, jiné začínají být na ústupu. V oblasti fitness je nabídka v čase velmi proměnlivá. Platí to zejména o různých formách aerobního cvičení. Podle PILZERA (2002) velké řetězce fitness center dokonce samy nové trendy vytvářejí. Cíleně se snaží přesvědčit své i potenciální zákazníky o tom, že nově nabízená pohybová aktivita je „*konečně to pravé, co jim pomůže určitě zhubnout nebo zpevnit postavu*“ (s. 153).

Podle NOVOTNÉHO (2011) rozvoj sportovních služeb je přímo úměrný výši volného času a převládajícímu životnímu stylu. V České republice jsme přitom svědky měnícího se životního stylu. Lidé více než kdy jindy mají tendenci snižovat váhu ze zdravotních

důvodů či zlepšovat svůj vzhled ze společenských důvodů. To se odráží i na výběru sportovních aktivit. Snižuje se poptávka po kolektivních soutěžních sportech a roste poptávka po nesoutěžních individuálních pohybových aktivitách (běh, jízda na kole, plavání, fitness).

Sportovní produkty, stejně jako všechny ostatní, potřebují testování a změny podle potřeb zákazníků. Proto je nezbytné provádět marketingové výzkumy s cílem analyzovat trh a jeho subjekty. Klíčové je v tomto vzbudit zájem o produkt.

3.1.4.2 Cena

Cena může výrazným způsobem ovlivnit chování zákazníka při nákupu sportovního produktu. Tvorba ceny u sportovních organizací je úzce vázána na druh produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých produktů se lze velmi výrazně opřít o ekonomické kalkulace, u jiných produktů se spíše bere v úvahu úsudek představitelů poptávky. Není důležité pouze sladit potřeby lidí s odpovídajícími produkty, ale také nastavit ceny tak, aby je byli lidé ochotni akceptovat. Jinak zůstane poptávka latentní, skrytá.

Cena je na marketingovém trhu důležitým hlediskem jak pro zákazníky, tak pro producenta. Ekonomové velmi často začínají výklad o zákonitostech trhu grafickým znázorněním nabídky a poptávky s cenou jako rozhodujícím faktorem pro obojí. Často je však význam ceny přeceňován. Podle BORLANDA a McDONALDA (2003) u řady sportovních a pohybových aktivit více než cena rozhodují jiné faktory, např. dostupnost, společenská prestiž či módní trendy. Jak bylo uvedeno výše, ve sportu je rozhodujícím faktorem také časový úsek dne, týdnu i celého roku, kdy je služba nabízena. A to s ohledem na množství volného času zákazníků, kteří službu poptávají. Přesto lze říci, že poptávka po sportovním produktu je obecně ovlivňována cenou, a to zejména na trzích, kde je silná konkurence poskytovatelů stejných či podobných služeb. Mezi tyto trhy patří i oblast fitness. Zejména ve velkých městech je stále patrnější převis nabídky nad poptávkou. Je stále těžší pro poskytovatele služeb v oblasti fitness udržet si svého zákazníka či dokonce získat zákazníka nového. Některá fitness centra se v boji s konkurencí rozhodli ještě více snížit cenu nabízených služeb. Jiná fitness centra sázejí na luxusní prostředí a vysokou kvalitu služeb, které poskytují. Tato strategie ještě více podporuje potřebu realizace marketingových výzkumů s cílem identifikovat přání a potřeby zákazníků ve snaze zajistit jejich maximální spokojenost.

Podle JANESOVÉ (2006) je cena pro poskytovatele služeb důležitou funkcí – zvyšuje výnos, určuje poptávku a může zvýhodňovat jistý druh zákazníků – studenty, důchodce, dopolední návštěvníky apod. Cena může být také důležitým signálem pro zákazníky, kteří ji mohou chápat jako indikátor kvality. Nízké ceny mohou naznačovat nižší kvalitu, zatímco vysoké ceny podporují očekávání vysoké kvality a exkluzivity. Z některých šetření kvality služeb v oblasti fitness (HERCÍK, 2011; ČMAKALOVÁ, 2013) plyne zajímavé zjištění, že zákazníci objektivně kvalitních, luxusních fitness center jsou méně spokojeni s poskytovanými službami, než zákazníci v menších, provinčních, objektivně hůře vybavených fitness center s nižšími cenami. Důvodem pro tento zdánlivý paradox je právě výše očekávání zákazníků obou druhů fitness center.

Cenová politika je důležitým faktorem finančního plánování a zásadním prvkem marketingu. Ceny služeb jsou voleny s ohledem na cíle organizace a očekávanou poptávku. Při nízko zvolené ceně může dojít k převisu poptávky nad nabídkou, což se může projevit například tím, že ne všichni zájemci o hodinu spinningu mají možnost se jí zúčastnit vzhledem k omezené kapacitě sálu. Při vysoko stanovené ceně může být naopak kapacita sálu zčásti nevyužitá. Náklady spojené s nabídkou této konkrétní služby jsou přitom v obou případech podobné.

Důležitou otázkou, kterou se management sportovních organizací zabývá, je cenová diferenciace. U sportovních akcí jsou běžné vyšší ceny za vstupenky na divácky atraktivnější místa. V oblasti fitness jsou běžné vyšší ceny v hlavní sezóně a v podvečerních a večerních hodinách. Cenová zvýhodnění jednorázových vstupů i permanentních vstupenek jsou naopak poskytována pro návštěvy mimo sezónu, v dopoledních a popoledních hodinách. Důvodem pro slevy může být také sociálně-ekonomické znevýhodnění zákazníka (důchodce, student), získání nových zákazníků, vybudování vztahu se zákazníkem nebo odměna za věrnost a opakovaný nákup.

V zásadě je třeba o ceně rozhodovat s uvážením několika hledisek. Jedním z nich jsou *finanční a tržní cíle organizace*, které mohou být různé, od maximalizace zisku k maximalizaci společenských výhod, jako zlepšení zdravotního stavu obyvatel města či snižování kriminality a vandalismu. Dalším hlediskem jsou *náklady organizace na poskytnutí služby*, přičemž je třeba vzít v úvahu nejen provozní, ale i kapitálové náklady. Důležitá je také *síla poptávky*, zvláště pak reakce zákazníků na změny cen. V ekonomice se tato reakce na zvýšení či snížení cen označuje jako „cenová elasticita poptávky“, přičemž za cenově elastickou poptávku je považována situace, kdy změna

ceny vyjádřená v procentech vyvolá procentuálně vyšší změnu poptávky (např. při snížení roční permanentní vstupenky o 10% vzroste prodej této permanentky o více než 10%). Podle HOBZY a REKTOŘÍKA (2006) je elasticita u sportovních a tělovýchovně rekreačních produktů vysoká. Odůvodňují to skutečností, že se jedná o produkt tzv. zbytný, nikoliv nezbytný pro život, často s vysokou konkurencí na straně nabídky. Připouští však, že elasticita u jednotlivých produktů však může být velmi rozdílná. Mají na ní vliv různé faktory jako je např. prestiž, módnost, trend, ale i zvyk a proklamované zdravotní a regenerační účinky sportu nebo rekreace. Podle TORKILDSENA a TAYLORA (2010) je naopak většina sportovních služeb cenově neelastická, nepružná. Za příklad dávají návštěvu atraktivních sportovních událostí, ale také sportovních center, kdy změna ceny vstupného vyvolá jen malou reakci kupujících. Oba autoři se shodují na tom, že důležitým hlediskem pro výši elasticity je *síla konkurence*, a to nejen v sektoru, např. mezi ziskovými organizacemi, ale i mezi sektory, např. mezi ziskovými a neziskovými organizacemi. Čím intenzivnější je konkurence, tím je poptávka citlivější („pružnější“) na změnu ceny, protože si zákazníci snadněji mohou najít alternativního poskytovatele služeb.

V praxi sportovních organizací se ukazuje, že jen zřídkakdy při tvorbě cen dochází ke zvážení všech uvedených hledisek. V ziskovém sektoru převažuje hledisko vynaložených nákladů, kde jsou ceny kalkulovány na základě průměrných nákladů s přidáním adekvátní marže. Důležitým faktorem může být také návratnost vložených investic. Zohledněna je často i síla konkurence. V neziskovém sektoru, sportovních klubech a tělovýchovných jednotách, jsou vynaložené náklady také základním kritériem pro tvorbu cen za služby, ale kromě finančních cílů jsou sledovány také cíle sociální a sportovní. Výše členských příspěvků je tak často přizpůsobena možnostem sportujících (nebo jejich rodičů) a ti nejlepší sportovci (A tým) neplatí členské příspěvky žádné a někdy jsou sportovním klubem za své výkony naopak odměňováni. Při stanovení výše členských příspěvků, jako poplatku za poskytované služby, je brána v úvahu také očekávaná výše dotací z veřejných rozpočtů, výše příspěvků od dárců či sponzorů a další očekávané příjmy. Hledisko síly konkurence je při určování výše členských příspěvků zohledňováno jen málokdy. Z několika šetření vyplývá (NOVOTNÁ, 2006; JIRÁSEK, 2013; MACHOVÁ, 2013), že výše příspěvků vybíraná sportovními kluby stejné sportovní disciplíny na stejné či podobné výkonnostní úrovni bývá značně rozdílná.

3.1.4.3 Distribuce

Prodejce či poskytovatel služeb musí zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě. Povaha distribučních cest záleží především na druhu sportovního produktu, na typu organizace, která s ním obchoduje, na zákazníkovi a dalších faktorech. Podstatné pro určení distribučních cest je, zda je sportovní produkt hmotný či nehmotný.

Rozhodnutí zákazníka využít sportovní službu, tedy nehmotný produkt, je znakem účinnosti distribuce. Podle MURRAYHO a HOWATA (2002) je lokalita rozhodujícím faktorem pro rozhodnutí zákazníka využít služeb fitness centra. Z tohoto šetření například vyplývá, že méně než 5% zákazníků je ochotno navštěvovat fitness centrum vzdálené více než 30 minut. Majitelé fitness center jsou si této skutečnosti dobře vědomi a budují svá fitness centra v hustě obydlených zástavbách, obchodních střediscích a administrativních centrech.

Nákup pozemků či pronájem prostor v těchto lokalitách je však nákladnou záležitostí a proto také rozhodnutí o distribuci, umístění fitness centra, by měla být založena na průzkumu trhu, potenciálních zákazníků, lokací jejich domovů a pracovišť, dopravě a dalších faktorech přístupnosti. Důležitým rozhodnutím je umístění sportovního zařízení vzhledem k předpokládaným trhům. Je to pravděpodobně nejdůležitější marketingové rozhodnutí, protože zatímco vybavení, programy, aktivity, ceny i propagace se mohou aktuálně měnit, umístění zařízení se obvykle mění pouze v dlouhodobém horizontu.

Distribuce služeb však nepředstavuje pouze samotnou lokalitu sportovního zařízení, jež služby poskytuje. Dostupnost sportovního zařízení mohou ovlivnit například také směrové šipky, mapy, atraktivní vstupy a osvětlení parkovacích ploch či chodníků. Důležitá je také dispozice v rámci samotného zařízení, tj. rozmístění jednotlivých prostor se zřetelem na pohodlí zákazníků (např. šatny blízko sportovišť, oddělené prostory posilovny a cvičebních sálů apod.).

Aktivity musí být nabízené nejen na správném místě, ale také ve správný čas. Důležité pro vhodnou distribuci služeb je tedy jejich správné načasování. Ne všichni zákazníci mohou navštívit fitness centrum ve stejnou dobu, takže nejobvyklejší časy většiny pohybových aktivit (odpoledne a v podvečer) mohou zbytečně omezovat jejich dostupnost. Rozprostření zejména oblíbených pohybových aktivit do různých denních

hodin může přilákat celkově větší množství zákazníků. Např. dopolední hodiny mohou přilákat seniory, cvičení v časných ranních hodinách mohou být atraktivní pro zákazníky s pracovní dobou od 9:00 do 17:00 apod. Trendem posledních let, zejména ve velkých sportovních zařízeních v centrech měst a v blízkosti administrativních budov, jsou půlhodinové cvičební lekce nabízené kolem poledne. Tato nabídka je určena především zákazníkům, kteří mají možnost v polední přestávce tyto aktivity využít.

Pro určitou část populace - lidé žijící na periferiích, v malých městech a obcích - jsou tato velká fitness centra jen obtížně dostupná. Jistou alternativou mohou být služby nabízené místními neziskovými organizacemi (Sokol, tělovýchovné jednoty, školská zařízení). Tyto sportovní organizace mohou být zákazníky hodnoceny dokonce jako mnohem atraktivnější místa pro sportovní činnost než profesionální fitness centra ve velkých městech.

Distribuce služeb v oblasti fitness je přímá, od poskytovatele k zákazníkovi. Jiné formy sportovních služeb mohou být distribuovány nepřímo přes zprostředkovatele. Příkladem může být prodej vstupenek na sportovní akci prostřednictvím ticketingové společnosti. Také prodej sportovního vybavení je obvykle realizován přes zprostředkovatele, maloobchodníka, který s výrobou sportovního nářadí či náčiní nemá nic společného, přičemž v posledních letech je patrný nárůst nákupu sportovního zboží v internetových obchodech. Přímá či nepřímá distribuce má vliv na dostupnost produktu a jeho cenu. Nepřímá distribuce obvykle zlepšuje dostupnost produktu, na druhou stranu zvyšuje cenu určenou pro koncového zákazníka.

3.1.4.4 Propagace

Propagací se rozumí přesvědčivá komunikace prováděná za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům. MULLIN, HARDY, SUTTON (2007) vidí propagaci v oblasti sportovních služeb jako jednu z nejdůležitějších částí marketingového mixu. Propagace je podle nich klíčová součást marketingového mixu často uváděná současnými teoretiky i jako komunikační mix (HESKOVÁ, 2001, VAŠTÍKOVÁ, 2008; ČÁSLAVOVÁ, 2009). Za prvky propagace/komunikačního mixu jsou tradičně považovány reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relation a přímý marketing.

Cílem propagace je vytvořit pozitivní povědomí o možnostech nabízených poskytovatelem a přitáhnout a přesvědčit zákazníky k nákupu služby. Je to proces seznamování, vytváření a posilování příznivých dojmů, zvyků a technik, postojů a

ochoty kupovat. Propagací lze odstranit také některé negativní pocity či předsudky potenciálních zákazníků (např. obecně vžitou představu o tom, že fitness centra jsou určena jen mladým, zdravým a fyzicky zdatným lidem).

Základní funkce propagace jsou shrnuty v akronymu AIDA (FERRELL & HARTLINE, 2005):

A - *Attention* – upoutat pozornost k informacím o produktu
I - *Interest* - vzbudit zájem o produkt (záměrná a vědomá pozornost)
D - *Desire* - vzniká touha, zájem, přání a pak rozhodnutí vlastnit produkt
A - *Action* - výzva k akci, k zakoupení, k zaslání objednávky

Jde o způsob postupného, stupňovitého a účinného působení propagace nebo reklamy určitého produktu. Z pohledu zaměření této práce je zajímavé, že v praxi se často připojuje také pátá etapa – S jako *Satisfaction* (uspokojení) – s ohledem na skutečnost, že pokud je zákazník s produktem spokojený, bude pravděpodobně doporučovat výrobek či službu dalším lidem, potenciálním zákazníkům. Na tomto je založena teorie tzv. „*Word of Mouth*“, což lze volně přeložit jako „osobní doporučení“ nebo „o čem se mluví“. Pro organizace se jedná o nepřímou či neplacenou reklamu (propagaci) produktu šířenou mluvenou komunikací mezi stávajícími a potenciálními zákazníky.

„Word of Mouth“ v oblasti fitness (a nejen zde) funguje celkem jednoduše. Na jeho počátku stojí tzv. „iniciátor“, který je obvykle stálým zákazníkem fitness centra. Ten využíváním služeb získává osobní zkušenosti. Tyto zkušenosti má tendenci šířit dál mezi svoji rodinu, přátele, známé, kolegy v práci, atd. Čím více lidí tento „iniciátor“ zná anebo čím více lidí se zajímá o jeho názory, tím více lidí se informace (pozitivní i negativní) o službách fitness centra může dozvědět.

Pro sportovní zařízení je propagace formou „Word of Mouth“ velice důležitá. Rozpočet na klasické formy propagace je zpravidla omezený a právě tento způsob komunikace může být řešením. I z tohoto důvodu by měla být spokojenost stálých zákazníků nejvyšší prioritou každého fitness centra.

Podle MASTERMANNA a WOODOVÉ (2006) se propagace skládá z jedné nebo více následujících klíčových složek:

- *Osobní prodej* – přímá prezentace jednomu nebo více potenciálním zákazníkům s cílem prodat službu nebo produkt

- *Inzerce* – placená forma neosobní prezentace organizace a/nebo možností, které nabízí
- *Stimulace* – finanční nabídka nebo „dárek“ pro potenciální zákazníky s cílem přesvědčit je k nákupu konkrétní sportovní služby nebo produktu
- *Public relation* – příznivá komunikace v médiích, která může být realizována bez přímých nákladů pro dotčenou sportovní organizaci

Osobní prodej

Pro oblast fitness je osobní prodej důležitý. Neprovádí se prostřednictvím teleshoppingu jako v jiných oblastech, ale spíše přímým kontaktem s personálem fitness centra, zejména se zaměstnanci recepce. Pro účinnost přímého prodeje je důležité, aby ho prodávající prováděli s nadšením, byli ochotni naslouchat svým zákazníkům a byli schopni se vcítit do jejich potřeb. Osobní prodej zahrnuje obousměrnou komunikaci a může zprostředkovat hodnotnou zpětnou informační vazbu o stávajících nebo potenciálních programech a aktivitách.

Inzerce

Fitness centra obvykle využívají následující možnosti inzerce:

- Inzerce v místních, regionálních médiích jako tisk a rozhlas
- Plakáty vylepené na frekventovaných místech poutajících pozornost
- Brožury a letáky, které popisují zařízení, služby a nabízené programy
- Direct mailing obsahující nové informace, např. nabídku nových výhod v nových programech
- Internetová inzerce, sociální sítě apod.

Inzerce není cílena jen na potenciální zákazníky, ale je důležitá i pro komunikaci se stávajícími zákazníky. Může se orientovat na zvýšení počtu návštěv fitness centra nebo koupi jiného produktu, který fitness centrum nabízí. Například zákazník, který pravidelně využívá služeb posilovny, může být cílenou reklamou přesvědčen k tomu, aby využil služeb sauny či výživového poradce.

Inzerce či reklama neposkytuje okamžitou zpětnou vazbu a může se jevit jako nákladná forma propagace. Obzvláště televizní reklama je poměrně finančně nákladná, podobně jako inzerce v tisku. Naproti tomu místní kino může být relativně levnou formou inzerce, a protože návštěvníci kina jsou většinou mladí lidé, může být reklama a produkty v ní

inzerované přitažlivé právě pro tuto cílovou skupinu zákazníků. Také zasílání emailů na kontakty získané z databáze členů fitness centra může být účinnou cestou, jak dostat inzerci přímo k cílovému zákazníkovi.

Stimulace

Stimulace formou „akční nabídky“ se stávají hlavním prostředkem, jak přesvědčit zákazníky k nákupu. V oblasti fitness mohou nabývat nejrůznějších podob. Již běžnou stimulací klubových fitness center je například bezplatné členství na omezenou dobu, koupě více členských karet se slevou, sestavení tréninkového programu zdarma k zakoupení roční permanentky apod. Méně obvyklá, ale zákazníky stále oblíbenější stimulace k nákupu je možnost získání osobní skříňky, kde si zákazník může ponechat své věci po celou dobu zaplaceného členství. Velké řetězce s několika pobočkami v jednom městě či republice pak mohou nabízet svým zákazníkům možnost navštěvovat více svých provozoven, bez ohledu na to, kde se stali členy.

Podle PILLZERA (2002) zůstává nejpřesvědčivější finanční stimulace. Zákazníci jsou nejvíce spokojeni, když získají nějaký produkt levněji či zcela zdarma. Obzvláště pak, pokud mají pocit, že jde pouze o projev vřelosti a velkorysosti prodejce a nikoliv jen o regulaci poptávky např. v podobě nabídky levnějšího vstupného mimo hlavní špičku.

Podle MASTERMANNA a WOODOVÉ (2006) by stimulace neměly být používány pravidelně, ale měly by být omezeny pouze na určitou dobu. Pouze tak je v zákazníkovi vyvolán pocit jedinečnosti a ten je spokojen se svým rozhodnutím akční nabídky využít. V této souvislosti je třeba poznamenat, že tímto pravidlem se většina fitness center v České republice spíše neřídí.

Public relations (Vztah s veřejností)

Public relations je forma komunikace, která zvyšuje reputaci společnosti a její image. Vztah organizace s veřejností je budován na základě pozitivního obrazu. Ten se vytváří pomocí tiskových zpráv nebo účelových článků či reportáží uveřejněných v médiích. Většina sportovních organizací má pouze minimální rozpočet na propagaci, a proto se mnohé soustředí právě na tuto možnost na úkor všech ostatních. Místní noviny zpravidla rády otisknou článek, který obyvatelům regionu popisuje možnosti sportovního vyžití nebo je seznamuje s pravidly zdravého životního stylu. V praxi jsme tak například svědky toho, že na stránkách regionálních novin autor „nezaujatě“ popisuje nové aerobní cvičení, které je „podle řady odborníků“ tou pravou aktivitou

vedoucí ke snížení váhy či zformování postavy. Při bližším zkoumání lze zjistit, že tuto aktivitu nabízí pouze jedno jediné fitness centrum v regionu.

Podobně některé televizní stanice – včetně veřejnoprávních – uvádějí pořady (Dobré ráno, Sama doma) kde zveřejňují recenze, reportáže či rozhovory s hosty, jejichž hlavním cílem je upozornit na konkrétní produkt či službu. Některé televizní stanice se tímto nijak netají a na svých internetových stránkách uveřejňují podmínky, za kterých jsou ochotni tento druh reportáže odvysílat.

Budování pozitivního vztahu s veřejností nemusí vždy představovat přímé finanční náklady, jak bylo uvedeno v příkladu. Přesto cena přípravy materiálů pro ni nemusí být zanedbatelná, zvlášť když se na ní podílí mnoho pracovníků. Navíc je zde riziko, že redakce či vydavatel může tiskovou zprávu odmítnout s odůvodněním, že není přiměřeně zajímavá pro média. Účinným přístupem je ovlivnit tiskové či televizní zpravodajství dobrou organizací vztahů s veřejností. To zahrnuje pravidelné angažování a informování tisku včetně předávání aktuálních informací.

MASTERMANN a WOODOVÁ (2006) preferují integrovaný přístup k marketingové komunikaci před přístupem ke čtyřem uvedený prvkům samostatně. To představuje jednu integrovanou komunikační strategii zahrnující všechny důležité mechanismy - soustředění na budování vztahů s veřejností (potenciálními zákazníky) i specifické zaměření na jednotlivé cílové skupiny zákazníků.

3.1.4.5 Lidé

Při poskytování řady sportovních a tělovýchovných služeb dochází ke kontaktu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, nejčastěji zaměstnancem. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Vzhledem k tomu, že zákazník je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu také on.

Kontakt mezi poskytovatelem služby a zákazníkem fitness centra je téměř nevyhnutelný a spokojenost zákazníka s provedenou službou tak z velké části závisí právě na mezilidském vztahu. Není řešením se tomuto vztahu vyhýbat. Byly publikovány zkušenosti dvou komerčních posiloven (GUENZI & PELLONI, 2004), které se za účelem snížení nákladů pokusily obejít bez většiny svých řadových zaměstnanců. Pro vstup do centra a uzamčení šatních skříněk byly zákazníkům poskytnuty magnetické karty a veškeré nápoje či potravinové doplňky byly nabízeny v automatech.

Tento přístup nakonec u zákazníků neuspěl a provozovatelé obou fitness center byli nuceni znovu zaměstnat obsluhu recepce i samotné posilovny.

Z řady výzkumů týkajících se hodnocení kvality služeb ve sportu (CRONIN & TAYLOR, 1994; HOWAT, ABSHER & MILNE, 1996; CHANG, CHEN & HSU, 2002; MURRAY & HOWAT, 2002; JAVADEIN, KHANLARI & ESTIRI, 2008) vyplývá, že je to právě přístup a ochota personálu, které jsou rozhodujícím faktorem pro spokojenost zákazníka s kvalitou poskytovaných služeb. Metoda SERVQUAL, jež je podle řady autorů (KOUTHOURIS & ALEXANDRIS, 2005; SETH, DESHMUKH & VRAT, 2005; SHONK & CHELLADURAI, 2008; JAVADEIN, KHANLARI & ESTIRI, 2008) nejpropracovanější metodou pro hodnocení kvality služeb, se zaměřuje právě na to, *jakým způsobem* je služba zákazníkovi poskytována, nikoliv *co* konkrétně je předmětem služby. Tato metoda byla využita i v této disertační práci.

Také autoři dalších metod určených k hodnocení kvality služeb (OLIVER, 1980; CRONIN & TAYLOR, 1994; BRADY, 1997; YONG, 2000) poukazují na skutečnost, že zejména osobní přístup, empatie, schopnost a ochota zaměstnanců pomoci zákazníkovi jsou klíčovými faktory pro posuzování kvality služeb v oblasti sportu a tělovýchovy. Je proto nezbytné pečlivě vybírat zaměstnance s vhodnými předpoklady, ideálně se zkušenostmi v péči o zákazníka. Na klienty by se navíc měl orientovat veškerý personál, nikoliv jen ten, který přichází do přímého styku se zákazníky.

Z některých výzkumů (GUEST & TAYLOR, 1999; MURRAY & HOWAT, 2002) plyne, že nespokojenost s chováním zaměstnanců je dokonce nejčastějším důvodem pro ukončení (neprodloužení) členství ve fitness centrech. Klienti buď tento typ služeb přestanou zcela využívat, nebo přecházejí ke konkurenci. Navíc je třeba si uvědomit, že tito zákazníci služby „odmítaného“ fitness centra jen stěží někomu doporučí. Spíše naopak budou další potenciální zákazníky od využití služeb odrazovat. Špatné zprávy se šíří rychle a předávají se mnohem snadněji než zprávy dobré. Marketingoví odborníci se proto musí zabývat nejen tím, co motivuje lidi k účasti na pohybových aktivitách, ale také tím, co je od nich odrazuje. Nic neodrazuje zákazníky více než špatné zacházení: hrubost, neochota, nevšímavost, nedodržení slibů nebo přístup ve stylu „ber nebo nech být“. Minimalizovat tato ohrožení lze pouze kvalitním výběrem a motivací zaměstnanců, kteří služby poskytují.

3.1.4.6 Materiální prostředí

Materiální prostředí (někdy také Prezentace) je zaměřeno na provozovnu, ve které se sportovní služby poskytují a také na celkový image firmy. Vzhledem k nehmotné povaze služeb je svým způsobem důkazem o existenci služeb.

Podle VAŠTÍKOVÉ (2008) rozlišujeme v marketingu služeb dva druhy prostředí: *základní* a *periferní*. Za základní prostředí v oblasti fitness lze považovat například velikost sportovního zařízení v návaznosti na počet zákazníků a výši obratu, vybavení sportovního zařízení v návaznosti na jeho velikost, atmosféra, působení zařízení na zákazníka (zpracování interiéru, volba barev, aj.), komfort sportovního zařízení (jaké pohodlí poskytuje zákazníkovi), čistota sportovního zařízení apod. Periferní prostředí je součástí služby. Nemá vlastní hodnotu, pouze doplňuje a zkvalitňuje základní prostředí (mýdlo zdarma, vysoušeč vlasů apod.).

Jiné dělení materiálního prostředí nabízí DAĎO (2002). Ten rozděluje prostředí na *vnitřní* a *vnější*. Mezi vnitřní prostředí řadí barvy, osvětlení, větrání, klimatizaci, prostorové uspořádání, nábytek, komunikační prostory apod. Za vnější prostředí pak považuje vzhled a tvar budovy, venkovní osvětlení, parkoviště, přístup do budovy, vchod apod.

Prostředí, ve kterém se poskytují služby, je důležitější než prostředí určené k prodeji hmotných produktů. Vytváří první nebo celkový dojem o službě nebo organizaci, která je poskytuje. Může představovat i důležitý faktor pro odlišení se od konkurence. Styl a úroveň vybavení interiéru ovlivňují do značné míry chování zákazníka, jeho očekávání a postoje k organizaci.

Bylo by ale chybou soustředit se pouze na vybavení interiéru. Důležité mohou být i zdánlivé maličkosti. Například při úvahách o způsobu osvětlení cvičebních prostor je třeba vzít v úvahu nejen intenzitu osvětlení, ale také barevnou škálu, podíl přímého, bodového či tlumeného osvětlení, vliv denního světla apod. Podobně barvy (teplé barvy, studené barvy, kombinace barev) mohou vytvářet jedinečnou atmosféru fitness centra. Ta se pak může stát silným nástrojem v boji s konkurencí.

Také tento nástroj marketingového mixu musí být volen adekvátně k ostatním nástrojům. Pokud například musí zákazník nepříjemně dlouho čekat, než bude obsloužen recepční fitness centra, může být luxusní interiér recepce spíše „trnem

v oku“ než zpříjemnění doby čekání. I v tomto případě platí, že důležitější než samotný vzhled je přístup personálu či rychlost obsluhy.

Přestože posuzování materiálního prostředí je veskrze subjektivní a různí zákazníci ho mohou s ohledem na svůj vkus vnímat zcela odlišně (vnímání barev, osvětlení, tvarů, prostoru, materiálu), je nezbytné, aby organizace věnovaly materiálnímu prostředí dostatečnou pozornost. Nelze se smířit s tím, že je prakticky nemožné navrhnout prostředí, které by vyhovovalo všem zákazníkům. Naopak je žádoucí uvažovat tak, aby prostředí vyhovovalo maximálnímu množství zákazníků, přičemž některé prostory lze vybavit podle představ určitého segmentu zákazníků (např. dětský koutek).

Prostředí fitness centra má význam nejen pro samotné zákazníky, ale také pro zaměstnance. Ty prostředí může motivovat, stresovat nebo celkově ovlivňovat jejich chování.

3.1.4.7 Procesy

Procesy zahrnují všechny činnosti, postupy a mechanismy při tvorbě a spotřebě služby. Řízení těchto procesů je klíčovým faktorem zvyšování kvality služeb. Proto jsou některými autory (McCARVILE, 2002; ZEITHAMLOVÁ, BITNER & GREMIER, 2005; HOFFMAN & BATESON, 2010) považovány za vůbec nejdůležitější prvek marketingového mixu služeb.

Způsob poskytování služeb vnímá zákazník často jako nedílnou součást samotného produktu. Význam procesů navíc podtrhuje neoddělitelnost produkce a spotřeby služeb. Vzhledem k této vlastnosti služeb je způsob, jakým jsou služby poskytovány, rozhodujícím faktorem pro hodnocení služby zákazníkem.

Proces spotřeby začíná u zákazníka obvykle zjištěním jeho možností službu využívat, pokračuje výběrem aktivity, vyhledáním zařízení, vstupem do zařízení, orientací v zařízení, zapojením se do aktivity a tak dále až po opuštění zařízení. Celý proces poskytnutí služby zcela zásadně předurčuje vztah mezi organizací a zákazníky.

Procesy v sobě zahrnují složky, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy zákazníka. U sportovních služeb hraje zejména roli:

- doba obsluhy zákazníka – tj. rozvrhy hodin sportovních zařízení;
- rychlost obsluhy – u některých typů služeb není důležitá doba stanovená předem, ale obsluha zákazníků v co nejkratším čase;

- doba čekání – u sportovních služeb je důležitý pro zákazníka včasný začátek hodin, aby zákazník nečekal na instruktora, který má zpoždění;
- forma obsluhy – může hrát roli ve volbě formy hodiny.

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Zákazníci, kteří musí na recepci fitness centra čekat na zaplacení služby déle, než očekávali, a nestihnou včas začít svou rezervovanou hodinu, jistě nebudou plně spokojeni. Stejně tak nebudou spokojeni, pokud se instruktor dostaví na hodinu s desetiminutovým zpožděním. Pokud nefunguje „proces“, nespraví to ani úsměv nebo omluva personálu. Z toho vyplývá, že existuje úzké propojení mezi marketingem a procesy.

Mezi marketingové procesy v oblasti fitness můžeme zařadit například systém rezervací, způsob platby, odbavení na recepci, průběh tréninkové jednotky, reakce na stížnosti apod. Správná volba procesů vytváří předpoklady pro získání konkurenční výhody na trhu. Sportovní organizace by proto měly umět definovat procesy ve svých službách.

Služby fitness center jsou velmi rozmanité a při řízení procesů je žádoucí si tuto rozmanitost uvědomit. Lze například vycházet z výše uvedeného dělení služeb dle SASSERA, OLSENA & WYCKOFFA (1979) na *spotřebitelské*, *odborné* a *výchovné.*

Jak bylo popsáno, u spotřebitelských služeb si obvykle zákazník sám určuje způsob provedení služeb (posilování). U odborných a výchovných služeb o potřebách klienta do značné míry rozhoduje zaměstnanec fitness centra (lektor, instruktor, poradce). Tento rozdíl tvoří dva rozdílné přístupy k výběru a rozsahu činností – tedy přístup k činnostem, jimž je dávána přednost a přístupu předem stanovených (předepsaných) aktivit. Rozlišovat můžeme buď přednostní přístup nebo přístup s předem určenými aktivitami.

Přednostní přístup

Výběr aktivit závisí přímo na zákazníkovi. Preferované aktivity klienta mohou být zjištěny několika způsoby, například organizace může nabídnout klientovi širší nabídku služeb a postupem času zjistí, které jsou ty preferované, a ostatní může vyřadit. Dalším způsobem může být například průzkum mezi klienty (anketa, dotazník). Takováto metoda se vztahuje zejména ke *službám pro potěšení zákazníka* a ke *službám pro zdraví a kondici.*

Přístup s předem určenými aktivitami

V odborných a výchovných službách, což zahrnuje *služby pro rozvoj schopností a dovedností, pro dosažení vrcholných výkonů, pro kvalitu života* a *léčebné služby*, je někdy nutné při výběru činností použít předem určený postup. Pokud je potřeba za určitý časový úsek dosáhnout stanovených výsledků, musí odborník, například trenér nebo fyzioterapeut, předem zvolit vhodné činnosti a sestavit adekvátní program. Jde především o kontrolu a dodržování intenzity, rozsahu a trvání zvolené aktivity.

Důležitá je také *organizace procesů*. Rozsah, v jakém jsou zaměstnanci řízeni striktními pravidly a postupy, je základem pro rozdělení různých organizačních struktur. Byrokratická společnost se vyznačuje rozsáhlým souborem pravidel a nařízení, které zaměstnancům určují co, kdy a jak má být provedeno. Ústavní společnost se naopak projevuje větší svobodou v jednání zaměstnanců a menším počtem nařízení. Je nesporné, že pro každý druh služeb fitness centra je vhodnější jiný druh organizace.

Efektivita *služeb pro potěšení zákazníka* významně závisí na dostupnosti vybavení a zařízení pro danou aktivitu a na kvalitním rozvržení aktivit. Tedy kontakt mezi zákazníkem a zaměstnancem je minimální, proto by měly vzájemné úkony probíhat jednoduše, což je lépe dosažitelné pomocí striktních pravidel. Je tedy evidentní, že v tomto případě je výhodnější použít byrokratickou organizaci.

U výchovných služeb, tedy *služeb pro rozvoj schopností a dovedností, pro dosažení vrcholných výkonů, pro kvalitu života* a *léčebných služeb*, je podstatnější osobní kontakt mezi klientem a zaměstnancem, který musí být plně kvalifikovaný a dobře informovaný o každém klientovi. Zde se hodí více volnosti v jednání zaměstnanců, vrcholový management si v takových případech ponechává administrativní moc nad organizací, politikou společnosti, rozpočtem a vnějšími styky.

Také úspěšnost vedení klienta k fyzické činnosti se v různých typech služeb liší a přímo závisí na klientově motivaci. Ve spotřebních službách je tato motivace obvykle dostatečná, v odborných službách je důležité na klienty působit a motivovat je průběžně. V případě *služeb pro dosažení vrcholných výkonů* je vedení rozhodující, protože například atleti musí být motivováni až na hranici samotného vyčerpání. Podobně v *léčebných službách* mohou být klienti sice dostatečně motivováni, ale nemusí mít dostatek sil k tomu, aby se donutili dosáhnout hranic svých možností. (ŠÍMA, 2009)

3.2 Fitness, wellness

Podle STACKEOVÉ (2002) může být fitness definováno jako „cvičení ve fitness centrech, které zahrnuje cvičení na aerobních trenažérech, posilovacích přístrojích, cvičení s činkami, ale i dodržování určitého životního stylu, jehož cílem je rozvoj celkové zdatnosti, zlepšení postavy a zároveň i upevňování zdraví a rozvoj síly“ (s.1).

Podle HERCÍKA (2011) je tato definice spíše vymezením tzv. kondiční kulturistiky, která je považována za český ekvivalent slova fitness. Kondiční kulturistika však již nemá se současnou podobou a definicí fitness tolik společného. Nyní je podle něj více pod pojmem fitness chápán stav, ve kterém je člověk v dobrém zdravotním stavu a fyzické kondici. Cílem je tedy vyvážený poměr celkové tělesné zdatnosti a síly s důrazem na upevnění zdraví.

Přiklání se tak k definici PLOWMANA a SMITHA (2007), kteří vymezují fitness jako „*fyziologický stav pohody, který poskytuje základ pro plnění úkolů každodenního života*“ (s. 12).

Stále častěji se ve spojení s termínem fitness používá i termín wellness. Překvapivě ani wellness nemá odbornou veřejností přijatou definici. Obvykle bývá vysvětlován jako „stav pohody“ (z anglického state of well-being), ovšem tato „definice“ je velice fádní. Podobně jako další definice, popisující wellness jako stav spokojenosti se svojí kondicí. Wellness je něco daleko více. Je to stav, ve kterém jedinec svým zdravým životním stylem dosáhne kvalitního života a pocitu spokojenosti. Wellness je o neustálém vzdělávání, kterým jedinec získává informace potřebné pro další zlepšování kvality svého života.

CATHALA (2007) považuje wellness za „*stav, při kterém se cítíme dobře, v pohodě, vyrovnaně, harmonicky*“ (s. 19).

BUZKOVÁ (2006) definuje wellness jako „*zdravý životní styl, který přináší jedinci uspokojení v základních oblastech života, především fyzické a duševní*“ (s. 10). Dále uvádí pět složek welness, ke kterým by se mělo přistupovat aktivně. Jedná se o pozitivní přístup k životu, osobní návyky, zvládání stresových situací, zdravá výživa včetně kontroly hmotnosti a oblast fitness, která se týká fyzické kondice člověka.

Podstatou wellness je tedy zdravý životní styl a tělesná a duševní rovnováha.

3.2.1 Prostředí fitness, wellness

Výše jsou uvedeny velmi obecné významy výrazů fitness a wellness. V naší realitě však tyto výrazy pro většinu lidí znamenají centra, která jim mohou dopomoci výše zmíněné definice uvést v realitu.

Fitness centrum představuje zařízení s pomůckami pro posilování a udržování tělesné kondice, někdy i s poskytováním terapeutických služeb, popř. občerstvením. Lze dodat, že pomůcky mohou být jak lidské (trenéři, instruktoři, cvičitelé), tak technické (trenažéry, posilovací stroje, vybavení cvičebních sálů). Za organizaci poskytující fitness i wellness služby pak můžeme považovat fitness centrum rozšířené o možnost psychické relaxace a regeneraci.

Největší výhodou fitness center je podle STACKEOVÉ (2008) *„možnost pro zákazníka začít z jakékoli výchozí úrovně nezávisle na věku, pohlaví či různých zdravotních omezeních, možnost provozovat cvičení celoročně a možnost individualizace cvičení dle vstupního stavu a cílů cvičení“* (s. 11).

Aby byla tato výhoda skutečně výhodou, je nutnost dodržovat zásady správného a zdravého cvičení. K těm by podle STACKEOVÉ (2008) měl dopomoci zejména personál fitness centra.

S vývojem fitness a wellness se přechází k trendu návratu k přirozenosti a většímu důrazu na zdraví. Zatímco v začátcích bylo fitness spojováno hlavně s kulturistikou, činkami a těžkými stroji na zvyšování svalové hmotnosti, dnes se cvičení přizpůsobuje běžným životním situacím, pracuje s vlastní hmotností těla a využívá se k němu pomůcek, jako jsou lana, provazy, míče apod. Větší důraz je kladen i na relaxaci a regeneraci.

Přestože pojmy fitness a wellnes spolu úzce souvisí, bude pro potřeby této práce uvažován dále pouze pojem „fitness“.

3.2.2 Historie fitness

Fitness bývá historicky spojováno s tělesnou kulturou z dob antiky. Důraz tedy není kladen pouze na fyzickou zdatnost a sílu, ale také na péči o tělo. Ta se projevovala v době Antiky například existencí lázeňských zařízení.

Rozmach fitness se datuje do 70. a 80. let 20. století. STACKEOVÁ (2002) uvádí, že fitness se rozšířilo nejprve v USA a poté velmi rychle také v Evropě. Přesto tehdejší

podoba poskytování fitness služeb byla odlišná od té nynější. Byla zaměřená na provozování skupinových cvičení v určité hodiny a nabízení cvičení na posilovacích strojích vlastní výroby. Zájem o tyto služby rostl, a tak provozovatelé přizpůsobovali systém fungování svých fitness center. Většina fitness center zavedla celodenní otevírací dobu a rozšířila nabídku svých služeb. K tomu byly zapotřebí investice, zejména do modernizace. Nutností se staly stálé příjmy po celý rok, a tak centra zavedla klubová členství, placená pravidelnými měsíčními příspěvky, v mnohých případech hrazených dopředu na půl roku až rok.

V České republice dochází ke komercializaci fitness a přesunu tohoto sektoru do soukromé sféry podnikání po roce 1989. Do roku 2000 bylo provozování fitness služeb považováno za volnou živnost, ke které není třeba žádného speciálního vzdělání. Od tohoto roku je zapotřebí k provozování této živnosti již vysokoškolské vzdělání tělovýchovného zaměření.

3.2.3 Typy fitness center

V České republice chybí určitá certifikace úrovně a rozsahu služeb fitness center, která je známá například u hotelů v podobě počtu jejich hvězdiček. Právě tato absence podle KRMÍČKA (2009) brzdí rozvoj fitness trhu a jeho posun vpřed.

Fitness centra se budují s celkovou plochou mezi 100 až 5 tis. m^2. Samotná velikost zařízení však pouze předurčuje jeho maximální kapacitu, nikoliv to, jak kvalitní služby jsou zde poskytovány. Je však zřejmé, že větší rozsah služeb se dá lépe zajistit v rozlehlém sportovním zařízení, než v tom, které je velikostně omezeno a nemůže nabízet všechny služby, které by si zákazník přál.

Fitness centra lze dělit podle několika kritérií. V této práci bude věnován prostor klasifikaci podle úrovně služeb a podle cílového zákazníka.

3.2.3.1 Klasifikace fitness center podle úrovně služeb

1) Budget centra

Někdy jsou také nazývaná „price" nebo „low cost" centra. Zaměřují se na co nejnižší provozní náklady a na co nejnižší cenu pro své zákazníky. Ti si mohou zakoupit jednorázové vstupné nebo roční členský poplatek. Ten však zahrnuje pouze některé služby. Nejčastěji se jedná o posilovnu. Typickou vlastností budget center je minimum zaměstnanců, jednoduché šatny i sprchy a především levné vybavení cvičebních prostor.

Jako samostatné celky je lze nalézt spíše v menších městech a obcích. Mohou však fungovat také jako součást jiného zařízení - školy, firmy nebo jiného sportovního zařízení nabízející odlišné sportovní aktivity.

2) Value kluby

Oproti předchozímu typu se value kluby vyznačují alespoň základní úrovní servisu. Kromě posilovny obsahují také kardio zónu[2] či sály na skupinová cvičení. V některých value klubech je součástí služeb i relaxační zóna určená k odpočinku. Tato centra se věnují svým klientům o poznání více než budget centra. Vždy mají stálou recepci s obsluhou. Zaměstnanci těchto fitness center se v jednání s klienty drží stanovených postupů. Velké řetězce mají i pro tento účel zaveden systém vnitřního vzdělávání. V těchto sportovních zařízeních se zákazník obvykle může spolehnout na vybavení, které má i odpovídající zajištění servisem. Většina value klubů funguje na principu členství, aby se provoz a investice ekonomicky vyplatily. Příkladem value klubu může být pražský Hit Fitness nebo S-Fitness. Tato centra nabízejí skupinová cvičení, posilovnu s kardio zónou, možnost využití osobního trenéra a také relaxační procedury (masáže, saunu, vířivou vanu apod.). Oproti budget centrům nabízejí tato centra větší rozmanitost služeb, mají delší otevírací dobu a prostorné cvičební sály a šatny.

3) Luxury centra

Fungují již výhradně na klubové úrovni. Jedná se o kluby s vynikající úrovní služeb a špičkovým vybavením. Tyto kluby jsou umístěny buď ve velkých obchodních centrech, administrativních komplexech, luxusních hotelech nebo samostatně na okraji velkých měst. Nabízejí takový rozsah služeb, který zde klientům umožní celodenní trávení volného času. Příkladem luxury centra v Praze mohou být kluby Holmes Place nebo World Class. Nemají takový rozsah jako luxury kluby mimo město, a proto se soustředí na nabídku spojenou „pouze“ s fitness a wellness. Samozřejmostí je kardio zóna, posilovna, sály na skupinová cvičení, sauna, pára, vířivá vana, bazén, masáže a další služby starající se o tělo i ducha. Nezbytnou součástí jsou prostředky na péči o tělo, ručníky a prostěradla. Neustále je přítomný fitness instruktor. Příkladem velkého luxury klubu v lokalitě mimo Prahu je Park Holiday v Benicích u Prahy. Kromě moderně vybavené posilovny a kardio zóny nabízí svým členům také možnost využití

[2] Jedná se o aktivity s vytrvalostními disciplínami zahrnující prvky síly a rychlosti šetrné ke kloubům. Využívají síly největších svalových skupin, nabízejí pohyb mírné až střední intenzity po relativně dlouhou dobu. Mezi vybavení kardio zóny patří například běhací pásy, rotopedy, veslovací trenažéry apod.

odpočinkové lázeňské zóny (bazén, vířivá vana, relaxační procedury), skupinových lekcí, raketových a pálkových sportů (tenis, badminton, squash, stolní tenis), bowlingu, indoor golfu nebo kosmetického salónu.

Pro označení těchto tří typů fitness center byly využity ekvivalenty z anglického jazyka. Tato označení se však v prostředí fitness již běžně využívají a do českého jazyka se nepřekládají. (KRMÍČEK, 2009)

3.2.3.2 Klasifikace fitness center podle cílového zákazníka

1) Komerční fitness centra

Komerční fitness centra jsou určena široké veřejnosti. Patří sem všechna sportovní zařízení, která nabízejí svým zákazníkům služby posilovny, kardio zóny, skupinových cvičení, relaxace apod. Těchto služeb může využít každý člověk bez omezení. Zákazník platí buď za jednorázové využití služby nebo opakované v podobě koupě permanentní vstupenky či klubového členství.

2) Připojená fitness centra

Jde o taková zařízení, kde je nabídka fitness služeb určitou nadstavbou nebo doplňkem k jiné komerční nebo nekomerční činnosti. Může se jednat například o nemocnice, univerzity, školy, větší firmy, hotely, ale také tělovýchovné jednoty a sportovní kluby. Služby fitness centra jsou pouze doplňkovou činností, která není primárním cílem těchto zařízení. Zákazníkem se může stát v podstatě kdokoliv, ale pouze pod podmínkou, že se před tím stane uživatelem (pacientem, studentem, zaměstnancem, hostem) základní služby, kterou organizace poskytuje. Za služby těchto fitness center se může či nemusí vybírat poplatek.

3) Domácí fitness centra

Do této kategorie patří fitness centra zřízená na soukromých pozemcích a domech určená pouze pro uživatele těchto zařízení a jejich hosty. Pro využití fitness centra se žádné vstupné neplatí. (ŠÍMA, 2013)

V této disertační práci bude dále věnována pozornost pouze komerčním fitness centrům s nabídkou služeb určených pro všechny typy zákazníků.

3.3 Zákazník

Staré české přísloví zní: „Náš zákazník, náš pán“. Přestože toto rčení neplatí absolutně, zákazník by skutečně měl být tou nejdůležitější osobou pro firmy, které poskytují služby. Takovéto firmy jsou doslova závislé na přízni svých zákazníků. Opačně tomu tak není. Zákazník si může mezi firmami (službami) vybírat.

Podle FOSTERA (2002) jsou zákazníci smyslem práce každé firmy. Tím, že je personál obsluhuje, prokazuje jim laskavost. Ale platí to i obráceně. Zákazníci prokazují laskavost dané firmě tím, že jí dávají možnost je obsluhovat. Jsou to zákazníci, kteří určují, která firma a kteří zaměstnanci budou úspěšní.

Podle SIMOVÉ (2007) sektor služeb v České republice prošel od devadesátých let minulého století výraznými změnami. Ty se projevují zejména růstem konkurence, což ovlivnilo způsob podnikání v tomto sektoru. Změny a trendy na trhu služeb se výrazně promítají i do chování zákazníků. Zákazníci jsou náročnější, vybíravější a velice snadno a rychle se orientují v nabídce poskytovatelů služeb. Také životní styl, preference a potřeby zákazníků se v posledních letech výrazně změnily. Proto pro firmy působící v oblasti služeb se stává stále těžší udržet si i stávající zákazníky. Poznat a pochopit potřeby zákazníků, jejich postoje a chování, je pro tyto firmy životně důležité. Poskytovatelé služeb by se proto měli zaměřit na to, co zákazník od služby očekává a co ocení, co rozhodne o tom, že službu bude považovat za vysoce kvalitní.

Bude-li firma poskytující služby chtít zjistit, zda je jejich zákazník spokojen s kvalitou služeb, měla by nejprve vědět, komu danou službu poskytuje. Podle NENADÁLA (2004) je zákazníkem myšlen kdokoliv, komu jsou odevzdány aktivity producenta služeb.

Zákazníky rozděluje do 4 skupin:

a) Interní zákazníci, např. vlastník procesu, který naše výsledky používá jako vstupy do svých procesů, apod.
b) Zprostředkovatelé, kam řadíme obvykle sklady, velkoobchodní organizace, dealery atd.
c) Externí zákazníci, tj. jiné organizace nebo fyzické osoby využívající dodatečné výstupy. Ti nemusí být ale vždy konečnými uživateli výstupů.
d) Konečí uživatelé, tzn., finální spotřebitelé našich produktů. (NENADÁL, 2004)

Pod pojmem zákazník lze tedy chápat osobu, která službu či zboží nakupuje, objednává, platí a následně spotřebovává.

Předkládaná práce je zaměřena na hodnocení kvality tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech. Toto hodnocení mají v důsledku provést sami zákazníci, jimž je služba určena. Je proto žádoucí identifikovat charakteristiky těchto zákazníků a určit druhy sportovních služeb, které nejčastěji využívají.

Pro tento účel bude využit doposud nepublikovaný výzkum typologie zákazníků v pražských fitness centrech autorů VORÁČKA, PEŠKA a ŠÍMY. Jeho hlavním cílem bylo určení základních segmentů zákazníků navštěvujících pražská fitness centra a vytvoření jejich typologie. Výzkum byl proveden na vzorku 1004 respondentů z celkem 48 fitness center v Praze. Výsledkem výzkumu je 6 segmentů typických zákazníků, přičemž 3 jsou určené mužům, 3 ženám. Jednotlivé segmenty jsou velmi ovlivněny především věkem zákazníků, ze kterého se odvíjejí další charakteristiky, jako je vzdělání, příjem, rodinný status a další.

V České republice zatím nebyl publikován podobný výzkum, mapující současný spotřebitelský trh v oblasti sportovních služeb. V tomto ohledu se jedná o inovativní studii na poli zkoumání českého, resp. pražského zákazníka. Firmy si sice často vytvářejí typologie vlastních zákazníků, jejich výzkumné a především pak analytické metody jsou často z vědeckého hlediska nedostatečné. Obvykle se také jedná o zákazníky pouze jednoho subjektu (fitness centra, popř. řetězce fitness center a klubů). Tato studie mapuje celý pražský trh bez ohledu na konkrétní podnikatelský subjekt.

Pouhé shrnutí výsledků studie by se mohlo jevit jako nedostatečné, proto bude věnována pozornost nejprve podrobnějším charakteristikám latentních tříd představující jednotlivé typy zákazníků navštěvujících pražská fitness centra.

3.3.1 Typologie zákazníků pražských fitness center – charakteristika

Pro každé pohlaví byly vytvořeny 3 základní typy zákazníků. Celkem tedy typologie identifikuje 6 skupin zákazníků. Optimální počet typů zákazníků byl zvolen na základě testování výsledků a odborného odhadu vzhledem k celkovému počtu respondentů.

Analýza dat byla provedena za pomoci metody LCA (latent class analysis, analýza latentních tříd). Tato metoda umožňuje rozdělit respondenty do jednotlivých segmentů na základě pravděpodobnosti příslušnosti k dané latentní třídě (segmentu). Analýza obsahovala dva modely, jeden pro muže, jeden pro ženy.

Tabulka 2 uvádí matice s koeficienty, které vyjadřují pravděpodobnost, s jakou mohou být příslušníci jedné latentní třídy příslušníky ostatních latentních tříd pro daná pohlaví.

Tabulka 2: Pravděpodobnost členství v latentních třídách

		Latentní třída – muži		
		1	2	3
Příslušníci latentních tříd - muži	1	0,996	0,033	0,000
	2	0,029	0,931	0,040
	3	0,000	0,051	0,949
		Latentní třída – ženy		
		1	2	3
Příslušníci latentních tříd - ženy	1	0,955	0,045	0,000
	2	0,035	0,928	0,037
	3	0,000	0,047	0,953

Zdroj: VORÁČEK, PEŠEK a ŠÍMA (2014).

Jak je vidět v tabulce 2, indexy na diagonálách matic nabývají velmi vysoké hodnoty pravděpodobnosti, čímž je patrná jednoznačnost rozdělení a příslušnosti respondentů do jednotlivých tříd. Naproti tomu pravděpodobnost, že by příslušník jedné latentní třídy mohl být zároveň příslušníkem jiné, je velmi malá, téměř mizivá, v některých případech dokonce nulová. Pro vypovídající hodnotu výsledků je dále podstatné, zda jednotlivé latentní třídy zahrnují dostatek respondentů. Toto kritérium se posuzuje zejména proto, aby se jednalo opravdu o skupinu podobných zákazníků a nikoliv jen o pár jednotlivců. Toto rozložení je uvedeno v tabulce 3.

Tabulka 3: Rozložení respondentů v jednotlivých latentních třídách

Latentní třída – muži	Absolutní četnost	Index relativní četnosti
1	166	0,31801
2	222	0,42529
3	134	0,25670
Latentní třída – ženy	Absolutní četnost	Index relativní četnosti
1	153	0,31743
2	164	0,34025
3	165	0,34232

Zdroj: VORÁČEK, PEŠEK a ŠÍMA (2014).

V případě tohoto výzkumu jsou respondenti rozloženi rovnoměrně, byť s menšími odchylkami u mužů. Zde je druhá latentní třída zastoupena téměř 43 % mužů. I přesto jsou ostatní dvě skupiny dostatečně početné, aby se dalo uvažovat o typu (skupině) zákazníků. Dále následují již jednotlivé latentní třídy neboli jednotlivé typy zákazníků pražských fitness center.

3.3.1.1 Typologie muži

1. latentní třída – Studenti

Tato latentní třída představuje mladého muže ve věku do 25 let (dominance možnosti 21-25 let), který nemá vzhledem ke svému věku příliš vysoký příjem. Velmi pravděpodobně bude závislý na příjmu od svých rodičů, popř. si přivydělává, jinak by posilovnu nemohl navštěvovat. Nejčastější vzdělání je i vzhledem k věku střední s maturitou. Jsou to logicky svobodní muži, ať už bez partnera/ky, či v partnerském vztahu. Patří mezi ně zejména studenti bydlící u svých rodičů. Nejčastěji navštěvují fitness z místa svého bydliště nebo ze školy. Mají dostatek volného času, nepracují většinou na plný pracovní úvazek, tudíž ve fitness centru stráví během jedné návštěvy větší časový úsek. Fitness centrum navštěvují vícekrát týdně: obvykle 2-3krát.

Využití služeb fitness centra je motivováno třemi základními motivy - vytvarování a zpevnění těla, zvýšení fyzické kondice, a také, již v menší míře, součást tréninkového procesu. Naprosto dominantní službou, která je *studenty* využívána, je posilovna.

Tabulka 4: Charakteristika Student

Kritérium	Varianta kritéria	Index relativní četnosti výskytu hodnoty ve třídě
Věk	16 – 20 let 21 – 25 let	0,329 0,593
Průměrný měsíční příjem	0 – 9999 Kč 10000 – 19999 Kč	0,556 0,313
Nejvyšší dosažené vzdělání	Střední s maturitou	0,523
Rodinný status	Svobodný bez partnera/ky Svobodný v partnerském vztahu	0,441 0,511
Odkud navštěvuje fitness	Z místa bydliště Ze školy	0,578 0,270
Nejčastější doba strávená ve fitness	31 – 60 minut 61 – 90 minut 91 – 120 minut	0,240 0,491 0,213
Vztah ke sportu	Rekreační úroveň Vrcholová úroveň	0,532 0,344
Jak často navštěvuje fitness	2 – 3x týdně	0,438
Nejčastější důvod návštěvy	Tvarování a zpevnění těla Udržení či zvýšení fyzické kondice Součást tréninkového procesu	0,303 0,304 0,203
Nejčastěji využívané služby	Posilovna	0,844

Zdroj: VORÁČEK, PEŠEK a ŠÍMA (2014).

2. latentní třída – Dravci

Druhou latentní třídu tvoří muži, jejichž věk se pohybuje nejčastěji v rozmezí 26 - 35 let. Dosahují vyššího příjmu nejčastěji v rozmezí 20 000 – 40 000 Kč. Nejvíce zastoupení byli respondenti s vysokoškolským vzděláním. Podobně jako u první třídy převažuje svobodný status, ale objevuje se větší množství ženatých mužů. Jedná se o zákazníky, kteří mají pravidelné zaměstnání. I z tohoto důvodu nejčastěji dojíždí do fitness centra z místa svého pracoviště. Oproti první latentní třídě tráví ve fitness centru méně času během jedné návštěvy. Dominují aktivní sportovci na rekreační úrovni. Mezi nejčastější motivy návštěv fitness centra patří vytvarování a zpevnění těla a udržení fyzické kondice. Také zákazníci patřící do této latentní skupiny využívají nejčastěji služeb posilovny.

Tabulka 5: Charakteristika Dravec

Kritérium	Varianta kritéria	Index relativní četnosti výskytu hodnoty ve třídě
Věk	26 – 30 let 31 – 35 let	0,420 0,346
Průměrný měsíční příjem	20000 – 29999 Kč 30000 – 39999 Kč	0,389 0,306
Nejvyšší dosažené vzdělání	Střední s maturitou Vysokoškolské magisterské	0,279 0,358
Rodinný status	Svobodný bez partnera/ky Svobodný v partnerském vztahu Ženatý bez dětí	0,221 0,426 0,204
Odkud navštěvuje fitness	Z místa bydliště Z místa zaměstnání	0,345 0,644
Nejčastější doba strávená ve fitness	31 – 60 minut 61 – 90 minut	0,284 0,467
Vztah ke sportu	Rekreační úroveň	0,736
Jak často navštěvuje fitness	2 – 3x týdně	0,476
Nejčastější důvod návštěvy	Tvarování a zpevnění těla Udržení či zvýšení fyzické kondice	0,238 0,389
Nejčastěji využívané služby	Posilovna	0,701

Zdroj: VORÁČEK, PEŠEK a ŠÍMA (2014).

3. latentní třída – Usedlíci

Co se týče věku zákazníků, je tato latentní třída poměrně diverzifikovaná. Přesto se dá tvrdit, že ji tvoří muži starší než v první a druhé třídě. Jsou to zákazníci s relativně vysokým finančním příjmem. Na rozdíl od dvou předchozích skupin mají převážně děti. Ve fitness centru tráví méně času než dvě předcházející kategorie. Jsou to převážně

aktivní sportovci na rekreační úrovni. Služeb fitness centra využívají spíše nepravidelně. Jejich motivy se od předchozích skupin odlišují tím, že daleko větší důraz kladou na zdravotní důvody a snížení váhy. Objevuje se také motiv relaxace či odpočinku. Dominantní službou je stále posilovna, ale už v menší míře než u ostatních tříd. V návaznosti na cíle návštěvy se také začíná využívat kardio zóna, relaxační a wellness služby.

Tabulka 6: Charakteristika Usedlík

Kritérium	Varianta kritéria	Index relativní četnosti výskytu hodnoty ve třídě
Věk	31 – 35 let	0,126
	36 – 40 let	0,242
	41 – 45 let	0,169
	46 – 50 let	0,235
	51 – 55 let	0,147
Průměrný měsíční příjem	20000 – 29999 Kč	0,212
	30000 – 39999 Kč	0,241
	40000 – 49999 Kč	0,241
	50000 Kč a více	0,251
Nejvyšší dosažené vzdělání	Střední s maturitou	0,239
	Vysokoškolské magisterské	0,467
Rodinný status	Ženatý s dětmi	0,569
Odkud navštěvuje fitness	Z místa bydliště	0,346
	Z místa zaměstnání	0,632
Nejčastější doba strávená ve fitness	31 – 60 minut	0,387
	61 – 90 minut	0,388
Vztah ke sportu	Rekreační úroveň	0,705
Jak často navštěvuje fitness	1x týdně	0,347
	2 – 3x týdně	0,344
Nejčastější důvod návštěvy	Udržení či zvýšení fyzické kondice	0,367
	Zdravotní důvody	0,181
	Snížení váhy	0,122
	Relaxace a odpočinek	0,115
Nejčastěji využívané služby	Posilovna	0,408
	Individuální lekce	0,202
	Kardio zóna	0,179
	Relaxační a wellness služby	0,131

Zdroj: VORÁČEK, PEŠEK a ŠÍMA (2014).

3.3.1.2 Typologie ženy

1. latentní třída – Manažerky

Latentní třída je tvořena především ženami ve věku 30 - 55 let. Je však nutno zdůraznit, že tato třída byla v kategorii věku velmi diverzifikovaná. Jsou zde zastoupeny ženy s nadprůměrnými příjmy ve vztahu k průměrné nominální mzdě v daném regionu. Jedná

se tedy pravděpodobně o úspěšné ženy, které nemají finanční problémy. Do fitness centra vyráží nejčastěji z místa svého bydliště a také často ze svého zaměstnání. Ve většině případů se jedná o vdané ženy s jedním či více dětmi a možná i proto netráví ve fitness centru příliš mnoho času. Pohybová aktivita, které se věnují, nikdy nepřesáhne 90 minut, běžně ani 60 minut. Ženy spadající do této skupiny zákaznic jsou většinou sportovně aktivní, a to na rekreační úrovni. Přejí si vypadat dobře, udržet si nebo zlepšit svoji postavu. Do fitness centra proto dochází pravidelně. Oproti všem mužským kategoriím využívají nejvíce skupinové lekce.

Tabulka 7: Charakteristika Manažerka

Kritérium	Varianta kritéria	Index relativní četnosti výskytu hodnoty ve třídě
Věk	31 – 35 let	0,155
	36 – 40 let	0,208
	41 – 45 let	0,156
	46 – 50 let	0,171
	51 – 55 let	0,145
Průměrný měsíční příjem	20000 – 29999 Kč	0,333
	30000 – 39999 Kč	0,327
Nejvyšší dosažené vzdělání	Střední s maturitou	0,288
	Vysokoškolské magisterské	0,481
Rodinný status	Vdaná s dětmi	0,536
	Vdaná s osamostatněnými dětmi	0,217
	Rozvedená	0,191
Odkud navštěvuje fitness	Z místa bydliště	0,622
	Z místa zaměstnání	0,372
Nejčastější doba strávená ve fitness	31 – 60 minut	0,429
	61 – 90 minut	0,395
Vztah ke sportu	Rekreační úroveň	0,729
Jak často navštěvuje fitness	1x týdně	0,349
	2 – 3x týdně	0,342
Nejčastější důvod návštěvy	Zdravotní důvody	0,118
	Snížení váhy	0,194
	Vytvarování a zpevnění těla	0,268
	Udržení či zvýšení fyzické kondice	0,138
	Zábava a radost	0,130
	Relaxace a odpočinek	0,123
Nejčastěji využívané služby	Posilovna	0,239
	Skupinové lekce	0,474
	Kardio zóna	0,100
	Individuální lekce	0,103

Zdroj: VORÁČEK, PEŠEK a ŠÍMA (2014).

2. latentní třída – Lovkyně

Tato třída představuje ženy mladší, ve věku mezi 21 - 35 lety. Průměrný měsíční příjem je také menší než v první latentní třídě (rozmezí 10000 - 29999 Kč). Vzdělání zákaznic patřící do této skupiny je nejvíce diverzifikované, přesto převládá vysokoškolské magisterské. Nejčastěji dochází do fitness centra z místa zaměstnání nebo z místa bydliště. Mají více volného času, než ženy patřící do předchozí skupiny, a proto tráví ve fitness centru delší dobu. Jsou dostatečně motivované. Jsou mladé, chtějí se líbit ostatním a navíc ve svém věku již hledají vhodného partnera pro život. Cvičí pravidelně, 2-3krát týdně. Zaměřují se na snížení váhy, tvarování těla, v menší míře i na získání a udržení fyzické kondice. Navštěvují zejména skupinové lekce a kardio zónu, v menší míře také posilovnu. Nejsou ochotné tolik platit za osobního trenéra, proto téměř nevyužívají individuální lekce.

Tabulka 8: Charakteristika Lovkyně

Kritérium	Varianta kritéria	Index relativní četnosti výskytu hodnoty ve třídě
Věk	21 – 25 let	0,147
	26 – 30 let	0,445
	31 – 35 let	0,296
Průměrný měsíční příjem	10000 – 19999 Kč	0,335
	20000 – 29999 Kč	0,451
Nejvyšší dosažené vzdělání	Střední s maturitou	0,234
	Vyšší odborné	0,155
	Vysokoškolské bakalářské	0,232
	Vysokoškolské magisterské	0,263
Rodinný status	Svobodná v partnerském vztahu	0,481
	Vdaná bez dětí	0,269
Odkud navštěvuje fitness	Z místa bydliště	0,396
	Z místa zaměstnání	0,578
Nejčastější doba strávená ve fitness	31 – 60 minut	0,369
	61 – 90 minut	0,459
Vztah ke sportu	Rekreační úroveň	0,683
Jak často navštěvuje fitness	1x týdně	0,295
	2 – 3x týdně	0,402
Nejčastější důvod návštěvy	Snížení váhy	0,308
	Vytvarování a zpevnění těla	0,297
	Udržení či zvýšení fyzické kondice	0,214
Nejčastěji využívané služby	Posilovna	0,228
	Skupinové lekce	0,343
	Kardio zóna	0,279

Zdroj: VORÁČEK, PEŠEK a ŠÍMA (2014).

3. latentní třída – Studentky

Poslední latentní třída představuje nejmladší ženy ve věku 25 let a mladší. Většinou se jedná o studentky, které mají velmi malé příjmy. Vzhledem k věku to jsou nejčastěji budoucí absolventky vysoké školy nebo absolventky již s ukončeným bakalářským studiem. Jsou svobodné, mají dost volného času a ten mohou trávit ve fitness centru, čemuž odpovídá i nejčastěji strávená doba ve fitness centru - 61 až 90 minut. Dochází do fitness centra z místa svého bydliště nebo ze školy. Jsou to aktivní sportovkyně, převážně na rekreační úrovni. Zaplacené členství se snaží maximálně využít, proto navštěvují fitness centrum nejčastěji 2 – 3krát za týden. Oproti předcházejícím typům v kategorii žen není hlavním důvodem návštěvy snížení váhy, ale především vytvarování a zpevnění postavy. Zřejmě i proto mají tyto zákaznice největší zájem o služby posilovny. Dále ke splnění svých cílů využívají skupinová cvičení a kardio zónu. Vzhledem ke svým malým příjmům nejsou schopné či ochotné platit si osobního trenéra.

Tabulka 9: Charakteristika Studentka

Kritérium	Varianta kritéria	Index relativní četnosti výskytu hodnoty ve třídě
Věk	16 – 20 let 21 – 25 let	0,282 0,640
Průměrný měsíční příjem	0 – 9999 Kč 10000 – 19999 Kč	0,588 0,302
Nejvyšší dosažené vzdělání	Střední s maturitou Vysokoškolské bakalářské	0,662 0,147
Rodinný status	Svobodná bez partnera/ky Svobodná v partnerském vztahu	0,370 0,593
Odkud navštěvuje fitness	Z místa bydliště Ze školy	0,560 0,291
Nejčastější doba strávená ve fitness	31 – 60 minut 61 – 90 minut	0,290 0,499
Vztah ke sportu	Rekreační úroveň	0,602
Jak často navštěvuje fitness	2 – 3x týdně	0,368
Nejčastější důvod návštěvy	Vytvarování a zpevnění těla Udržení či zvýšení fyzické kondice	0,360 0,229
Nejčastěji využívané služby	Posilovna Skupinové lekce Kardio zóna	0,340 0,298 0,266

Zdroj: VORÁČEK, PEŠEK a ŠÍMA (2014).

3.3.2 Typologie zákazníků pražských fitness center – shrnutí

Hlavní rozdíly mezi uvedenými typy zákazníků se odvíjejí zejména od jejich věku. *Studenti* jsou nejmladšími zákazníky, svobodnými, disponující nejmenšími finančními možnostmi, samozřejmě se zatím nejnižším vzděláním. Jsou zaměřeni na tvarování těla a zlepšení fyzické kondice, přičemž k tomu využívají posilovnu, ve které tráví hodně času. *Dravci* jsou v nejproduktivnějším věku a přitom stále ještě mladí. Disponují proto více finančními prostředky než studenti a mají také pochopitelně vyšší dosažené vzdělání. Na posilovnu již mají méně času vzhledem k pracovní vytíženosti a začínajícímu rodinnému životu. *Usedlíci* jsou nejstarší mužskou skupinou s nejvyššími finančními možnostmi. Již tak často fitness centra nenavštěvují, nicméně využívají i jiné služby než jen posilovnu. Jedná se zejména o služby zaměřené na zlepšení zdraví a fyzické kondice. Všechny 3 typy mužských zákazníků jsou velmi podobní ve frekvenci návštěv fitness center (2 – 3x týdně), dominantní je využívání posilovny a všichni jsou převážně rekreační sportovci.

Ženy byly rozděleny na *manažerky*, *lovkyně* a *studentky*. Podobně jako u mužů se hlavní rozdíly odvíjí od jejich věku. *Studentky* jsou velmi podobné svým mužským protějškům. Na rozdíl od nich však využívají mimo posilovnu často také kardio zóny a skupinové lekce různých cvičení. Prostřední věkovou skupinou jsou *lovkyně.* To jsou převážně vysoce vzdělané ženy s průměrným finančním příjmem, hledající již partnera pro život. Proto se velmi zaměřují na snižování váhy a tvarování těla. K tomu využívají zejména skupinové lekce, nicméně čas věnovaný fitness aktivitám je omezený jejich zaměstnáním. Nejpestřejší skupinou ženských zákaznic jsou *manažerky* ve středním věku, které disponují vyššími příjmy. Na fitness aktivity nemají tolik času, nicméně ho využívají velmi efektivně pomocí individuálních lekcí ve všech základních nabízených typech služeb – posilovna, kardio, skupinové lekce. Do fitness center chodí z různých důvodů, které se v čase mění. Převažují tvarování těla, snižování váhy, ale také zábava a radost. Podobně jako u mužů je i u žen podobná četnost návštěv pražských fitness center (2 – 3x týdně) a rekreační úroveň sportování.

3.4 Kvalita služeb

V posledních dvou desetiletích zesílil zájem o kvalitu služeb. Tak, jak se společnost vyvíjí ekonomicky, zraje kulturně a zvyšují se základní znalosti, zvyšují se i společenské nároky na kvalitu služeb. Dnes je kvalita služeb uznávána jako jedno z nejdůležitějších témat v oblasti řízení služeb a marketingu a slovo kvalita se stalo součástí každodenního slovníku řízení.

Zvýšený zájem o kvalitu služeb motivuje mnoho výzkumníků k výzkumu právě tohoto tématu. Výsledky se dají shrnout v tvrzení, že poskytování kvalitních služeb je nejen nejdůležitějším faktorem pro spokojenost zákazníka (ANDERSON, FORNELL & LEHMANN, 1994; GRONROOS, 1990; PATTERSON & SPRENG, 1998), ale i hlavním kritériem, které měří konkurenceschopnost služeb organizace (DOUGLAS & CONNOR, 2003; ROSEN, KARBAN & SCRIBNER, 2003).

3.4.1 Pojem kvalita služeb

Definice pojmu *kvalita služeb* se mění s různými koncepčními rámci. BITNER a HUBBERT (1994) vymezují pojem kvalita služeb jako *„souhrn vlastností a znaků služby, které se podílejí na schopnosti plnit požadavky“* (s. 77). Tato definice je více než na zákazníka orientována na samotnou službu. Kvalita je zde chápána jako součet, popř. úroveň existujících vlastností služeb a hodnocení kvality je realizováno na základě posouzení objektivních kritérií.

Moderní marketingový přístup je však orientován více na potřeby zákazníků a častěji je tedy kvalita služeb vymezována jako „srovnání očekávání zákazníků se skutečným výkonem služby“. (GRONROOS, 1984; PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ & BERRY, 1985; SETH, DESHMUKH & VRAT, 2005; KOTLER, 2007; JAVADEIN, KHANLARI & ESTIRI, 2008). Takto chápaný pojem kvality služeb vychází z předpokladu, že požadavky na její úroveň určují především zákazníci. Proto je potřeba pojem kvalita definovat také relativně, tedy ze subjektivního hlediska zákazníka.

Výše uvedené definice kvality služeb naznačují, že kvalita sama o sobě má mnoho významů. To může být atribut výrobku nebo služby, vlastní práce, procesů a systémů v okolí práce (SPENCER, 1994), nebo samotný výkon (DEIGHTON, 1992). Navíc kritéria nebo normy, které určují úroveň kvality, se mění: (a) kvalita jako dokonalost, (b) kvalita jako hodnota, (c) kvalita jako shoda se specifikacemi a (d) kvalita jako

vyrovnání nebo překročení očekávaní zákazníka (CHANG & CHELLADURAI, 2000; REEVES & BEDNAR, 1994). A konečně, význam kvality se může lišit v závislosti na tom, kdo by kvalitu posuzoval (CHANG & CHELLADURAI, 2000).

3.4.2 Kvalita služeb v oblasti fitness

K nalezení nejlepšího významu kvality v oblasti fitness je potřeba zdůraznit některé vlastnosti, které jsou pro služby v tomto odvětví příznačné. V samotném vymezení pojmu služba se vyskytuje několik prvků, které mohou pomoci odhalit jedinečné vlastnosti také služeb v oblasti fitness. Hlavní pozornost se klade na lidský výkon, ke kterému dochází při interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem sportovních a rekreačních služeb (GRONROOS, 1990; ZEITHAMLOVÁ & BITNER, 1996). Při procesu poskytování služeb se předpokládá, že chování zaměstnance, jeho přístup a zkušenosti, ovlivňují samotný průběh a výsledek služby, kvůli kterému se zákazník na službě aktivně podílí. Fitness služby vyžadují blízký vztah a vysokou úroveň angažovanosti mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. V těchto vztazích nejsou nabízené služby nijak standardizovány a jak zákazník, tak poskytovatel služeb musí vyvinout vědomé úsilí o interakci, která by zajistila odpovídající poskytnutí služby. Celkově je lidský výkon jádrem produktu a zákazníkův zážitek je hlavním výstupem. Ve fitness průmyslu je také poměrně vysoká úroveň interakce mezi zákazníky navzájem. Ti se navzájem ovlivňují a mají vliv i na výslednou kvalitu provedené služby. Manažeři fitness center by si tohoto měli být vědomi a zejména v hodinách vedených cvičitelem či instruktorem zabránit možným příčinám problémů. Tyto vlastnosti představují tradiční vlastnosti služeb (nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost, absence vlastnictví). Sportovní a tělovýchovné služby poskytované fitness centry lze v tomto smyslu těmito charakteristickými vlastnostmi dobře vysvětlit.

Jakkoliv je služba nehmotná, nelze opomenout také hmotné prvky s ní spojené. Během procesu poskytování služeb v oblasti fitness je zákazník vždy přítomen. To znamená, že také prostředí a vybavení fitness centra jsou důležitými faktory, které určují úroveň kvality vnímané zákazníkem. Například moderní vybavení a umělecký design zařízení ve fitness centru může pozitivně ovlivnit hodnocení kvality služeb zákazníkem. 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*“ (s. 140). Jinými

slovy zákazníci si utvoří vnímání kvality pomocí jejich celkového dojmu o službě, vybavení a zařízení poskytovatele služeb.

V úvahách o kvalitě služeb v oblasti fitness je třeba vzít v potaz také motivy, které vedou zákazníky využívat služeb fitness centra. Podle GRONROOSE (1990) zákazníci nakupují službu, aby řešili své problémy. Záměrem jejich nákupu je následné využití výhod a výsledků z nich plynoucí, nikoliv služba jako taková. Ve sportovním a rekreačním průmyslu je hlavním výsledkem zákazníkův zážitek. V oblasti fitness však, kromě prožitku ze samotného pohybu, mohou zákazníci využitím služby řešit skutečný problém. Může jím být nadváha, špatná kondice, ochablé či zkrácené svaly, bolesti zad, stres apod. Je proto žádoucí identifikovat možné problémy zákazníků, které chtějí účastí na fitness programech řešit. Případné zlepšení jejich fyzického či psychického stavu určuje ve výsledku nejen úroveň kvality služeb, ale také úroveň jejich spokojenosti.

V souhrnu je koncept kvality služeb definován na základě vlastností služeb a procesu jejich poskytování z pohledu zákazníků. V případě fitness je třeba koncept služeb chápat z širší perspektivy. Jedinečné vlastnosti služeb a motivy zákazníků účastnit se programů fitness naznačují několik výzkumných východisek. Zákazníci hodnotí výkon služby a stanovují úroveň kvality služby na základě dosažení jejich cíle, jedinečných zážitků a celkového výsledku. Tato představa naznačuje, že je vhodné zvolit zákazníky jako „arbitry“ hodnocení kvality služeb, a „standardem kvality“ by mělo být zákazníkovo vnímání dokonalosti služeb nebo splnění či překonání jeho očekávání. GRONROOS (1990) podporuje toto tvrzení slovy „*To, co se počítá, je kvalita vnímána zákazníky*" (str. 37). Proto by v oblasti fitness a rekreačního sportu vůbec měla být kvalita služeb definována celkovým dojmem zákazníka z výsledku služby, procesu poskytování a celkového zážitku ze spotřeby. To poskytuje důležitou základnu při identifikaci hlavních vlastností kvality služeb, které jsou podrobněji popsány v následující kapitole.

3.4.3 Vlastnosti kvality služeb

Koexistence různých pojmů kvality služeb vyžaduje stanovení relevantních vlastností kvality služeb. V této souvislosti pod pojmem kvality služeb chápeme různé, prostřednictvím interních a externích cílových skupin vnímané vlastnosti kvality služeb. Je evidentní, že existence jejich velkého množství je podmíněná různorodostí sektoru služeb.

Podle MATEIDESE (2002) se centrum pozornosti v marketingové literatuře věnuje následujícím třem vlastnostem: *potenciální* vlastnosti, *procesní* vlastnosti a *výsledkové* vlastnosti kvality služeb. Potenciální vlastnost kvality služeb obsahuje věcné, organizační a personální výkonové předpoklady osob, které ji nabízí. Procesní vlastnost kvality služeb se vztahuje na všechny procesy během poskytování služby. Výsledková vlastnost kvality služeb je zaměřena na posouzení – hodnocení „odevzdaného výkonu“ na konci procesu poskytnutí služby.

Podle GRONROOSE (1984) rozlišujeme dvě základní vlastnosti kvality služeb, a to *technickou* a *funkční*. Technická se vztahuje k relativně měřitelným prvkům služby, jež zákazník získává v průběhu své interakce s poskytovatelem služby. Jedná se tedy o výsledek poskytované služby. Hodnocení technické kvality služby se zdá být snazší, ale mnohdy její úroveň mohou objektivně posoudit pouze odborníci, nebo se může posuzovat až po uplynutí určitého časového období.

Zákazníci se však zajímají také o to, jakým způsobem je jim služba poskytnuta, tedy o tzv. funkční kvalitu služby. Vnímání funkční kvality je subjektivnější. Ovlivňuje ji prostředí, ve kterém je služba poskytována, chování zaměstnanců organizace, délka čekací doby apod. Technická a funkční kvalita se podílejí na image organizace, jenž má zpětně vliv na to, jaká očekávání spojuje zákazník se službou.

Právě s ohledem na očekávání zákazníka a způsob provedení služby vymezuje BERRY (1986) další dvě vlastnosti služeb – *rutinní* a *výjimečnou*. Znaky rutinní vlastnosti popisují úroveň služby, která je poskytnuta za normálních podmínek. Zákazník má očekávání typického průběhu poskytnutí služby a také pro poskytovatele služeb je tento proces důvěrně známý.

Pokud však dojde k nepředvídaným rušivým vlivům v rutinním průběhu služby, očekává zákazník tzv. „výjimečnou vlastnost kvality služeb“. Tedy to, že si personál i v této nečekané situaci poradí. Může jít například o vyřizování stížnosti zákazníka. Ta může či nemusí být opodstatněná. V obou případech však vyžaduje citlivý a velmi individuální přístup. Tyto situace představují pro organizaci riziko, že zákazník bude se službou nespokojen, ale také šanci, že bude zákazník příjemně překvapen tím, jak poskytovatel služeb situaci zvládl. Právě v těchto situacích je totiž možné dosáhnout okamžiku, kdy bude překonáno zákazníkovo očekávání, což zanechá dojem obzvláště výjimečné kvality a ještě více zvýší loajalitu zákazníka, se kterým byl problém řešen.

PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY (1985) se pokusili o spojení výše uvedených vlastností kvality služeb. Svůj výzkum opřeli o rozhovory s poskytovateli služeb a s jejich zákazníky. Od těch získávali informace o tom, proč byli či nebyli spokojeni s poskytnutými službami, a které situace nebo okolnosti byly důvodem pro jejich pozitivní či negativní dojmy. Na základě výsledků této studie bylo autory navrženo 10 vlastností kvality služeb, které zákazníci při posuzování kvality služeb posuzují. Jednalo se o spolehlivost (reliability), odpovědný přístup (responsiveness), kompetentnost (competence), dostupnost (access), zdvořilost (courtesy), komunikaci (communication), důvěryhodnost (credibility), bezpečnost (security), porozumění (understanding) a hmotné zajištění (tangibles). Na základě dalších výzkumů titíž autoři zredukovali počet vlastností nejprve na sedm a nakonec na pět:

1) *Hmotné zajištění (tangibles)* - vzhled zařízení, vybavení a personálu
2) *Spolehlivost (reliability)* - schopnost provést slíbenou službu spolehlivě a přesně
3) *Odpovědný přístup (responsiveness)* – pohotovost a ochota pomoci zákazníkům
4) *Jistota (assurance)* – znalosti a vědomosti zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit u zákazníka pocit důvěry a jistoty
5) *Empatie (empathy)* – připravenost a schopnost vcítit se do individuálních přání zákazníků

Identifikace těchto pěti vlastností kvality služeb byla rozhodujícím podkladem pro vytvoření konečné verze metody SERVQUAL (PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ & BERRY, 1988), jako standardizovaného nástroje pro hodnocení kvality služeb.

3.4.4 Požadavky na kvalitu služeb

Podle MATEIDESE (2002) se kvalita služeb určuje na základě hodnocení sumy znaků služby, přičemž je potřebné vyhovět určitým požadavkům. Nejprve je však nezbytné odpovědět na otázku *kdo* nebo *co* tyto požadavky na kvalitu určuje.

Sportovní organizace jsou ve svém prostředí vystavené mnoha požadavkům na kvalitu služeb. Pod vlivem globálního prostředí, jako jsou například technické a politicko-právní rámcové podmínky, stojí v popředí zejména požadavky z pohledu účastníků trhu, neboť právě oni rozhodují o konečné míře úspěchu podniku na trhu. V následující části proto budou rozebrány požadavky na kvalitu služeb z pohledu zákazníků, konkurence a samotné organizace.

3.4.4.1 Požadavky z pohledu zákazníka

Požadavky z pohledu zákazníka, jak bylo naznačeno výše, jsou definované pomocí specifického očekávání stálých i potenciálních zákazníků. Ty se mohou vztahovat na potenciální vlastnost (např. očekávané vybavení posilovny), na proces poskytnutí služby (trpělivost a ochota trenéra) nebo na výsledek poskytnutí služby (nárůst svalové hmoty). Očekávání zákazníků se vytváří nejen na základě motivů, se kterými zákazník služeb využil (zformování postavy), ale také na základě předchozích zkušeností, doporučení a informací od přátel či cílené propagace organizace.

3.4.4.2 Požadavky z pohledu konkurence

Požadavky z pohledu konkurence souvisí s úvahami o tom, jak může organizace pomocí cíleného řízení kvality poskytovat svým zákazníkům lepší služby než její hlavní konkurenti. Kvalitu poskytovaných služeb je z tohoto pohledu možné definovat jako strategickou konkurenční výhodu. Konkrétní požadavky na kvalitu služeb organizace tak plynou z úrovně kvality služeb nabízených nejdůležitějšími konkurenty, resp. z existující pozice kvality vlastní organizace. Organizace hledá na trhu konkurenční výhody, přičemž kvalita poskytovaných služeb by měla být minimálně taková, jako nabízí hlavní konkurent.

3.4.4.3 Požadavky z pohledu organizace

Požadavky z pohledu organizace vycházejí ze schopnosti a pohotovosti poskytovatele služby poskytnout určitou úroveň kvality služeb. Přitom důležitou úlohu zde sehrávají různé faktory jako například jednání managementu se zaměstnanci, odborná kvalifikace personálu, motivace poskytovat kvalitní služby apod.

Popis jednotlivých požadavků naznačuje, že určení kvality služeb by nemělo být vykonané jednostranně. Mělo by se jednat o vícerozměrný postup, který se musí orientovat na trojúhelníkový vztah *zákazník – konkurence – podnik*. Požadavky na kvalitu určuje zákazník, který je „středobodem“ při určení základních východisek pro měření kvality. Kvalita konkurenčních služeb stanovuje hranice managementu kvality organizace, ve kterých si organizace vytváří vlastní pozici a konkurenční výhodu. Organizace si na základě toho stanovuje svou vlastní normu kvality jako souboru pravidel, postupů a požadavků na vedení i nižší personál organizace s cílem zabezpečit maximální kvalitu poskytnuté služby.

3.4.5 Kvalita služeb a spokojenost zákazníka

Přestože někteří autoři užívají pojmy kvalita služby a spokojenost zákazníka alternativně, většina autorů se shoduje v tom, že obě konstrukce jsou určitým způsobem odlišné (PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ & BERRY, 1988; SPRENG & MACKOY, 1996; TAYLOR & BAKER, 1994). Podle ZEITHAMLOVÉ a BITNERA (2000) je „spokojenost" širší pojem než „kvalita služby". Zahrnuje totiž hodnocení jak poznávací (kognitivní), tak funkční, zatímco hodnocení kvality služeb je procedurou výhradně poznávací (TIAN-COLE & CROMPTON, 2003). Řada studií z oblasti marketingu služeb tyto dvě konstrukce považuje za silně propojené (ALEXANDRIS, DIMITRIADIS, KASIARA, 2001; CARUANA, 2002; SPRENG & CHIOU, 2002).

Podle OLIVERA (1997) je spokojenost zákazníka dána tím, že „*výrobek anebo druh služby či produkt služby sám o sobě poskytl anebo poskytuje příjemnou hladinu uspokojení z jeho spotřeby*" (s. 13). Podle PATTERSONA a SPRENGA (1997) je spokojenost zákazníka pocit, kdy zákazníkovy potřeby byly naplněny a jeho očekávání vyhověno. Spokojení zákazníci pak využívají služby znovu anebo svou pozitivní zkušenost sdělí jiným potenciálním zákazníkům. Podle CRONINA, BRADYHO a HULTA (2000) lze spokojenost považovat za událost předcházející budoucím záměrům zákazníka. Pokud je management organizace přesvědčen o spokojenosti svých zákazníků, může předpokládat, že budou jejich služeb využívat i nadále.

Měření spokojenosti zákazníka může managementu také pomoci v rozhodování o tom, jakým směrem se vydat při zlepšování výkonnosti své organizace. Podle NENADÁLA, PETŘÍKOVÉ, HUTYRY a HALFAROVÉ (2004) je měření spokojenosti zákazníků tou nejefektivnější činností při naplňování principu tzv. „zpětné vazby". Patří k základním principům efektivního systému managementu a přikazuje vytvořit takové informační kanály, kterými budou do organizací soustavně přicházet informace o potřebách a očekáváních zákazníků i o tom, jak je poskytovatel služeb uspokojuje.

Postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků se dají rozdělit do dvou základních směrů: postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků, které umožňují pracovat s údaji získanými odrazem přímého vnímání produktů organizace ze strany zákazníků, a postupy využívající tzv. interních ukazatelů výkonnosti organizace. Ty jsou založeny na analýze údajů z interních databází organizací, které poskytují služby zákazníkům a jsou odrazem toho, jak jsou v organizaci efektivně rozvíjeny procesy podmiňující pozitivní nebo negativní vnímání zákazníků.

3.5 Měření kvality služeb

Výše uvedené definice a vlastnosti kvality služeb vedou k poměrně širokému spektru přístupů pro její měření. Měření kvality je možné realizovat z pohledu poskytovatele služeb či z pohledu zákazníka, přičemž v prvním případě se jedná o posouzení především objektivních kritérií, zatímco ve druhém případě spíše subjektivních kritérií.

Podle MATEIDESE (2002) se prostřednictvím objektivních kritérií orientuje měření kvality více na službu samotnou, a to v případě, že existují jednoznačné indikátory, které je možné měřením ověřit (například stav dané služby během procesu jejího poskytování). Naproti tomu subjektivní měření se podřizuje subjektivním kritériím vnímání posuzovatele kvality a jeho subjektivním potřebám či očekáváním.

Skutečnost, že kvalita je posuzována na základě subjektivního vnímání posuzovatele – nejčastěji zákazníka – neznamená, že výzkum není objektivní. Naopak, snahou výzkumníků musí být, aby výzkum byl maximálně objektivní, tedy aby byly eliminovány vlivy subjektivního zkreslení při výběru respondentů, při pokládání otázek a samotném vyhodnocení.

Středem zájmu při měření kvality služeb musí být jeho validita (je vybrána taková technika marketingového výzkumu, která přinese informace, které organizace potřebuje) a reliabilita či spolehlivost (je žádoucí získat přibližně takové výsledky, jako kdyby bylo měření kvality za stejných podmínek provedeno znovu).

3.5.1 Měření kvality služeb podle objektivních kritérií

Měření podle objektivních kritérií jsou orientována na kvalitu výkonů organizace. Tyto metody můžeme dále dělit na metody *orientované na poptávku* (např. mystery shopping) a metody *orientované na nabídku* (audit kvality). U prvně jmenovaných je středem zájmu spokojenost zákazníka, ale není to zákazník, kdo se na hodnocení kvality podílí. Kvalitu služeb posuzují odborníci. Ti mají za úkol identifikovat nedostatky v procesu služby. Odborníci pozorně sledují kontakty zaměstnanců se zákazníky, aby analyzovali způsoby chování obou stran. Možnosti použití těchto metod jsou omezené, protože z posouzení jednoho či několika málo kontaktů mezi zaměstnanci a zákazníky nelze usuzovat na celkovou kvalitu poskytovaných služeb. Navíc mnohá měření nemohou být uskutečněna bez vědomí zúčastněných stran a výsledky mohou být touto skutečností silně ovlivněny.

3.5.1.1 Mystery shopping

Mystery shopping je metoda výzkumu trhu pro zjištění kvality služeb prostřednictvím fiktivních zákazníků (mystery shopperů), kteří sledují úroveň prostředí a obchodní, komunikační a vyjednávací schopnosti personálu. Díky této metodě lze zachytit skutečné jednání zaměstnanců a dění na sledovaném místě bez toho, aby personál věděl, že je kontrolován. Mystery shopper je výzkumník, fiktivní nakupující, který vystupuje jako normální či problémový zákazník. Jeho úkolem je nákup a využití služeb, kladení otázek, nebo hraní určité role. Získává zpětnou vazbu o svých zkušenostech. Ty následně výzkumník vyplňuje do připraveného formuláře.

Podle RITCHIEHO, BURNSOVÉ a PALMEROVÉ (2005) se mystery shopping v oblasti sportovních a rekreačních služeb využívá právě nejvíce ve velkých fitness a wellness centrech. Zde se převážně sleduje doba strávená na recepci, chování recepční (pozdrav, schopnost reakce na nečekaný dotaz apod.), ochota a odborné znalosti dalšího personálu, čistota šaten a sociálního zařízení atd.

Po „tajném zákazníkovi“ je často zadavatelem výzkumu požadováno, aby se choval nestandardně a měl neobvyklé požadavky na personál, aby se přesněji otestovaly znalosti a dovednosti zaměstnanců pro danou problematiku podle určitého scénáře. Testovaný zaměstnanec by však nikdy neměl přijít na „pravou totožnost“ výzkumníka.

3.5.1.2 Audit kvality

Audit kvality je narozdíl od předchozí metody nástrojem pro získávání informací o interních postupech procesu poskytování služeb zákazníkům. Při použití tohoto postupu orientovaného na samotnou organizaci se kvalita hodnotí nikoliv z pohledu zákazníka (skutečného či fiktivního), ale z úhlu pohledu samotného poskytovatele služeb.

Podle GASTEROVÉ (1996) v rámci auditu kvality jsou procesy poskytování služeb podrobeny systematickému přezkoušení nezávislými interními či externími odborníky. Předmětem auditu kvality je systém řízení kvality podniku. V rámci tohoto přístupu hodnocení se nepřezkoumává samotná kvalita, ale také různé struktury, procesy a cíle podniku.

Uvedené metody slouží pouze jako příklad metod určených pro měření kvality služeb podle objektivních kritérií. Jejich výčet není pochopitelně úplný. S ohledem na zaměření práce bude věnován širší prostor metodám určených pro měření kvality služeb podle subjektivních kritérií, zejména pak metodě SERVQUAL.

3.5.2 Měření kvality služeb podle subjektivních kritérií

Měření kvality podle subjektivních kritérií je založeno na subjektivním posouzení jednotlivých vlastností kvality služeb. Tyto vlastnosti jsou zákazníkem hodnoceny pomocí několika znaků – tzv. indikátorů. Vychází se z předpokladu, že celkové ocenění kvality poskytovaných služeb je výsledkem individuálního posouzení každého indikátoru a každé vlastnosti kvality služeb, přičemž je bráno v úvahu, že ne každá vlastnost musí mít pro zákazníka stejnou váhu.

Podle ŠTOCHLA a MUSÁLKA (2009) je základním předpokladem pro spolehlivé měření vymezení teoretického konceptu měřené oblasti. Teoretický koncept představuje nepřímo měřitelnou vlastnost, která determinuje oblast a cíl zkoumání. Někdy je také teoretický koncept nazýván „*hypotetical construct*“ nebo „*behavioral domain*“ (FURR & BACHARACH, 2007). Znamená přesné ohraničení oblasti výzkumu a určení jeho nejdůležitějších částí. Pro determinaci teoretického konceptu jsou používány analýzy i syntézy vědecké teorie v dané problematice. Posuzovány jsou definice a klasifikace v oblastech dané problematiky. Důležité je také určit možnou strukturu teoretického konceptu tj. zjistit, ze kterých specifických konceptů (empirických atributů) menších nepřímo měřitelných jednotek je teoretický koncept složen (CRONBACH & MEEHL, 1955).

3.5.3 Metoda SERVQUAL

Jak bylo uvedeno výše, metodologický přístup hodnocení kvality služeb konceptualizuje vnímání kvality služeb jako rozdíl mezi očekávanou úrovní služby a skutečně vykonanou službou. Přičemž je to právě zákazník, kdo subjektivně posuzuje svá očekávání a vnímání jednotlivých vlastností služeb. PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY (1988) určili, že mezi tyto vlastnosti patří hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatie. Použitím těchto dimenzí tak vyvinuli první snahu operacionalizovat koncept kvality služeb. Vyvinuli nástroj pro posouzení kvality služeb, který empiricky závisel na rozdílu počtu bodů mezi očekáváním (nároky zákazníka) a zákazníkem vnímanou službou. Velikost mezery pak následně určovala také míru spokojenosti zákazníka s jednotlivými atributy služeb. Tento model kvality služeb PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY (1988) nazvali SERVQUAL (z angl. Service Quality).

3.5.3.1 Proces vzniku metody

Potřeba vyvinout měřítko nebo stupnici, které by předcházelo zasazení a upřesnění jednotlivých měřených vlastností kvality služeb, zdůrazňovalo mnoho výzkumníků. Základy konceptu metody SERVQUAL byly odvozeny z práce více autorů, kteří se zabývali významem pojmu „kvalita služeb“, a také z rozsáhlé kvalitativní studie, která pomohla definovat kvalitu služeb a odhalila jednotlivé vlastnosti, které zákazník vnímá, a kterými kvalitu služeb hodnotí (PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ & BERRY, 1985).

Studie zdůrazňovala rozdíly mezi objektivní kvalitou a kvalitou vnímanou zákazníkem a poukázala na fakt, že spotřebitelé nechápou termín kvalita stejně jako obchodníci (prodejci). Ti vnímali pojem kvalita služeb mechanicky, který v sobě zahrnuje objektivní aspekty nebo vlastnosti, zatímco zákaznické vnímání kvality představuje subjektivní reakce lidí, je více relativním fenoménem, který se liší podle osoby, která kvalitu posuzuje.

Explorativní výzkum provedený PARASURAMANEM, ZEITHAMLOVOU a BERRYM (1985) podpořil názor, že kvalita služeb je celkové hodnocení produktu podobné postoji, který je zde chápán jako „*zákazníkův relativně stálý emocionální vztah k produktu, obchodu či procesu*“ (s. 46). Byly realizovány rozhovory s celkem dvanácti ohniskovými skupinami současných a minulých zákazníků ze čtyř různých odvětví služeb – bankovnictví, poskytování úvěrových karet, obchodování s cennými papíry a oprava a údržba výrobků. Diskuze byla zaměřena zejména na problematiku významu kvality v souvislosti s danou službou; charakteristiku služby a vlastnosti, jaké by měla splňovat, aby vytvářela vysoce kvalitní dojem; a kritéria, která zákazníci používají při hodnocení kvality dané služby. Porovnáním výsledků od jednotlivých ohniskových skupin se ukázalo, že bez ohledu na typ služby zákazníci užívali v podstatě stejná obecná kritéria při vytváření mínění o kvalitě poskytované služby.

Rozsáhlé rozhovory výzkumníků podpořily názor, že vnímání kvality služeb zákazníkem je ovlivněno jeho očekáváním, a proto je výsledná kvalita služeb posuzována jako stupeň a směr nesouladu (rozporu) mezi zákazníkovým vnímáním a jeho nároky, očekáváním.

Explorativní výzkum PARASURAMANA, ZEITHAMLOVÉ a BERRYHO (1985) odhalil, že kritéria používaná zákazníky při hodnocení kvality služeb se dají rozdělit do

deseti potencionálních vzájemně se překrývajících dimenzí. Jednalo se o hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, komunikace, důvěryhodnost, pocit bezpečí, kompetentnost, zdvořilost, porozumění a dostupnost.

Hmotné zajištění - vzhled hmotného zařízení, výstroje, personálu a komunikačních materiálů

Spolehlivost - schopnost provádět slíbené služby spolehlivě a přesně

Odpovědný přístup – pohotovost a ochota pomoci zákazníkům a poskytnout okamžitý servis

Komunikace – schopnost naslouchat svým zákazníkům, uvědomění si jejich připomínek; neustálé informování zákazníků, a to způsobem, kterému rozumějí.

Důvěryhodnost - důvěryhodnost, věrohodnost a poctivost poskytovatele služeb

Pocit bezpečí – prostředí bez možného nebezpečí, rizika a pochybností

Kompetentnost – ovládání potřebných dovedností a odborné znalosti k výkonu

Zdvořilost – slušnost, pozornost, respekt a vstřícnost personálu

Porozumění - snaha poznat zákazníky a jejich potřeby

Dostupnost – snadná dostupnost a kontakt se zaměstnanci/vedením

Těchto deset dimenzí a jejich popis sloužily jako základní struktura kvality služeb, ze které byl SERVQUAL odvozen.

3.5.3.2 Položky dotazníku

Ke každé z deseti vlastností bylo přiřazeno přibližně deset indikátorů – položek dotazníku. Tyto položky byly formulovány do podoby tvrzení, se kterými měl zákazník vyjádřit svůj souhlas nebo nesouhlas na Likertově škále od (1) do (7), přičemž pole (1) představovalo „absolutní nesouhlas“ a pole (7) „absolutní souhlas“ s daným tvrzením. Pole „2“ až „6“ zůstala bez slovního označení.

Tvrzení týkající se očekávání zákazníků byla seskupena dohromady a tvořila první polovinu dotazníku. Tvrzení týkající se vnímání kvality služeb tvořila druhou polovinu dotazníku. Vznikl dotazník, který obsahoval celkem 2 x 97 položek.

Tento dotazník byl podroben dvoufázovému sběru dat. První fáze se zaměřovala na zkrácení dotazníků ponecháním pouze těch položek, které měly nejlepší vypovídající

hodnotu (faktorovou validitu) s přihlédnutím ke skutečnosti, že různí respondenti vnímají kvalitu odlišně i v rámci stejné kategorie. Druhá fáze sběru dat byla realizována s cílem ověřit koncept celého dotazníku, resp. určit hodnoty vyjadřující reliabilitu jednotlivých vlastností kvality služeb.

3.5.3.3 Ověřování konstrukce dotazníku - fáze první

Data pro první úpravy dotazníku byla shromážděna pomocí kvótního výběru vzorku 200 dospělých osob (25 let a starších) vybraných profesionální marketingovou agenturou. Sběr dat byl realizován v obchodních domech ve velké městské oblasti na jihozápadě USA. Vzorek byl rovnoměrně rozdělen na muže a ženy. Kromě toho byli respondenti vybráni z pěti různých segmentů – oprava a údržba elektrických přístrojů, poskytování půjček, obchodování s cennými papíry, poskytování platebních karet a zprostředkování dálkových telefonních hovorů. Tyto segmenty byly vybrány tak, aby reprezentovaly široký průřez služeb, které se liší v klíčových dimenzích použitých ke klasifikaci služeb. Pro každý segment byla stanovena kvóta 40 nedávných uživatelů dané služby, přičemž musela být splněna podmínka, že využili danou službu v období posledních tří měsíců.

Respondenti sami vyplnili dvoudílný dotazník. V první části obsahující 97 položek byli respondenti instruováni, aby vyznačili, jaká úroveň konkrétní služby by podle nich měla být nabídnuta ze strany poskytovatele. Ve druhé části pak měli nejprve uvést konkrétní firmu, jejíž služby využili, a vyjádřit své osobní vnímání úrovně jednotlivých služeb dané společnosti.

Získaná data ze všech pěti oblastí služeb byla sloučena a analyzována společně. Tento postup byl záměrný, protože cílem studie bylo vytvořit nástroj s obecnou platností, který by bylo možné použít v různých odvětvích služeb.

Zjednodušení dotazníku začalo výpočtem koeficientu alfa (CROMBACH, 1951). Kvůli multidimensionálnímu charakteru konstruktu kvality služeb byl koeficient α vypočten pro všech 10 vlastností odděleně, aby se určilo, do jaké míry mají položky tvořící jednotlivé vlastnosti společný základ. Hrubá data použitá k výpočtu koeficientu α byla již ve formě rozdílu skórů u příslušných tvrzení. Ten byl vyjádřen vzorcem $Q = P – E$, kde výsledná kvalita jednotlivých faktorů služeb (Q – quality) byla dána jako rozdíl mezi respondentovým vnímáním kvality poskytnuté služby (P – perception) a jeho očekáváním (E- expectation). Myšlenka použití rozdílů skór k analýze vícepoložkového

dotazníku nebyla novinkou. Tento přístup byl použitý při tvorbě dotazníků měřících i jiné konstrukty, jako byl například konflikt sociálních rolí apod.

Hodnoty koeficientu alfa se u všech deseti vlastností kvality služeb pohybovaly v rozmezí od 0,55 do 0,78 a naznačily, že vyřazení některých položek dotazníku by hodnoty koeficientů vylepšilo. Kritérium použité při rozhodování, zda položku vyřadit, byla hodnota „item-to-total korelace“ (korelace mezi skóry na jednotlivé položce a sumou skórů u všech ostatních položek z příslušné vlastnosti). Položky s velmi nízkou korelací nebo ty, u kterých byl zaznamenán prudký pokles, byly vyřazeny. Přepočtení hodnot koeficientu α pro redukovanou sadu tvrzení a získání nových item-to-item korelací vedlo k dalšímu vyřazení těch položek, jejichž odstranění vylepšilo příslušné hodnoty koeficientu alfa. Přepočítávání koeficientu α a item-to-item korelací následovaného vyřazením některých položek bylo takto několikrát opakováno a vyústila z něho sada 54 položek s koeficienty alfa v rozmezí od 0,72 do 0,83.

Zkoumání dimenzionality 54 položkového dotazníku bylo dalším úkolem této fáze a bylo provedeno pomocí faktorové analýzy dat rozdílů skórů u 54 položek. Byla použita metoda hlavních komponent („principal axis factoring“ – analýza sdílené variace mezi položkami), která se používá častěji pro teoretická zkoumání skryté faktorové struktury. Při provedení „ortogonální rotace“ (varimax - faktory jsou nezávislé, tedy žádná korelace mezi faktory) se žádná jasná struktura neobjevila a mnohé položky měly vysoké faktorové zatížení (factor loading) ve více faktorech najednou, což naznačilo, že jednotlivé faktory nejsou navzájem nezávislé. Navíc jisté překrývání 10 původních vlastností bylo výzkumníky na počátku očekáváno. Z toho důvodu byla provedena ještě tzv. „šikmá rotace“ (obligue, oblimin – faktory jsou na sobě závislé s jistou mírou vzájemné korelace, např. > 0,3) pro snazší interpretaci dat.

Výsledkem těchto analýz bylo zjištění, že některé položky dotazníku měly stále vliv na více měřených vlastností najednou. Kdyby však byly tyto položky z dotazníku vyřazeny, zůstaly by některé faktory bezvýznamné, protože jejich korelace s ostatními položkami by se blížila nule. Navíc se ukázalo, že některé položky měly větší vliv na faktory, ke kterým nebyly původně vůbec přiřazeny. Faktorová zatížení tedy ukázala potřebu přeřadit některé položky pod jiné vlastnosti kvality služeb. Proto se autoři rozhodli provést změny v původně předpokládané konceptualizaci kvality služeb.

Odstranění určitých položek dotazníku, redukce celkového počtu faktorů a opětovné prozkoumání struktury dotazníku s redukovaným počtem položek bylo několikrát

opakováno. Výsledkem této fáze byla redukce z dosavadních 54 položek dotazníku na 34. Počet měřených vlastností těmito položkami se snížil z 10 na 7.

Pět z původních deseti dimenzí zůstalo nezměněných – *hmotné zajištění*, *spolehlivost*, *odpovědný přístup*, *porozumění* a *dostupnost*. Zbylých pět vlastností – *komunikace*, *důvěryhodnost*, *kompetence*, *pocit bezpečí* a *zdvořilost* se spojily do dvou dimenzí, které obsahovaly položky z více původních dimenzí najednou. Nízké vztahy mezi dimenzemi (průměr 0,27) ukázaly, že by kvalita služeb měla být tvořena celkem sedmi jedinečnými vlastnostmi. Vysoké hodnoty koeficientu alfa pro jednotlivé dimenze - definované vlastnosti kvality služeb - naznačily vysokou vnitřní konzistenci mezi položkami v rámci každé dimenze. Navíc i reliabilita byla vysoká (0,94), a proto byl 34 položkový dotazník připravený pro další část testování.

3.5.3.4 Ověřování konstrukce dotazníku - fáze druhá

Pro další ověřování dotazníku byla sbírána data ve čtyřech nadnárodních společnostech. Opět bylo ve spolupráci se specializovanou agenturou vybráno 200 respondentů pro každou společnost, tentokrát v obchodních centrech na východě USA. Stejně jako v první fázi byli do vzorku zařazeni pouze respondenti starší 25 let a ti, kteří využili službu v posledních třech měsících.

Hlavním cílem této fáze bylo ověřit reliabilitu dotazníku při měření kvality služeb ve čtyřech různých společnostech. Data z každého vzorku byla nyní analyzována odděleně a pro každou část byly vypočteny koeficienty reliability alfa, item-to-total korelace a faktorové zatížení jednotlivých položek.

Výsledky všech čtyř dotazování byly celkem konzistentní, ale od výsledků z první fáze ověřování dotazníku se poněkud odlišovaly. Item-to-total korelace pro několik položek hodnotící vlastnosti kvality označené jako dimenze D4 a D7 a také koeficienty alfa u těchto dimenzí byly nižší než u výsledků z první fáze. Také matice faktorového zatížení získané ze všech čtyř analýz ukázaly značný překryv mezi dimenzemi D4 a D5 a mezi dimenzemi D6 a D7. Jelikož se tato odchylka objevovala u všech čtyř nezávislých vzorků, rozhodli se PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY (1988) pro další úpravu konceptu dotazníku.

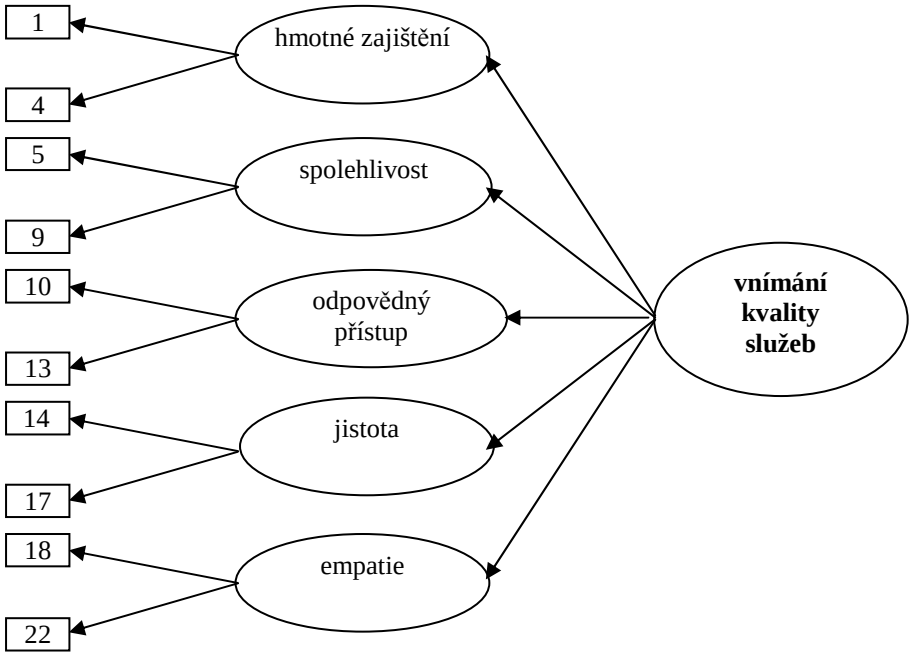
Několik položek s relativně nízkou item-to-total korelací bylo opět odstraněno a následně byla také sloučena dimenze D4 s dimenzí D5 a dimenze D6 s dimenzí D7. Pro každý vzorek byly opět vypočteny hodnoty koeficientu alfa a provedena faktorová

analýza (už jen pro pět dimenzí). Tento postup byl několikrát opakován. Nakonec bylo ponecháno 22 tvrzení rozdělených do pěti dimenzí – vlastností kvality služeb (*hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota* a *empatie*).

Poslední dvě dimenze (*jistota* a *empatie*) v sobě kombinují položky, které reprezentují původních sedm dimenzí – komunikace, důvěryhodnost, pocit bezpečí, kompetentnost, zdvořilost, porozumění, dostupnost, které však po dvou výše popsaných fázích úprav dotazníku nezůstaly výrazně rozlišeny. Ačkoli má SERVQUAL nakonec jen pět dimenzí (podrobněji popsány v kapitole 3.4.3), zahrnují v sobě aspekty všech deseti původně konceptualizovaných rozměrů.

Konečná podoba hodnotícího nástroje se tedy skládala z celkem 22 indikátorů (položek dotazníku), u kterých zákazníci vyjadřovali míru svého souhlasu s nabízenými tvrzeními. Počet jednotlivých indikátorů ke každé vlastnosti služeb znázorňuje níže schéma 2.

Schéma 2: SERVQUAL - konceptualizace modelu pro hodnocení kvality služeb



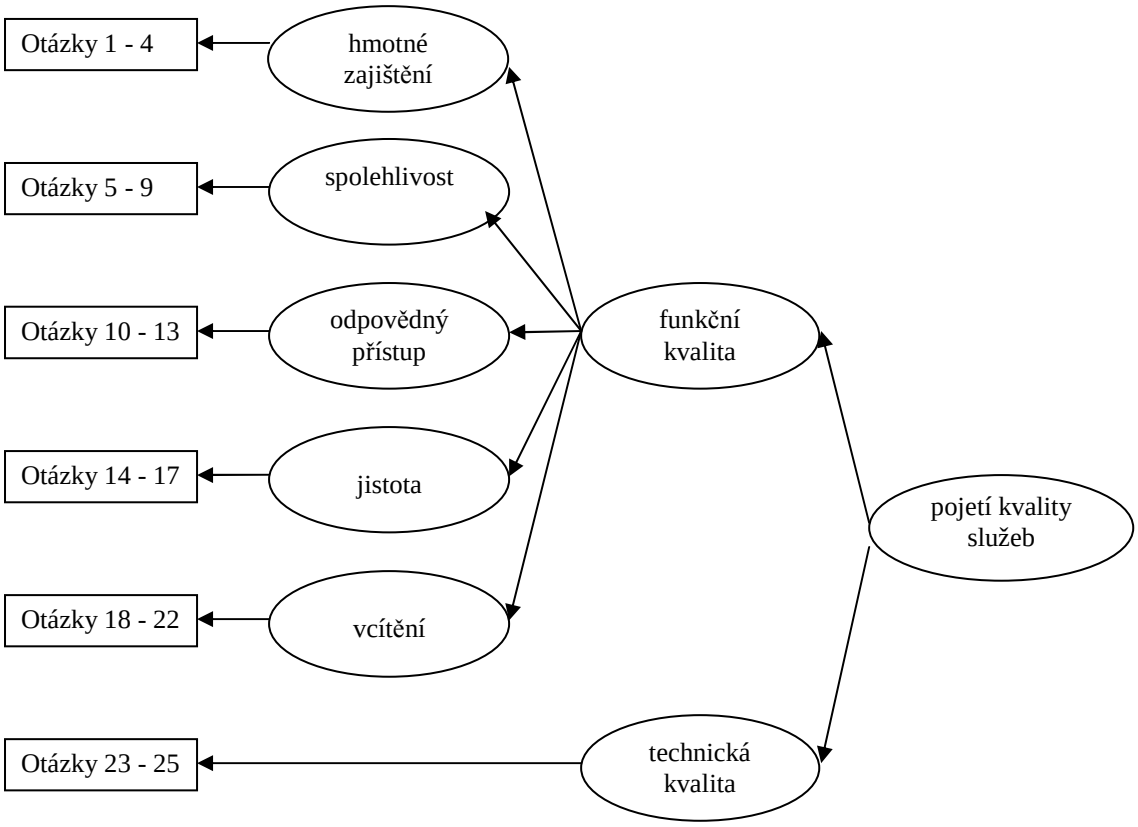
Zdroj: PARASURAMAN, A., ZEITHAMLOVÁ, V. A., BERRY, L. L. (1988), upraveno autorem.

3.5.3.5 SERVQUAL v prostředí fitness

Také v oblasti sportu a volného času byla tato metoda několikrát využita. Někteří využili SERVQUAL tak, jak byl navržen (KOUTHOURIS & ALEXANDRIS, 2005; SOITA, 2012), jiní autoři jej pozměnili a přizpůsobili konkrétně službám v oblasti fitness a rekreačního sportu (HOWAT, ABSHER & MILNE, 1996; MURRAY & HOWAT, 2002; JAVADEIN, KHANLARI & ESTIRI, 2008). Posledně jmenovaní

autoři se rozhodli položky SERVQUALU přeformulovat tak, aby lépe vyhovovaly kontextu měření kvality služeb v oblasti fitness. Základem pro tento model je jmenovaných pět vlastností služeb, které dle JAVADEINA, KHANLARIHO a ESTIRIHO (2008) skládají dohromady tzv. *funkční kvalitu*. Ta byla v kapitole 3.4.3 zjednodušeně vymezena jako „způsob, jakým je služba poskytnuta“ (GRONROOS, 1984). K těmto původním 22 tvrzením, soustředících se na funkční kvalitu, byla přiřazena v souladu s doporučeními jiných autorů další 3 tvrzení, která představují aspekty tzv. *technické kvality*. Ta se dle GRONROOSE (1984) vztahuje k relativně měřitelným prvkům služby, jež zákazník získává v průběhu své interakce s poskytovatelem služby. Tento model podle výše uvedených autorů více vystihuje služby poskytované fitness centry a také proto se tento upravený koncept modelu SERVQUAL stal podkladem pro tuto disertační práci. Jeho konceptualizaci znázorňuje schéma 3.

Schéma 3: Konceptualizace modelu SERVQUAL upraveného pro oblast fitness



Zdroj: JAVADEIN, KHANLARI a ESTIRI (2008), upraveno autorem

Kromě využití metody SERVQUAL ve sportovním prostředí se pokusilo i několik vědců vytvořit vlastní spolehlivou strukturu kvality služeb pro různé segmenty průmyslu sportu (CROMPTON, MacKAY & FESENMAIER, 1991; KIM & KIM, 1995; McDONALD, SUTTON & MILNE, 1995; KEELLEY & TURLEY, 2001). Je zřejmé, že existuje mnoho různých pojetí kvality sportovních služeb na základě různých teorií. Přes některé nedostatky při hodnocení kvality služeb v oblasti sportu je SERVQUAL hlavním základem pro většinu studií včetně této.

3.5.4 Další metody pro měření kvality služeb z pohledu zákazníka

3.5.4.1 SERVPERF

CRONIN a TAYLOR (1994) vyvinuli nástroj SERVPERF (z angl. Service Performance), který vychází z metody SERVQUAL, ale narozdíl od tohoto nástroje opouští měření očekávání zákazníků a měří pouze vnímaný výkon. Připouští sice, že očekávání silně předurčuje zákazníkovo vnímání kvality, ale domnívají se, že je postačující měřit jen reálně vnímanou kvalitu nabízených služeb. Zákazníci jsou podle autorů této metody sami schopni promítnout svá očekávání do výsledného postoje vyjadřující subjektivní vnímání kvality služeb, která je jim poskytnuta.

Konceptualizace metody je totožná s metodou SERVQUAL a jsou tedy sledovány stejné vlastnosti kvality služeb - *hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota* a *empatie.* Dotazník však neobsahuje 2 x 22 tvrzení (očekávání / vnímání kvality), ale pouze soubor 22 tvrzení (vnímání kvality), se kterými respondenti na sedmistupňové Likertově škále vyjadřují míru svého souhlasu. Příklad položky dotazníku SERVPERF využitého v prostředí fitness centra znázorňuje tabulka 10.

Tabulka 10: Příklad položky dotazníku SERVPERF

Personál fitness centra je vždy ochoten mi pomoci.						
1	2	3	4	5	6	7
absolutně nesouhlasím						absolutně souhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

Pozitivem této metody je její jednoduchost. Respondenti odpovídají na méně otázek a jejich ochota vyplnit dotazník tak může být větší. Problémy však mohou vzniknout zřeknutím se analýzy očekávaní zákazníků a s tím spojenou ztrátou informací o tom, jaké nároky spojené se službami vlastně zákazníci mají. Volba tohoto měřícího nástroje v prostředí sportu závisí především na tom, k čemu chce management sportovní organizace získané informace využít.

3.5.4.2 SERVIMPERF

Také tato metoda vychází z metody SERVQUAL a sledované jsou tedy stejné dimenze kvality služeb jako u předchozích dvou metod - *hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota* a *empatie.* HALLEROVÁ (1998) se však narozdíl od CRONINA a TAYLORA (1994), autorů metody SERVPERF, vrací ke dvousložkovému pojetí měření kvality služeb. Ke složce subjektivního vnímání kvality pohledem zákazníka (performance) přidává zákazníkovo posouzení důležitosti sledovaného faktoru (importance).

Namísto dvojité Likertovy škály, kterou využívá SERVQUAL pro určení mezer, jako rozdílu mezi očekáváním zákazníka a jím vnímané kvality služeb, využívá SERVIMPERF dvě jednoduché škály. V první respondent označí, jak podstatný je pro něj osobně sledovaný ukazatel, resp. jeho vysoká kvalita. Na druhé škále pak vyjadřuje zaškrtnutím příslušného čísla, za jak kvalitní sledovanou službu považuje on sám. Pro ilustraci slouží příklad v podobě tabulky 11.

Tabulka 11: Příklad položky dotazníku SERVIMPERF

Osvětlení cvičebních prostor fitness centra je pro mě osobně						
1	2	3	4	5	6	7
velmi nepodstatné						velmi podstatné
Osvětlení cvičebních prostor fitness centra považuji za						
1	2	3	4	5	6	7
velmi nekvalitní						velmi kvalitní

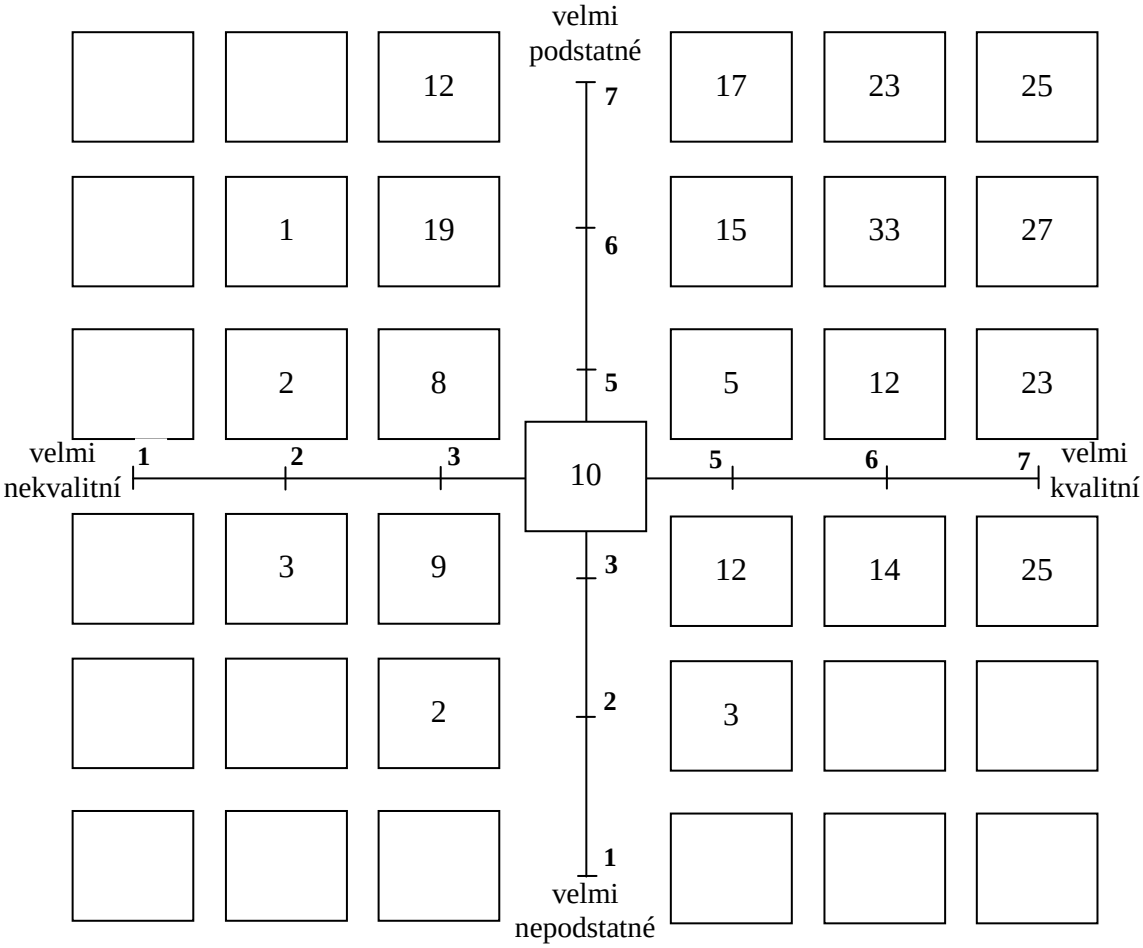
Zdroj: vlastní zpracování

Celkové hodnocení kvality služeb je tak tvořeno kombinací zákazníkova posouzení kvality poskytovaných služeb a toho, jakou důležitost této službě zákazník subjektivně přikládá. Spojení těchto dvou odpovědí všech respondentů je možné znázornit do klasifikačního kříže. Schéma 4 znázorňuje příklad, kdy do klasifikačního kříže je rozděleno celkem 300 odpovědí.

Tento způsob vyhodnocení dat umožní názorně rozdělit jednotlivé poskytované služby do čtyř skupin (polí).

1. zákazník nárokuje vysokou kvalitu služby, je pro něj důležitá, ale nedostává ji
2. zákazník nárokuje vysokou kvalitu služby, je pro něj důležitá a jeho očekávání jsou naplněna
3. zákazníka tolik nezajímá kvalita poskytované služby a ta je nedobrá
4. kvalita poskytované služby je pro zákazníka nevýznamná, přesto je velmi dobrá

Schéma 4: Klasifikační kříž metody SERVIMPERF



Zdroj: vlastní zpracování

Data zanesená do tohoto klasifikačního kříže by se dala interpretovat tak, že většina respondentů považuje sledovaný faktor služby za kvalitní a zároveň je pro ni kvalita podstatná (180 respondentů). Absolutní spokojenost s kvalitou poskytnuté služby panuje u 100 respondentů (třetiny všech dotázaných), přičemž čtvrtina z těchto respondentů sledovaný faktor nepovažuje za podstatný. Celkem 56 respondentů považuje analyzovanou službu za málo kvalitní, přitom pro tři čtvrtiny z těchto respondentů je kvalita této služby podstatná. Těchto 42 odpovědí představuje pro management největší hrozbu, protože u těchto zákazníků je největší nebezpečí, že poskytovatele služeb opustí. Management organizace by se proto měl primárně soustředit právě na množství odpovědí v prvním poli klasifikačního kříže (v uvedeném příkladu vlevo nahoře).

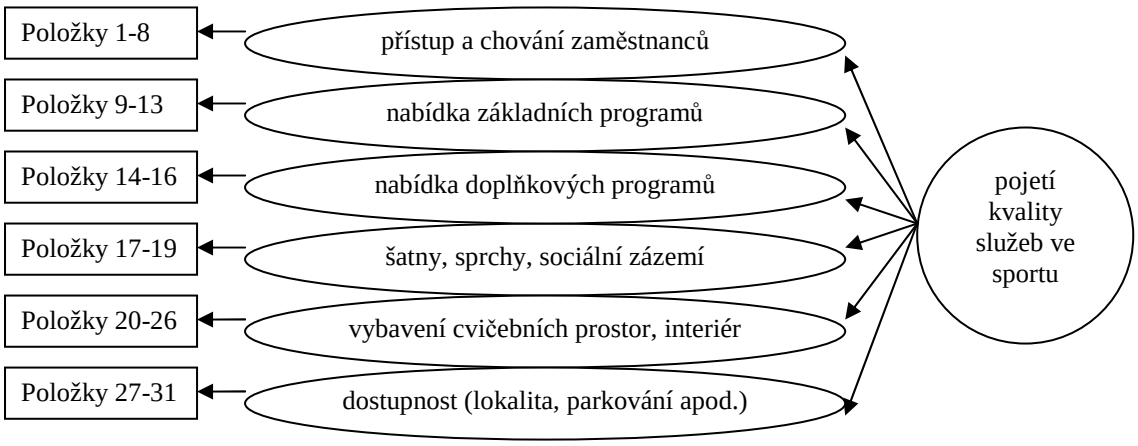
Metodu klasifikačního kříže použili ve svých výzkumech také čeští autoři (ČÁSLAVOVÁ & VRANÝ, 1998). Sedmistupňová škála byla nahrazena čtyřstupňovou. Zákazníci tak nemohli využít neutrální odpovědi a byli výzkumníky nuceni přiklonit se k pozitivnímu či negativnímu hodnocení jednotlivých sledovaných vlastností kvality.

3.5.4.3 SQAS

LAM, ZHANG a JENSEN (2005) vyvinuli nový model pro měření kvality služeb, který nazvali Service Quality Assessment Scale (SQAS). Tento model vychází z teorie WHIPPLEHO a THATCHA (1988), kteří tvrdí, že *„existují důkazy, že chování zákazníka před absolvováním služby je rozdílné než po jejím absolvování“* (s. 17). To podporuje názor, že zákazník není schopen přesně určit, co má od služby očekávat. Z těchto důvodů se autoři soustředili pouze na zákazníkovo hodnocení vnímání služby.

SQAS byl původně vyvinut jako univerzální nástroj určený k měření kvality služeb. Verze modifikovaná pro prostředí sportu se od základní verze počtem hodnocených vlastností kvality služeb neliší. Byly však odstraněny některé položky z dotazníku a zbývající položky byly upraveny tak, jak naznačuje schéma 5.

Schéma 5: Konceptualizace metody SQAS v prostředí sportu



Zdroj: LAM, ZHENG a JENSEN (2005), upraveno autorem

Prvních 8 položek dotazníku dle LAMA, ZHANGA a JENSENA (2005) plně nahrazuje 4 z 5 dimenzí u metody SERVQUAL (spolehlivost, odpovědnost, jistotu a empatii). Pátou dimenzi metody SERVQUAL (hmotné zajištění) nahrazuje metoda SQAS položkami 20 až 26. Navíc se objevují položky pro hodnocení nabídky základních a doplňkových programů, hodnocení lokality sportovního zařízení, možnosti parkování apod. Podobně jako u metody SERVQUAL respondenti vyjadřují souhlas či nesouhlas na Likertově škále.

Vyhodnocení testu je velice jednoduché, má podobu výpočtu průměrné hodnoty každé dimenze (vlastnosti kvality služeb). Respondenti však nehodnotí váhu (význam, důležitost) jednotlivých vlastností, což se jeví ve srovnání s metodou SERVQUAL jako hlavní nedostatek této metody.

3.5.4.4 QUESC

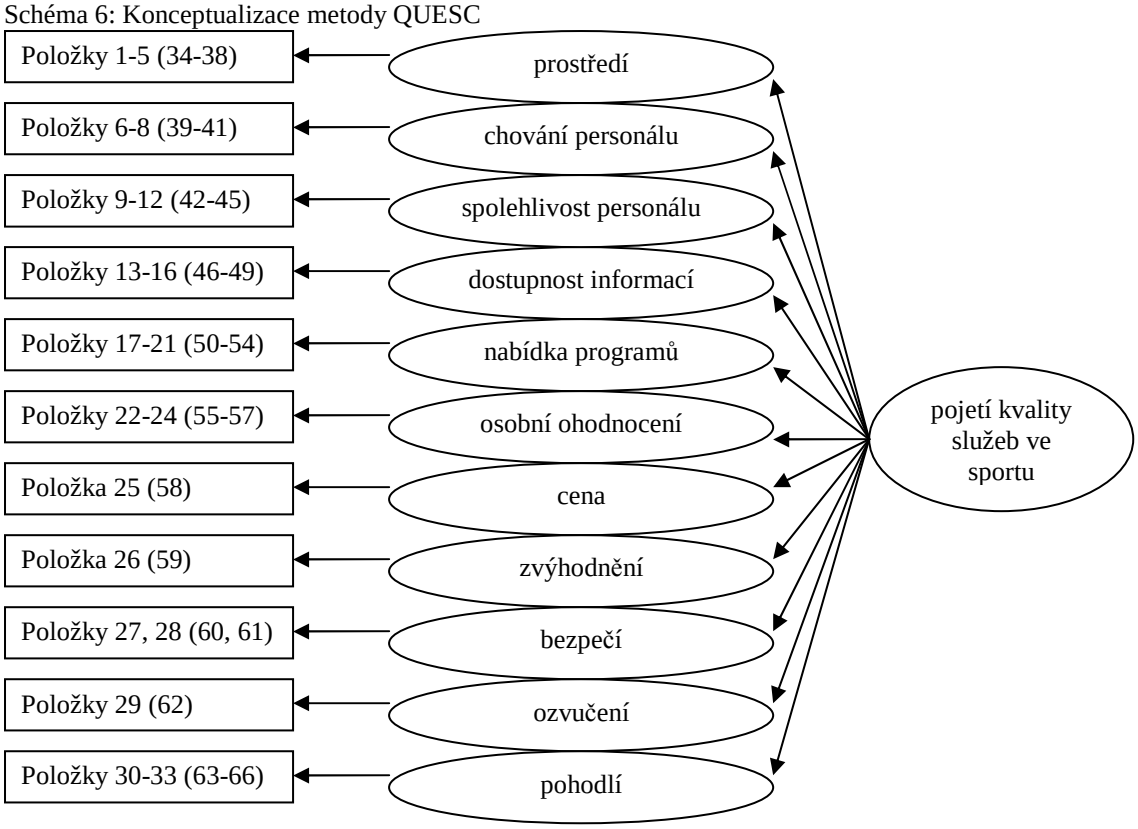
KIM a KIM (1995) realizovali obsáhlý výzkum kvality služeb v prostředí korejských sportovních center. Na základě tohoto výzkumu vytvořili nástroj pro měření kvality služeb ve sportu s názvem QUESC (Quality Excellence of Sport Centers).

Autoři metody QUESC se nechali inspirovat metodou SERVQUAL. Počet položek však rozšířili a celý koncept přizpůsobili specifickému prostředí, kterým sport bezesporu je. Postup vyhodnocení získaných dat zůstal totožný s metodou SERVQUAL.

Konečná verze dotazníku QUESC je složena z celkem 66 položek. Ty nejsou ve formě otázek, ale v podobě tvrzení, se kterými mají respondenti vyjádřit míru svého souhlasu (nesouhlasu) na pětistupňové Likertově škále, přičemž číslo 1 představuje absolutní souhlas a číslo 5 absolutní nesouhlas. Podobně jako v dotazníku SERVQUAL je první polovina dotazníku QUESC (33 položek) zaměřena na zjištění míry očekávání, se kterými zákazníci vstupují do sportovního zařízení. Ve druhé polovině dotazníku (33 položek) se vyjadřují ke kvalitě poskytovaných služeb tak, jak ji sami vnímají.

Konceptualizace metody QUESC, na rozdíl od SERVQUALu, obsahuje 11 měřených dimenzí kvality služeb, jak naznačuje schéma 6.

Schéma 6: Konceptualizace metody QUESC



Zdroj: KIM a KIM (1995), upraveno autorem

3.5.4.5 Metoda Penalty – Reward

Metoda Penalty – Reward (BRANDT, 1987) je metoda, která vychází z rozdělení vlastností kvality služeb na *rutinní* a *výjimečné* (BERRY, 1986). Rutinní vlastnosti jsou zákazníky posuzovány v podobě tzv. „penalty factors“, což by se dalo volně přeložit jako „faktory trestu“. Výjimečné vlastnosti kvality služeb jsou pak posuzovány pomocí tzv. „reward factors“ (faktory odměny).

Zákazníci v dotazníkovém šetření hodnotí nejprve kvalitu jednotlivých služeb, a to na škále od jedné do pěti od „služby považuji za velmi kvalitní“ až po „službu považuji za velmi nekvalitní“. Následně jsou vyzváni k tomu, aby na základě svých očekávání posoudili službu jako „o mnoho lepší než jsem očekával“ až po „o mnoho horší, než jsem očekával“, tak jak znázorňuje příklad uvedený v tabulce 12.

Tabulka 12: Příklad položky dotazníku Penalty - Reward

Vybavení posilovny v tomto fitness centru považuji za				
1	2	3	4	5
velmi kvalitní	kvalitní	standardní	nekvalitní	velmi nekvalitní
Vybavení posilovny ve fitness centru je oproti mým očekáváním				
2	1	0	-1	2
o mnoho lepší	lepší	očekávané	horší	o mnoho horší

Zdroj: vlastní zpracování

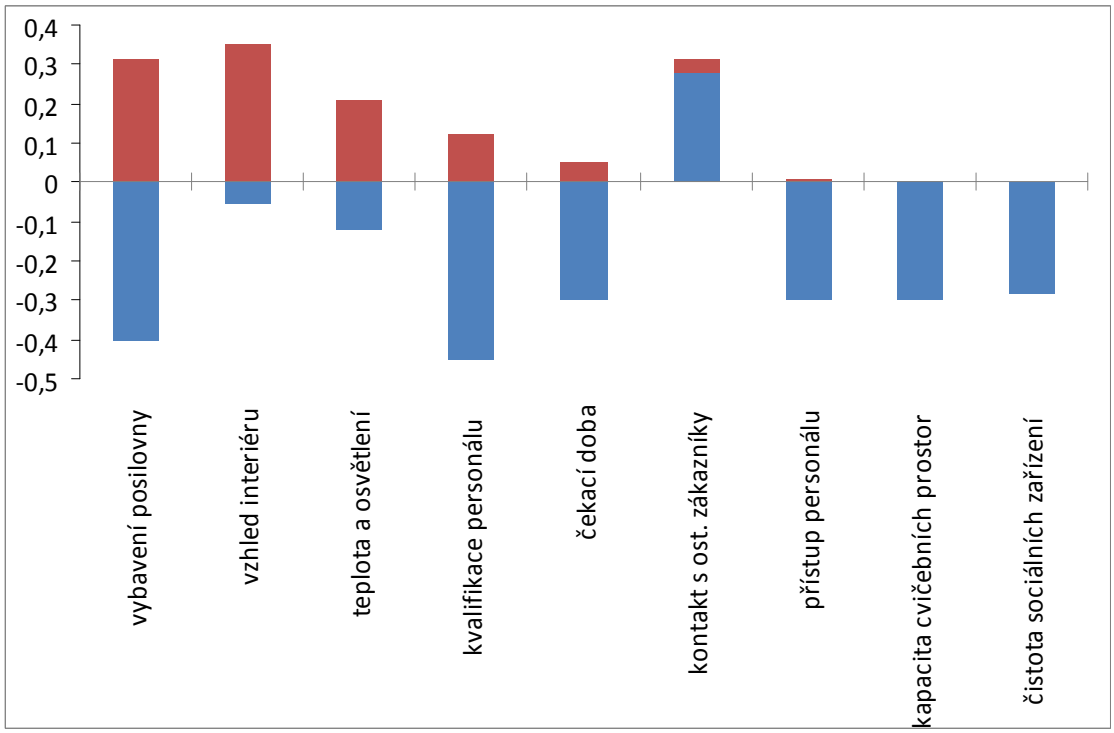
Za *rutinní* jsou považovány ty vlastnosti služby, jejichž kvalitu hodnotí respondent známkou 3 a nižší. Za *výjimečné* jsou pak považovány ty vlastnosti služby, které zákazník hodnotí známkou 1 (velmi kvalitní) či známkou 2 (kvalitní).

Pokud „rutinní služba“ byla provedena alespoň tak, jak zákazník očekával, nejsou vlastnosti přiřazeny žádné trestné body a do průměru se počítá s hodnotou „0“. Pokud však tato služba byla provedena hůře, než zákazník očekával, jsou vlastnosti odečteny body („horší“ – minus 1 bod, „o mnoho horší“ – minus 2 body). V tomto případě se jedná o „penalty factors“ (faktory trestu).

Pokud „výjimečná služba“ byla provedena tak, jak zákazník očekával nebo hůře, nejsou této vlastnosti přiřazeny žádné body a do průměru se počítá s hodnotou „0“. Pokud však tato služba byla provedena lépe, než zákazník očekával, jsou vlastnosti přičteny body („lepší“ – plus 1 bod, „o mnoho lepší“ – plus 2 body). V tomto případě se jedná o „reward factors“ (faktory odměny).

Grafické znázornění možného vyhodnocení této metody znázorňuje graf 1.

Graf 1: Příklad vyhodnocení metody Penalty – Reward



Zdroj: vlastní zpracování

Přednost této metody spočívá v tom, že poskytuje kvalitativně relevantní výsledky, které posuzují nejen kvalitu služeb z pohledu zákazníka, ale umožňuje cílené nasazení managementu kvality zejména s ohledem na „penalty factors“. Podle BRANDTA (1987) nejprve totiž musí organizace věnovat pozornost rutinním vlastnostem kvality služeb a zajistit spokojenost svých zákazníků právě u nich. Teprve poté je možné koncentrovat síly také na výjimečné vlastnosti.

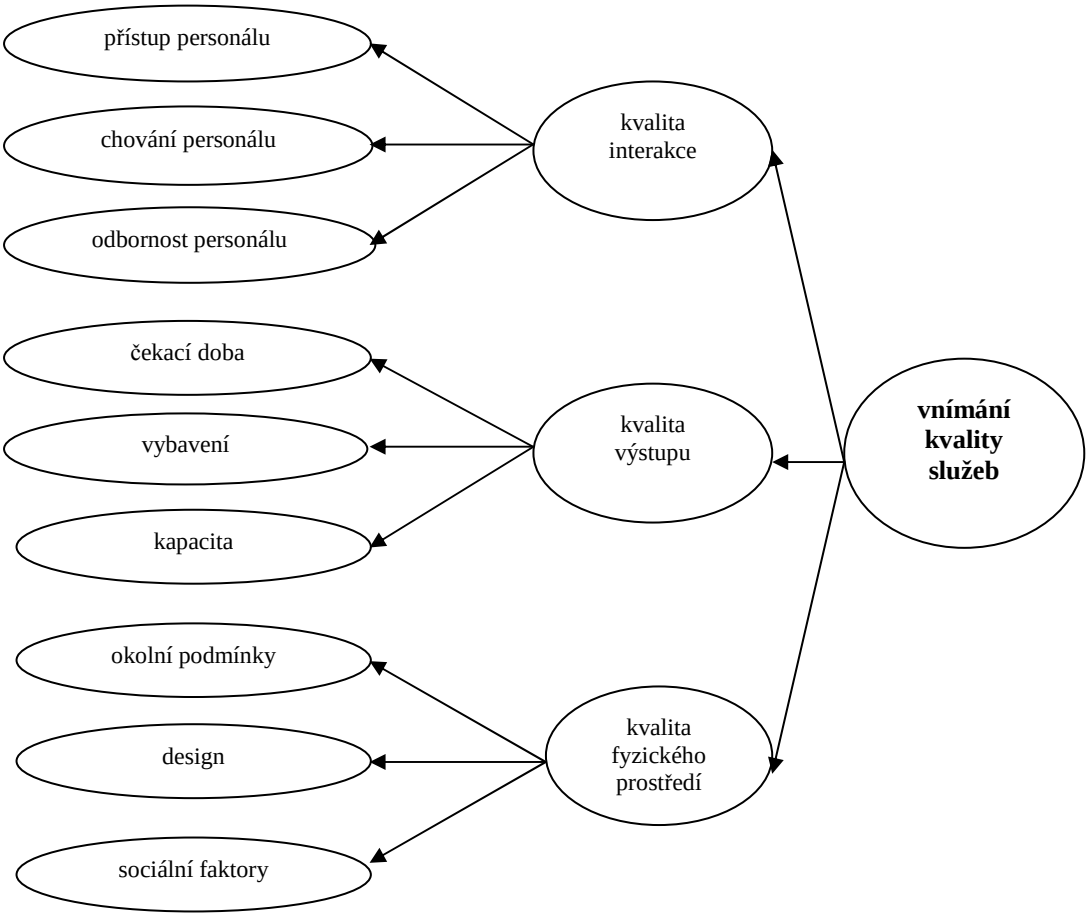
3.5.4.6 Bradyho model

Jak bylo uvedeno, existuje několik charakteristik konceptů měření kvality. GRONROOS (1984) uvádí model s rozlišením dvou vlastností - dimenzí, kterými jsou *technická* kvalita a *funkční* kvalita. McDOUGALL a LEVESQUE (1994) později k tomuto modelu přidali ještě třetí rozměr, *fyzické prostředí*, v němž navrhují svůj tří-dimenzionální model kvality služeb. Tento model se skládá z *výsledku služby*, *procesu služby* a z *fyzického prostředí*. Naproti tomu DABOHLKAR, THORPE a RENTZ (1996) za své tři dimenze kvality považují *fyzické aspekty*, *spolehlivost* a *personální interakce*.

Uvedené dva směry myšlení vzhledem ke konceptualizaci a operacionalizaci kvality služeb zkombinoval BRADY (1997). Vyvinul vícerozměrný hierarchický model

zákazníkem vnímané kvality služeb tak, že zkombinoval hierarchický model od DABOHLKARA, THORPA a RENTZE (1996) a třídimenzionální model od McDOUGALLA, a LEVESQUEA (1994). Bradyho model obsahuje tři dimenze (konstrukty) - *kvalitu interakce*, *kvalitu výstupu* a *kvalitu fyzického prostředí*. Každý rozměr se skládá ze tří podkonstruktů. Kvalita interakce zahrnuje přístup, chování a odbornost personálu. Kvalita výstupu zahrnuje dobu čekání, vybavení a kapacitu. A nakonec, kvalita fyzického prostředí se skládá z okolních podmínek, designu a sociálních faktorů tak, jak naznačuje schéma 7.

Schéma 7: Konceptualizace Bradyho modelu kvality služeb

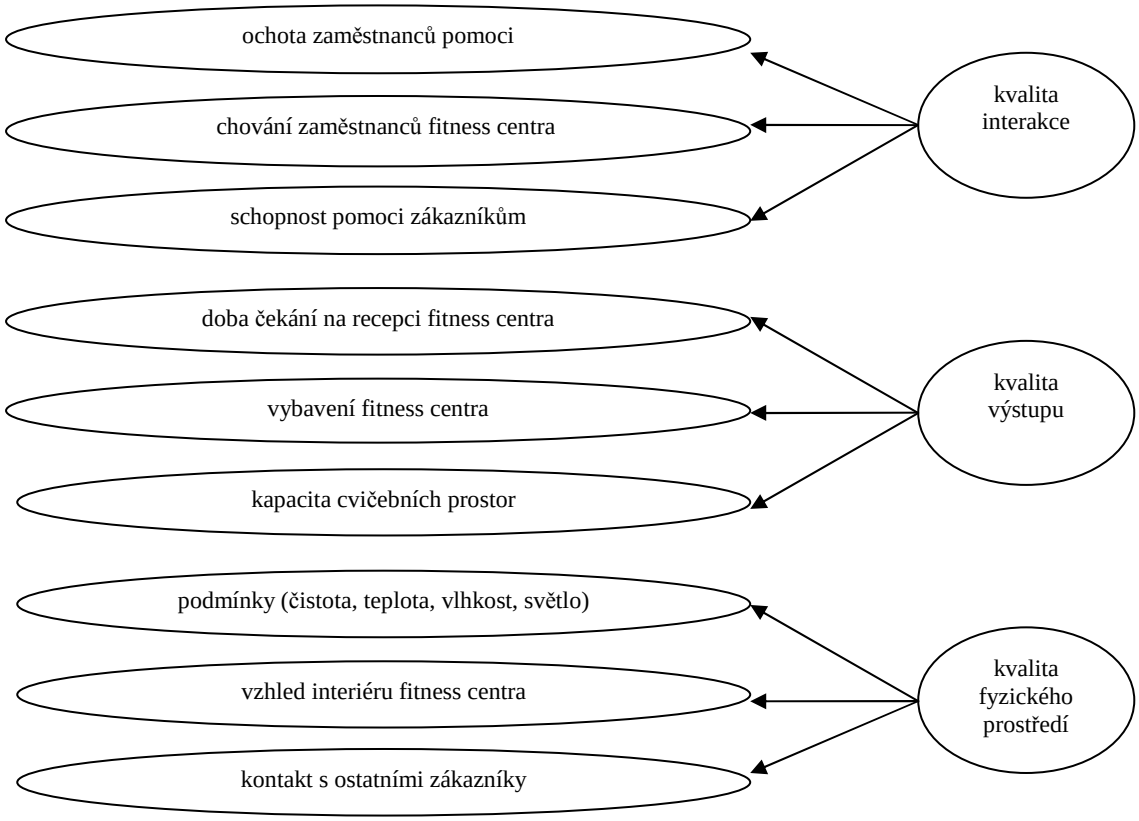


Zdroj: BRADY (1997), upraveno autorem

ŠÍMA (2012) nabízí názornou ukázku toho, jak může vypadat konceptualizace Bradyho modelu v praxi sportovního zařízení, konkrétně fitness centra (schéma 8). Tento návrh je jen dalším z mnoha možných podob konceptualizace kvality služeb ve sportovním průmyslu. Ani v tomto případě nemůže jít o ideální model pro hodnocení kvality služeb ve všech fitness centrech, natož ve všech sportovních zařízeních.

Je zřejmé, že při hodnocení služeb poskytovaných například tenisovým centrem, bude pro zákazníka důležitým aspektem kvalita kurtu, na kterém hraje tenis, zatímco pro zákazníka fitness centra bude tato otázka zcela irelevantní. S tímto je jistě možné si poradit. Obtížnější může být přizpůsobit zvolený model různým zákazníkům jednoho a téhož zařízení. Sportovní zařízení, narozdíl od většiny jiných oblastí služeb, nabízejí celé spektrum služeb a je nezbytné k tomu při vytváření konkrétního modelu přihlédnout. Tento problém byl řešen i během ověřování tohoto modelu v praxi českých fitness center (ŠÍMA, 2012). Ukázalo se například, že pro zákazníka posilovny ve fitness centru je důležitá její kapacita a vybavení. Pro zákazníka stejného sportovního zařízení, který se však, namísto využití služeb posilovny, rozhodl zúčastnit společné hodiny jógy, byla důležitá zcela jiná kritéria. Například jestli byla hodina vedena příliš náročně vzhledem k jeho schopnostem, zda mu nepřekáželi další cvičící, zda instruktor dokázal všechny cviky srozumitelně vysvětlit a předvést apod. Tyto aspekty zas byly zcela irelevantní pro návštěvníky tzv. „kardio zóny“ a jejich spokojenost záležela více na prostoru, kam si přišli zaběhat na trenažéru.

Schéma 8: Bradyho model konceptualizace pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness



Zdroj: ŠÍMA (2012)

3.5.4.7 Technika kritických případů

Další metodu zjišťování kvality služeb nabídl již před více než půl stoletím FLANAGAN (1954). Metoda CIT – „Critical lncident Technique“ se s drobnými úpravami používá dodnes a své místo našla také v české odborné literatuře pod názvem Technika kritických případů (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

Tato metoda slouží k identifikaci příčiny spokojenosti či nespokojenosti zákazníka s poskytovanými službami. Namísto dotazníků jsou zde hlavním nástrojem pro sběr dat polostrukturované rozhovory se zákazníky. Ti v jejich průběhu hodnotí situace, které jim nejvíce utkvěly v paměti při procesu poskytnutí služby. Dalším krokem výzkumníků je analýza těchto situací a jejich klasifikace.

Aby byl rozhovor se zákazníkem podroben analýze (aby situace byla hodnocena jako „kritická“), musel splňovat následující čtyři podmínky:

1. Popsaná situace se týkala vztahu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby.

2. Popsaná událost v zákazníkovi vyvolala pocit spokojenosti či nespokojenosti.

3. Popsaná událost se od běžné rutinní praxe nějakým způsobem odlišovala.

4. Popis události byl natolik přesný, že si ji tazatel mohl dobře představit.

Respondentům jsou za tímto účelem kladeny následující otázky:

„Vybavujete si nějakou zvláštní událost, která se odehrála v době, kdy jste využíval/a služeb naší firmy?“

„Vyvolala tato událost ve vás pocit uspokojení (nespokojenosti)?“

„Vzpomenete si, kdy se to stalo?“

„Můžete nám popsat okolnosti této události?“

„Jak se zachoval pracovník, který Vám službu poskytoval?“

„Jak dlouho trvalo vyřešení vzniklého problému?“

Tazatel by měl být dostatečně instruován o záměru výzkumu a měl by mít možnost reagovat na odpovědi respondentů s cílem získat maximální množství potřebných informací.

Následná analýza rozhovorů je prováděna alespoň pěti nezávislými odborníky, jejichž cílem je vytvořit skupiny vzájemně podobných událostí založených na identických

prvcích. Mezi odborníky v tomto směru musí dojít k 80% shodě. Pomocí statistických metod se zkoumá poměr mezi pozitivními a negativními událostmi i poměr mezi skupinami navzájem. Na základě následné klasifikace jsou identifikovány ty faktory, které pozitivním či negativním způsobem ovlivňují zákazníkovo vnímání kvality nabízených služeb. Dle VAŠTÍKOVÉ (2008) výsledky této techniky umožňují efektivní řízení kvality služeb společnosti pomocí využití vhodných nástrojů marketingového mixu.

3.5.4.8 Národní indexy spokojenosti zákazníka

Podle KLIMOŠOVÉ a HRUBCE (1998) národní indexy spokojenosti zákazníka poskytují výhodu nejen zákazníkovi a firmě poskytující služby, ale také vládám, které svými hospodářskými politikami mohou ovlivňovat zlepšení národní konkurenceschopnosti. Význam indexu spokojenosti zákazníka podtrhuje fakt, že je společně s HDP, obchodní bilancí, zaměstnaností, produktivitou práce či indexem spotřebních cen řazen mezi důležité ekonomické ukazatele hospodářské politiky. Proto několik zemí zavedlo své vlastní národní indexy spokojenosti zákazníků. Významem těchto národních indexů je především hlubší poznání vztahu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se záměrem získat informace pro rozhodování a plánování strategií tak, aby zákazníci byli co „nejefektivněji a nejekonomičtěji“ spokojeni.

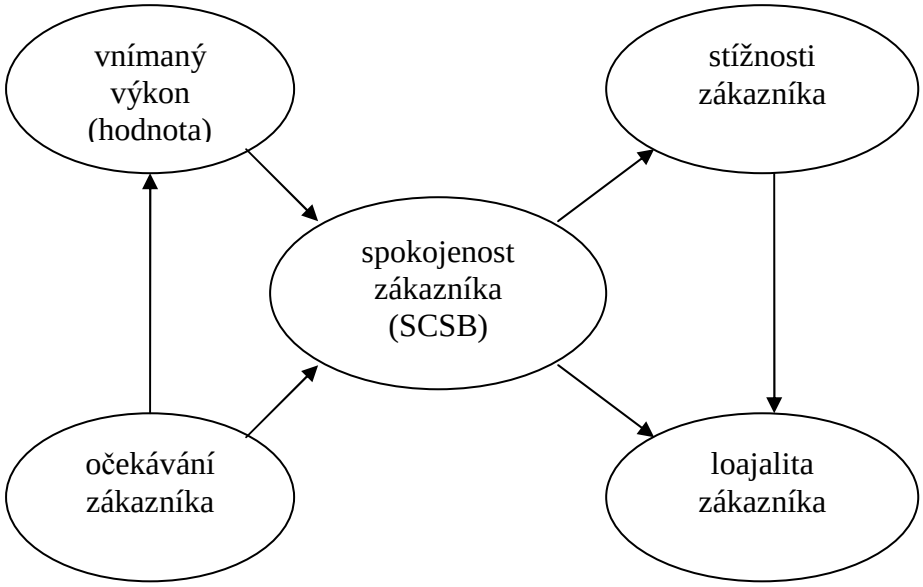
Každý z dále popisovaných modelů využívá v rámci své metodiky velmi rozsáhlou škálu vlastností kvality služeb a faktorů, které jsou v oblasti studia zákazníkovy spokojenosti respektovány jako zásadní. Ačkoliv se od sebe jednotlivé národní modely odlišují, což znemožňuje přímé srovnání výsledků mezi nimi, přinášejí ucelený pohled na preference zákazníků ve vztahu ke kvalitě služeb.

Švédský index spokojenosti zákazníka (SCSB)

Švédsko představuje první zemi na světě, kde se začal na národní úrovni uplatňovat tento model spokojenosti zákazníka. Na jeho vytvoření má největší zásluhu Národní centrum pro výzkum kvality (NQRC) při Vysoké škole obchodní v americkém Michiganu a Mezinárodní centrum pro studium kvality a produktivity (ICQP) při Stockholmské škole ekonomie (ANDERSON, FORNELL & LEHMANN, 1994). Mezi hlavní důvody jeho zavedení bylo dle FORNELLA (1992) především snížení švédského HDP od roku 1970 na úroveň ostatních zemí, což následně vedlo ke snaze dosáhnout vyšší kvality orientované na zákazníka.

Dotazník ke zjišťování spokojenosti zákazníků využívá pro větší rozlišení, oproti obvyklým pěti či sedmibodovým, desetibodovou Likertovu škálu. Výsledné skóre zákaznické spokojenosti je vyjádřeno na škále od 0 do 100, kde 0 reprezentuje nejnižší možný výsledek a hodnota 100 nejvyšší možný dosažitelný výsledek. Konceptualizaci modelu Švédského indexu spokojenosti zákazníka znázorňuje schéma 9.

Schéma 9: Model Švédského indexu spokojenosti zákazníka (SCSB)



Zdroj: ANDERSON, FORNELL, LEHMANN (1994), upraveno autorem.

Německý index spokojenosti zákazníka (DK)

V roce 1992 začalo díky iniciativě Německé marketingové asociace (DMV) využívat indexu spokojenosti také Německo, které si vytvořilo modifikaci švédské podoby indexu. Tento Německý index (barometr) spokojenosti zákazníka – „Deutsches Kundenbarometer“ (DK) je zaměřen na měření spokojenosti zákazníka staršího 16 let s produkty či službami poskytovanými firmami z různých odvětví a jeho vliv na budoucí vztahy se zákazníky a jejich věrnost (BRUHN & GRUND, 2000).

Od švédského modelu je německý odlišný tím, že není založen na strukturálním modelu, ale k měření spokojenosti využívá jednobodový přístup. Pro zjištění spokojenosti zákazníků je využíváno pětibodové stupnice, kde hodnocení „1“ odpovídá úplné spokojenosti a „5“ úplné nespokojenosti zákazníka. Ve stejném rozmezí jsou uváděny i výsledky celkové spokojenosti pro jednotlivá odvětví.

Nevýhodou tohoto modelu podle BENDY (2013) je právě chybějící strukturální model, bez něhož není možné určit příčinné vztahy mezi proměnnými.

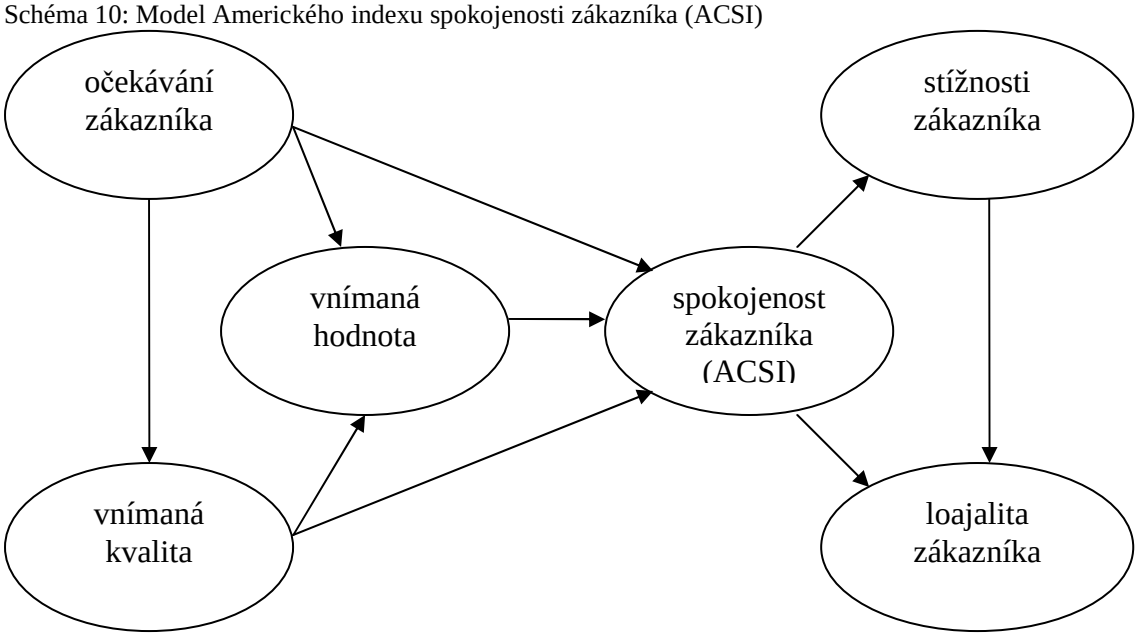
Americký index spokojenosti zákazníka (ACSI)

Také v USA byl v roce 1994 na základě švédských zkušeností vytvořen Americký index spokojenosti zákazníka – „American Customer Satisfaction Index“ (ACSI). Oproti švédskému modelu se model ACSI, jenž zahrnuje systém vztahů příčin a následků, liší v přidání proměnné „vnímaná kvalita“, která tak již není součástí jen jedné proměnné společně s „vnímanou hodnotou“. Výsledný model spokojenosti zákazníka (schéma 10) tak vychází ze třech faktorů (proměnných) – očekávání zákazníka, vnímaná kvalita a vnímaná hodnota. Tyto tři faktory určují celkovou spokojenost zákazníka. Pokud ten je spokojen, zůstává k poskytovateli služeb loajální a naopak. Na zákazníkově loajalitě se podílí také způsob vyřízení stížností zákazníků v případě jejich nespokojenosti s konkrétní službou. (ANDERSON & FORNELL, 2000).

Dle FORNELLA (1996) tak vznikl index pro měření vnímané spokojenosti zákazníků s různými firmami, odvětvími, ekonomickými sektory a národními ekonomikami. K samotnému hodnocení využívá ACSI desetibodovou stupnici, zatímco hodnota výsledného indexu se pohybuje v rozmezí od 0 do 100, kdy 0 představuje nejnižší a 100 nejvyšší možný výsledek, tzn. maximální spokojenost.

Podle KLIMOŠOVÉ a HRUBCE (1998) slouží ACSI ve Spojených státech ke zvýšení ekonomických zisků, ekonomická stabilitě, jako chybějící článek pro pochopení současné ekonomiky a ekonomického blahobytu, či jako pomoc při vyvážení kvantity a kvality ekonomického produktu.

Schéma 10: Model Amerického indexu spokojenosti zákazníka (ACSI)



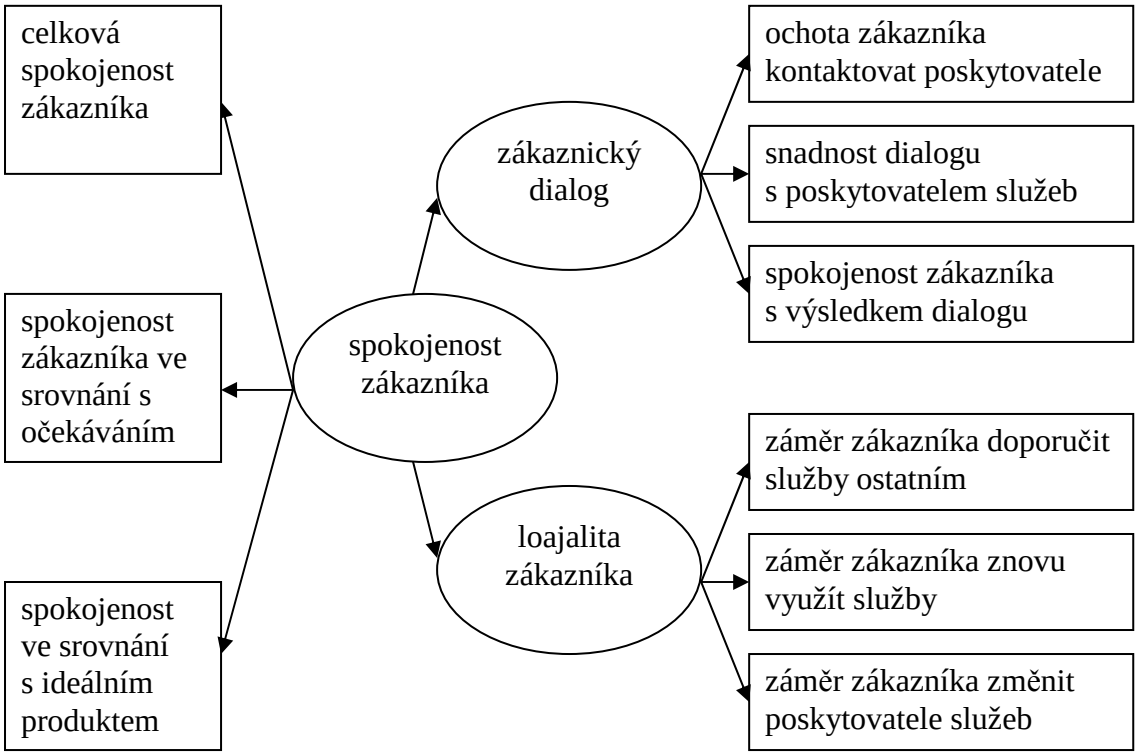
Zdroj: ANDERSON, FORNELL (2000), upraveno autorem.

Švýcarský index spokojenosti zákazníka (SWICS)

Roku 1996 započal výzkumným projektem basilejské univerzity pod vedením BRUHNA a GRUNDA (2000) vývoj Švýcarského indexu spokojenosti zákazníka – „Swiss Index of Customer Satisfaction“ (SWICS). Stejně jako v případě SCSB a ACSI je nejdůležitějším bodem švýcarského modelu faktor zákazníkovy spokojenosti, který je sledován pomocí tří ukazatelů: celkové spokojenosti, spokojenosti ve srovnání s očekáváním před využitím služby a spokojeností ve srovnání s ideálním produktem. Mimo to, jak je patrné ze schématu 11, je faktor „stížností zákazníka“, užívaného v předchozích modelech, nahrazen faktorem „zákaznický dialog“. Ten ústí v další tři sledované faktory (ochota kontaktovat poskytovatele, snadnost dialogu, spokojenost s dialogem).

K měření všech faktorů bylo využito jedenáctibodové škály od 0 do 10, kde „0“ představovala absolutní nespokojenost, zatímco hodnota „10“ absolutní spokojenost. Výsledné hodnoty spokojenosti zákazníka, zákaznického dialogu a loajality zákazníka mohly dosáhnout hodnot od 0 do 100, kde hodnota 100 odpovídala maximální zákazníkově spokojenosti.

Schéma 11: Model Švýcarského indexu spokojenosti zákazníka (SWICS)



Zdroj: BRUHN a GRUND (2000), upraveno autorem.

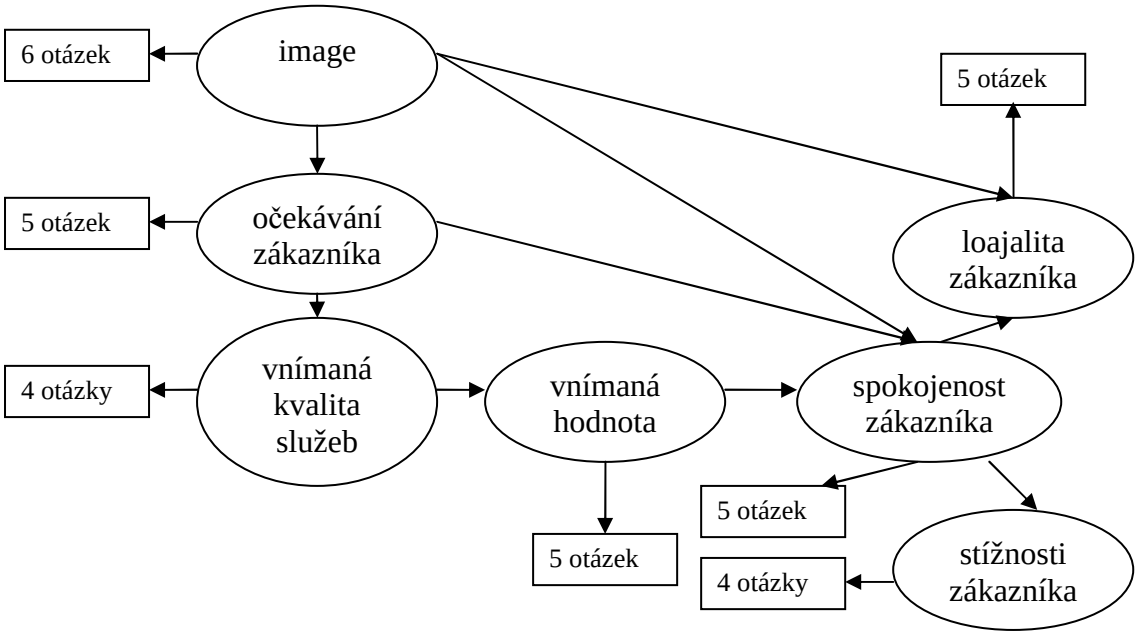
Evropský index spokojenosti zákazníka (ECSI)

Na základě zkušeností s předchozími indexy, zejména s SCSB a ACSI, vznikl Evropský index spokojenosti zákazníka – „European Customer Satisfaction Index“ (ECSI). Na jeho vývoji se podle MARINIČE (2008) podílely Evropská organizace pro kvalitu (EOQ), Evropská nadace pro management kvality (EFQM) a Evropská akademická síť pro zákaznicky orientovanou analýzu kvality. Za pomoci Evropské komise byl ECSI během roku 1999 implementován ve dvanácti zemích západní Evropy.

Podle BAYOLA (2000) představuje ECSI ekonomický ukazatel pro měření spokojenosti zákazníků, přičemž je adaptací SCSB a zároveň je kompatibilní s ACSI. S ohledem na využití zavedených teorií a přístupů v chování zákazníků přináší měřitelné a porovnatelné výsledky, které lze využít ke srovnání nejen pro řadu různých odvětví a organizací na regionální či národní úrovni, ale taktéž na celoevropské a globální úrovni. Význam a hodnota těchto zjištěných výsledků přitom úměrně rostou s délkou časové řady, během které se měření spokojenosti zákazníka provádí.

Základ modelu ECSI představuje definice sedmi hypotetických proměnných, mezi kterými existují jisté vztahy (viz schéma 12). Zároveň je každá z nich definována určitým počtem měřitelných indikátorů.

Schéma 12: Model Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ECSI)



Zdroj: FORET a STÁVKOVÁ (2003), upraveno autorem.

Na rozdíl od modelu ACSI je model ECSI podle JOHNSONA (2001) odlišný v tom, že stížnosti zákazníka nepředstavují důsledek (ne)spokojenosti, ale právě jejich opak – způsob vyřízení stížnosti zákazníka ovlivňuje zákazníkovu spokojenost. Kromě toho je do modelu ECSI zahrnuta hypotetická proměnná „image“, která má přímý vliv na očekávání zákazníka a tedy i jeho spokojenost a loajalitu. Z tohoto důvodu je spokojenost oproti předchozím modelům závislá hned na pěti hypotetických proměnných.

Každá proměnná je měřena pomocí různého počtu faktorů, které se liší podle zaměření prováděného šetření a prostředí, ve kterém probíhá sběr dat. Pro názornou ilustraci jsou níže uvedena tak, jak je uvádějí FORET a STÁVKOVÁ (2003) a KOZEL (2006).

Image

Zahajovací bod analýzy spokojenosti zákazníka, který představuje souhrnnou hypotetickou proměnnou vztahu zákazníka ke službě, značce nebo samotné organizaci. Vychází nejen ze spokojenosti zákazníka, ale i ze zpravodajství provizních prodejců či průzkumu konkurence.

Měřitelné faktory „image“ mohou být:

- celková důvěra v činnost firmy a v její poskytované služby (též představuje pravděpodobnost substituce produktem konkurence),
- stabilita firmy (tradice, pověst, kvalita),
- flexibilita a inovativnost ve vztahu k přáním a problémům klientů, tzn. rychlost reakce na změnu poptávky či dodávku nadstandardních požadavků, počet nově nabízených produktů,
- důvody k prvnímu nákupu (ovlivněno komunikací, referencemi, spokojeností s předchozím produktem),
- značka (známost značky – spontánní znalost, srovnání se značkami konkurence).

Očekávání zákazníka

Vztahuje se k představám individuálního zákazníka o službě. Na spokojenost zákazníka mají jeho očekávání přímý vliv, přičemž ve velké míře jsou výsledkem komunikačních aktivit firmy (propagace) a předešlých zkušeností.

K měřitelným faktorům „očekávání zákazníka“ lze zařadit:

- pravděpodobnost nenaplnění očekávání z nakoupených služeb,
- příjemné a vhodné prostředí prodejny,

- dostupnost prodejen,
- pružnost,
- kvalitu a cenu.

Vnímaná kvalita

Vnímaná kvalita zákazníkem (tzv. vnější kvalita) se týká nejen samotného produktu nebo služby, ale taktéž všech doprovodných služeb (servis, předvedení, kvalita personálu), které přímo souvisejí s jeho dostupností.

Měřitelné faktory „vnímané kvality“ mohou být:

- kvalita celkového balíku zakoupených služeb,
- úroveň doprovodných služeb,
- zákaznický servis a poskytnuté osobní rady,
- široký výběr nabízených produktů,
- spolehlivost, pružnost a přesnost poskytovaných služeb,
- srozumitelnost a transparentnost poskytnutých informací.

Vnímaná hodnota

Vnímaná hodnota je vázána k ceně služby a užitku, který zákazník očekává. Je možné ji vyjádřit jako poměr ceny a vnímané kvality.

K měřitelným faktorům „vnímané hodnoty“ lze zařadit:

- hodnocení úrovně ceny v porovnání s kvalitou poskytnutých služeb,
- úroveň komunikačních aktivit, resp. reklamní kampaně,
- pozici firmy na trhu vůči konkurenci,
- odbornost poskytovatelů služeb (kvalifikace, profesionalita),
- vzhled a ochota personálu,
- statistiky písemných stížností, ocenění, pochval, počet hlášených nehod, reference.

Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka lze jednoduše popsat jako subjektivní pocit zákazníka o naplnění jeho potřeb a přání ve vztahu k produktu, který získá. Podrobněji je pojem spokojenost zákazníka vymezen v předchozím textu.

Měřitelné faktory k hypotetické proměnné „spokojenosti zákazníka“ mohou být:

- celkové uspokojení potřeb a očekávání klienta,

- celková spokojenost,
- spokojenost s dílčími produkty,
- spokojenost s celkovými a dílčími parametry doprovodných služeb,
- spokojenost s jednáním liniových pracovníků z hlediska jejich odbornosti a vstřícnosti.

Stížnosti zákazníka

Stížnosti zákazníka jsou následkem srovnávání samotného výkonu a očekávání. Vznikají zejména v případech, kdy zákazníkovo vnímání kvality služeb nenaplnilo jeho očekávání.

Měřitelné proměnné u „stížnosti zákazníka“ mohou být:

- četnost stížností,
- ochota a rychlost vyřízení stížnosti,
- flexibilita při vyřizování stížnosti.

Loajalita zákazníka

Loajalita či věrnost zákazníka vzniká, když zákazníkova očekávání jsou naplněna či dokonce překonána. K projevům loajality patří opakované nakupování, zvyklostní chování, cenová tolerance a podávání referencí dalším zákazníkům.

K měřitelným faktorům této proměnné lze zařadit:

- dobu využívání služeb firmy,
- pravděpodobnost opakování nákupu,
- doporučení služeb firmy přátelům či známým,
- důvody možného nahrazení firmy jinou, která nabízí obdobný produkt či službu za nižší cenu,
- fluktuaci využívání služeb firmy v posledním období,
- očekávanou variabilitu ve využívání firem poskytujících služby v daném odvětví během následujícího roku.

Dotazník obsahující uvedené položky (měřitelné faktory) ke zjišťování spokojenosti zákazníků využívá jako u SNCB a ACSI desetibodovou stupnici od 1 do 10. Výsledný index spokojenosti zákazníka má hodnotu v intervalu od 0 do 100, kde hodnota „0“ představuje nejnižší a hodnota „100“ nejvyšší možnou dosažitelnou hodnotu,

přičemž pro větší názornost je index uváděn v procentech (KLIMOŠOVÁ & HRUBEC, 1998).

Další národní indexy spokojenosti zákazníka

Kromě zmíněných národních indexů spokojenosti zákazníka existují také: Norský barometr spokojenosti zákazníka – Norwegian Customer Satisfaction Barometr (NCSB), Korejský index spokojenosti zákazníka – Korean Customer Satisfaction Index (KCSI) či Malajský index spokojenosti zákazníka – Malaysian Customer Satisfaction Index (MCSI). Vedle toho se již další země, ke kterým patří např. Brazílie, Argentina, Mexiko, Kanada, Austrálie, Hongkong a Tchaj-wan, pokoušejí vytvořit své vlastní indexy spokojenosti zákazníka. (BENDA, 2013).

Z výše uvedeného textu by bylo možné nabýt dojmu, že pojetí a hodnocení kvality služeb a spokojenosti zákazníka je pohledem různých autorů velmi odlišné. Modely se však velmi často překrývají a využívají podobné indikátory k určení jednotlivých dimenzí kvality služeb. Jedná se zejména o podobné formulace otázek v dotaznících, které jsou určeny zákazníkům v různých odvětvích služeb. Je to i z toho důvodu, že dimenze jsou uvažovány tak, aby mohly být aplikovány globálně, a nezaměřují se tudíž na specifické prvky, které je vždy nutno uvážit při hodnocení kvality v daném prostředí.

V samostatné kapitole byla představena metoda SERVQUAL, která je předmětem této studie, tedy procesu standardizace a ukázky praktického využití této metody v praxi pražských fitness center. V kontextu s tím byly dále představeny některé další modely hodnocení kvality služeb a spokojenosti zákazníka, které se využívají také ve sportu a tělovýchově. Těch je obecně velké množství, proto byla pozornost věnována pouze těm, kde o kvalitě poskytovaných služeb rozhodují zákazníci na základě svého subjektivního posouzení. Přesto ani výčet těchto modelů není vyčerpávající a byl omezen pouze na nejdůležitější metody a postupy s ohledem na zaměření této práce.

4 METODIKA PRÁCE

Ke splnění cíle disertační práce bylo v oblasti metodiky potřeba provést několik nezbytných kroků.

Prvním z nich byla analýza standardizovaných i nestandardizovaných metod pro hodnocení kvality sportovních služeb využitých v renomovaných výzkumech a následný výběr jedné z nich pro standardizaci metody v prostředí fitness v České republice. Byla zvolena metoda SERVQUAL, jež je považována za nejpropracovanější metodu hodnocení kvality služeb obecně. Tato metoda byla řadou výzkumníků využita i v prostředí sportu včetně sektoru fitness (HOWAT, ABSHER & MILNE, 1996; YONG, 2000; KEELLEY & TURLEY, 2001; MURRAY & HOWAT, 2002; KOUTHOURIS & ALEXANDRIS, 2005; JAVADEIN, KHANLARI & ESTIRI, 2008 a další).

Dalším krokem byl odborný překlad jednotlivých položek dotazníku SERVQUAL. Překladatelé pracovali s originální verzí dotazníku i s dalšími verzemi upravenými do prostředí fitness. Zvolena byla metoda modifikovaného přímého překladu.

Přesná znění položek v českém jazyce byla dále konzultována s odborníky na psychologii, metodologii, statistiku a fitness. S psychology byly uvažovány možné normy chování českých respondentů. Konzultace s metodology a statistiky byly motivovány cílem pochopit a dodržet metodologické postupy a s odborníky na fitness byla řešena zejména specifika tohoto prostředí. Na základě těchto výstupů byla upravena formulace několika položek dotazníku. Celý dotazník pak byl ověřen v rámci pilotní studie na vzorku 146 respondentů.

Výsledky pilotní standardizace byly zohledněny při konstrukci druhé verze dotazníku. Na základě faktorové analýzy byly změněny některé položky dotazníku, jejichž přesné formulace byly znovu konzultovány také s odborníky. Upravená podoba dotazníku pak byla hlavním nástrojem pro sběr dat při realizaci marketingového výzkumu, jehož se zúčastnilo celkem 697 respondentů ze 6 pražských fitness center.

Výsledky marketingového výzkumu pomohly odhalit nedostatky v kvalitě poskytovaných služeb v jednotlivých sportovních zařízeních i celkově. Přispěly také ke splnění hlavního cíle této disertační práce, tedy k navržení metodického postupu pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness. Toho bylo dosaženo na základě opakovaného strukturálního modelování.

4.1 Metodika mezikulturního převodu dotazníku SERVQUAL

Překlad standardizovaného hodnotícího nástroje (dotazníku SERVQUAL) z anglického jazyka do českého přináší obecně řadu problémů. Ty bývají způsobeny zejména kulturními a jazykovými odlišnostmi. Při mezikulturním převodu hodnotících nástrojů je proto nutné zabývat se otázkou *sémantické*, *konceptuální* a *normativní* ekvivalence přeložené verze k originální.

4.1.1 Sémantická ekvivalence

Podle KATZE (1972) sémantická ekvivalence spočívá v podobě nalezení slov a frází s odpovídajícím významem. Proto je nezbytné zabývat se jazykovými odlišnostmi a přizpůsobit jim zvolenou metodu překladu. Základní požadavky na překlad zvoleného nástroje vycházely z toho, že překladatelé musí perfektně ovládat jazyk, ze kterého překládají, a také jazyk, do kterého překládají. Neméně důležité bylo dodržení významu jednotlivých tvrzení, čili zachycení věcného obsahu překládaného dotazníku SERVQUAL. Z tohoto důvodu nebyla vybrána původně uvažovaná nejrozšířenější metoda překladu „*překlad- zpětný překlad*“. Při tomto postupu dva překladatelé pracují nezávisle na sobě. Jeden překládá dotazník či jiný hodnotící nástroj ze zdrojového jazyka do cílového, druhý již přeloženou verzi překládá zpět do zdrojového. Přesnost překladu je pak posuzována počtem rozdílů v obou verzích v původním jazyce. Úskalí tohoto postupu tkví v tom, že překladatelé většinou ví, že jejich práce bude zpětně překládána a mají proto tendenci použít taková slova, která umožní dobrý zpětný překlad a ne slovosled či slova, která by možná lépe vystihovala sémantický smysl položky dotazníku. Vhodnější pro zachycení smyslu a významu jednotlivých položek dotazníku SERVQUAL se proto jevil „*modifikovaný přímý překlad*“.

4.1.1.1 Modifikovaný přímý překlad

Tento typ překladu spočívá v účasti expertů – překladatelů, kteří společně diskutují vhodnost překladu a navrhují jeho konečnou podobu.

Originální verze metody SERVQUAL je standardizovaný, tedy statisticky ověřený a spolehlivý nástroj pro hodnocení kvality služeb. Cílem překladu do českého jazyka proto bylo zajistit co možná největší podobnost originální verzi dotazníku. Zároveň ale jednotlivé položky musely být přeloženy a formulovány tak, aby byly jasně srozumitelné všem dotazovaným respondentům. Zvolenou technikou k zajištění těchto podmínek se stala tzv. „*paralelní slepá technika*“.

4.1.1.2 Paralelní slepá technika překladu

Podle TOMEŠOVÉ (2005) paralelní slepá technika překladu představuje postup, kdy překladatelé nezávisle na sobě přeloží text, pak se sejdou, diskutují odlišnosti a hledají shodu na konečné verzi překladu.

Mezi základní pravidla patří, aby překladatelé textu byli obeznámeni s danou tematickou oblastí a v potřebném rozsahu ovládali terminologickou soustavu v obou jazycích. Mimo jiné to znamená, že překladatelé jsou schopni analýzou textu rozpoznat, zda autor originálního textu užil ustálené terminologické soustavy, nebo se od ní odchýlil, jakým směrem a jaký smysl mají tyto odchylky. Překladatel potřebuje ovládat všechny postupy překládání i tvoření termínů, aby byl schopen řešit i složitější případy a nedopouštěl se neadekvátních významových posunů.

Základní problémy při překladu originální verze dotazníku SERVQUAL vznikaly v důsledku odlišnosti obou jazyků. Tři odborní překladatelé (z toho jeden rodilý mluvčí žijící dlouhodobě v České republice), kteří byli na překlad dotazníku najati, nezřídka pochybovali, který z českých výrazů použít, neboť anglický pojem šel přeložit více různými způsoby. Setkali se také s tím, že pro v zahraničí běžně používané jednoslovné výrazy popisující vlastnosti funkční kvality služeb (např. „*tangibles*“), museli nakonec použít víceslovné české ekvivalenty („*hmotné zajištění*“), protože jednoslovné české výrazy nevyjadřovaly přesně ty vlastnosti, které ve svých pracích popisovali zahraniční odborníci. Pochybnosti vyvolala také debata nad tím, zda při překladu anglických výrazů (např. „*empathy*“) přijmout již do českého jazyka vžité anglicismy („*empatie*“), nebo je zavrhnout a používat slova ryze česká („*vcítění*“).

Nebezpečí chybného překladu se podle očekávání nejvíce ukázalo v překladu jednotlivých položek dotazníku. Význam těchto sousloví se nedal vždy vyvodit překladem jednotlivých částí – slov. V několika případech proto bylo využito opisu, který co možná nejpřesněji a nejhospodárněji vystihuje podstatu věci.

Konečná podoba hodnotícího nástroje je určena pro potřebu vymezeného okruhu respondentů. Těmi jsou zákazníci fitness centra. Touto skutečností byla ovlivněna volba prostředků. Byly zařazeny například pojmy, které nejsou tolik známy široké veřejnosti, ale klienti fitness a wellness zařízení by je měli znát („*kardio zóna*“, „*aerobní zóna*“). Pilotní studie tuto domněnku potvrdila.

4.1.2 Normativní ekvivalence

Lidské chování je ovlivňováno souborem norem typických pro každou společnost a tyto normy mohou ovlivňovat chování respondenta při vyplňování dotazníku. Jednotlivé odpovědi mohou například vykazovat abnormálně vysoké nebo nízké skóre, větší nebo menší rozptyl, nebo významně odlišné korelace s jinými položkami měřícími ten samý konstrukt.

Podle BEHLINGA a LAWA (2000) bychom proto měli při překladu výzkumných nástrojů brát v úvahu ochotu respondentů diskutovat o určitých tématech, způsob reakce na položené otázky a jejich případný vztah k tazatelům.

4.1.2.1 Ochota diskutovat určitá témata

Společnosti se liší ve stupni, v jakém jsou členové ochotni diskutovat určitá témata.

Česká verze dotazníku SERVQUAL se ve své úvodní části dotazuje respondenta mimo jiné také na věk, zda je zaměstnaný či nikoliv, a také jaký je jeho čistý finanční příjem za jeden měsíc. Přestože dotazování je zcela anonymní, právě tyto otázky nemusí být některým respondentům příjemné a nemusí na ně odpovědět.

4.1.2.2 Způsob reakce na otázky

- *vyvyšování se či skromnost*

Pokud působí norma skromnosti, průměrné skóre v cílové populaci je nízké. V případě vyvyšování se je tomu naopak.

Česká verze dotazníku SERVQUAL je ve své hlavní části tvořena polovinou otázek, ve kterých respondent na sedmistupňové Likertově škále označuje míru svého očekávání, svých nároků na dosahovanou kvalitu služeb. Na základě dosavadních obdobných studií v českém prostředí nelze očekávat, že respondenti v tomto svém hodnocení budou příliš skromní. Přeci jen i čeští spotřebitelé si čím dál tím víc uvědomují svoji roli zákazníka a pravděpodobně budou za své peníze požadovat vysokou kvalitu poskytovaných služeb.

- *konformita či asertivita*

Konformita znamená tendenci odpovídat sociálně správným způsobem, obzvlášť pokud si respondenti myslí, že jejich odpovědi mohou být prozrazeny tomu, kdo je v pozici síly. Asertivita v tomto kontextu značí tendenci svobodně vyjadřovat vlastní názory nezávisle na tom, zda jsou v konfliktu s převažujícím názorem těch, kteří jsou u moci.

Jako toho, kdo je v pozici síly, by respondenti mohli považovat poskytovatele služeb, se kterým přichází přímo do styku a jehož chování by proto z obav určité konfrontace mohli odmítnout kritizovat. Proto je nezbytné respondenty přesvědčit o anonymitě dotazování a tomu podřídit i způsob a techniku sběru dat. Při hodnocení kvality služeb či spokojenosti zákazníka s poskytovanými službami je žádoucí, aby respondenti tíhli spíše k asertivnímu chování, kdy se nebudou obávat si postěžovat na cokoliv, co souvisí s procesem poskytování služeb.

Z předchozích výzkumů v českém prostředí vyplývá, že čeští zákazníci velice málo dávají najevo nespokojenost samotným poskytovatelům služeb. O to více si stěžují svým blízkým, přátelům či kolegům v práci. Se znalostí této „normy chování“ byla na závěr české verze dotazníku SERVQUAL zařazena část, ve které jsou respondenti přímo žádáni, aby v otevřené odpovědi na závěr uvedli „cokoliv, co by chtěli sdělit vedení fitness centra“.

4.1.2.3 Vztah k tazatelům

Reakce na cizí lidi a obzvlášť na ty, co pokládají otázky, se také liší společnost od společnosti. Proto je třeba brát v úvahu následující možné společenské normy:

- *podezřívavost*

V současné době moderních marketingových technik (direct marketing, telemarketing apod.) mohou respondenti reagovat na žádost o zodpovězení několika otázek odmítavě.

V případě hodnocení kvality služeb je vhodné respondenty přesvědčit o tom, že jejich odpovědi mohou přispět k zavedení opatření pro zvýšení kvality služeb a pomoci zajistit vyšší spokojenost s poskytovanými službami.

- *pohostinnost*

Respondenti mohou odpovídat tak, jak si myslí, že by to tazatele potěšilo, spíš než aby vyjádřili své skutečné názory. V obavě z tohoto zkreslení výsledků je vhodné požádat při předávání dotazníku či v úvodním oslovení respondenta o maximální upřímnost.

- *zlomyslnost*

Mohou nastat situace, kdy se respondent cítí oprávněn ke lhaní a vymýšlení si. Jedním z důvodu pro toto chování může být například naléhání ze strany tazatele. Jakékoli dotazování by proto mělo být dobrovolné a mělo by probíhat v pokud možno příjemné atmosféře.

4.1.3 Konceptuální ekvivalence

V teoretické části práce představené metody pro měření kvality služeb z pohledu zákazníka byly vždy výzkumníky vytvářeny pomocí operacionalizace konstruktů, tedy formálně definovaných konceptů. Problémy mezikulturního převodu těchto metod souvisí se stupněm, v jakém koncepty operacionalizované v původním zdroji existují v té samé formě myšlení cílové kultury, a to bez ohledu na slova a fráze použité k jejich interpretaci.

Přeložený měřicí nástroj by v ideálním případě měl vytvářet totožný koncept jako originál. Získaná data by měla mít ten samý význam a odrážet psychologické nebo behaviorální charakteristiky vyskytující se v podobné četnosti jako ve zdrojové kultuře. (BEHLING & LAW, 2000).

Empirické posouzení konceptuální ekvivalence je realizováno pomocí testů podobnosti faktorové struktury. Posuzuje se, nakolik je faktorová struktura přeloženého dotazníku podobná originální verzi. Pro srovnání výsledků dvou explorativních faktorových analýz neexistují žádné statistické testy, proto není explorativní přístup v současnosti tolik doporučován a stále častěji je nahrazován přístupem konfirmativním.

Konfirmativní faktorová analýza, na rozdíl od explorativní, pracuje stejně často s kovariancemi jako s korelacemi a její nespornou výhodou je skutečnost, že může určit i korelace mezi jednotlivými faktory. Proto byla využita také v této práci, jako součást strukturálního modelování.

4.1.3.1 Strukturální modelování

Strukturální modelování (SEM – Structural Equation Modeling) je statistická metoda, pomocí níž jsou ověřovány strukturální teorie určitého znaku či vlastnosti. Pojem strukturální modelování nezahrnuje pouze jednu statistickou metodu. Obsahuje celou řadu procedur, jejichž prostřednictvím je hodnocena diagnostická kvalita určitého nástroje.

SEM je parametrickou statistickou metodologií a jako takové dovoluje vyvozovat inference o rozsáhlé populaci založené na odhadech ze vzorku této populace. Je komplexní metodou pro kvantifikaci a testování hypotéz, což starší deskriptivní metody, jako např. explorativní faktorová analýza, neumožňovaly. (TOMEŠOVÁ, 2005).

Existuje několik obecných strukturálních modelů, např. COSAN (MCDONALD, 1980), PRELIS (JÖRESKOP & SÖRBOM, 1988), LISREL (JÖRESKOP & SÖRBOM, 1993), MPlus (MUTHÉN & MUTHÉN, 1998). Poslední jmenovaný byl využit v této práci.

Strukturální modelování pracuje se dvěma typy proměnných – přímo pozorovatelné proměnné a nepřímo pozorovatelné proměnné. Přímo pozorovatelné proměnné, tzv. *manifestní*, představují v případě tohoto výzkumu položky dotazníku, neboli „indikátory“. Druhým typem proměnných jsou tzv. *latentní* proměnné, které představují operacionalizované nepřímo měřitelné koncepty. Ve strukturálním modelování jsou nazývány jako „faktory“ (BOLLEN & CURRAN, 2005).

Základním statistickým termínem ve strukturálním modelování je kovariance, která je definována pro dvě přímo pozorovatelné proměnné kontinuálního charakteru vztahem:

$$\mathrm{cov}_{xy} = r_{xy}\ SD_x\ SD_y$$

kde: r_{xy} = korelace mezi proměnnými

SD_x = směrodatná odchylka jedné proměnné

SD_y = směrodatná odchylka druhé proměnné

Analýza pomocí strukturálního modelování má podle KLINEA (2011) dva hlavní cíle:

1. porozumět kovariancím mezi jednotlivými indikátory
2. vysvětlit co nejvíce jejich rozptylu pomocí zvoleného modelu

Samotná analýza SEM obsahuje dvě části: *model měření* a *strukturální model*

- *model měření* představuje regresní model, který prostřednictvím lineárních regresí popisuje vztahy mezi přímo pozorovatelnými proměnnými (indikátory - položkami dotazníku) a nepřímo pozorovatelnými proměnnými (faktory - vlastnostmi kvality služeb).
- *strukturální model* popisuje pomocí regresí tři typy vztahů:
  1. vztahy mezi faktory a indikátory
  2. vztahy mezi indikátory
  3. vztahy mezi faktory a těmi indikátory, které nepatří k určenému faktoru

4.1.3.2 Konfirmativní faktorová analýza

Konfirmativní faktorová analýza (CFA – Confirmatory Factor Analysis) je jednou z technik strukturálního modelování, která je využívána k testování nebo ověření strukturální teorie a k testování validity určitého nástroje. Předpokládá dostatečnou znalost vědecké teorie dané problematiky ze strany výzkumníka, který před samotnou analýzou explicitně specifikuje indikátory i faktory. Jelikož se CFA zaměřuje pouze na vysvětlení vztahů mezi faktory a indikátory, představuje v rámci SEM tzv. *model měření* – viz výše.

Statistické odhady vztahů mezi položkami dotazníku a faktory jsou nazývány faktorové zátěže a jsou obecně interpretovány jako regresní koeficienty, které mohou být jak ve standardizované, tak v nestandardizované formě. Indikátory v CFA jsou kontinuální proměnné. Důležitým předpokladem je, aby faktor byl také kontinuální latentní proměnnou. (MCDONALD, 1999).

Základní matematické vyjádření pro obecný faktorový model je:

$$x = \Lambda f + \varepsilon$$

kde: x = přímo pozorovatelná odpověď (odpověď v dotazníku)

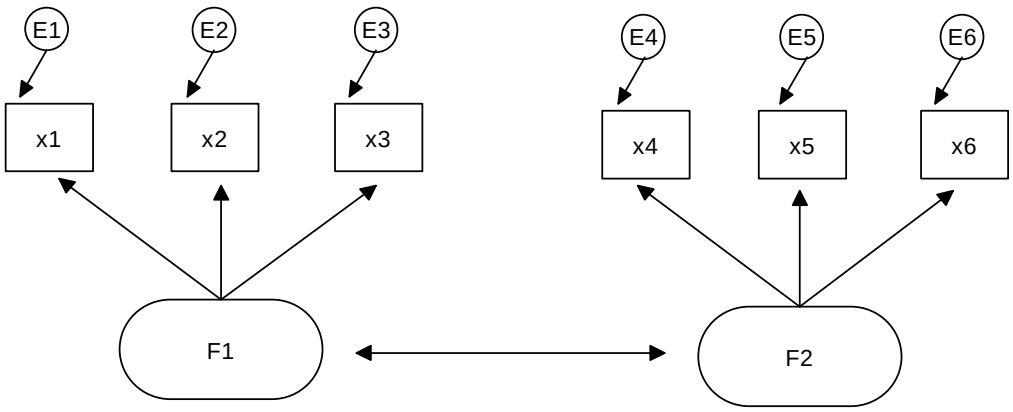
Λ = matice faktorových zátěží

f = náhodný vektor faktorů

ε = náhodný vektor jedinečností proměnných

Důležitým předpokladem je, že jedinečnosti nekorelují s faktory. Tyto jedinečnosti jsou tak specifikovány jako nezávislé. Názorně to vyjadřuje příklad v podobě schématu 13, kde E1 – E6 znázorňují jedinečnosti faktorů, X1 – X6 indikátory a F1 a F2 faktory.

Schéma 13: Příklad CFA modelu struktury nezávislých trsů



Zdroj: Kline, 2011

4.1.3.3 Indexy fitu

Hlavní cílem strukturálního modelování je testování určité teorie zvolenými modely, které jsou konceptualizované podle aktuálně přijímaných hypotéz v dané problematice. Tyto konceptualizované modely představují predikci této teorie mezi operacionalizovanými latentními proměnnými, které jsou měřeny vhodnými indikátory (HAYDUK, CUMMINGS, BOADU, ROBINSON & BOULIANNE, 2007).

Podle MILLSAPA (2007) je při testování modelu důležité uvědomit si, zda analýzy modelu v SEM řeší výzkumníkovy teoretické otázky bez ohledu na to, zda je zachován model, který byl na základě teorie vytvořen. Jelikož jsou statistické modely pouze odhadními nástroji, často se v problematice testování modelů v SEM stává, že neexistuje pouze jeden model, jehož „fit“ (tj. jak dobře model vystihuje námi zjištěná data) by znamenal jeho absolutní přijetí. Navíc jsou výzkumy prováděny na různých souborech, které nepředstavují základní soubor populace, ale pouze jeho část. Proto výzkumy se stejnými modely testovanými na stejné populaci, ovšem s odlišnými soubory, zjišťují také odlišné fity modelu a někdy i struktury celého teoretického konceptu. Zásadní otázkou pak je, jak postupovat, pokud je více modelů, které i v různých alternativách struktury fitují data stejně dobře nebo velmi podobně. Podle RAYKOVA a MARCOULIDESE (2004) může výzkumník závěrečné rozhodnutí učinit pouze na základě znalostí problematiky teoretického konceptu, který byl ve výzkumu vymezen. Toto rozhodnutí však samozřejmě podléhá subjektivní úrovni znalosti a chápání souvislostí uvnitř teoretického konceptu.

Pro zjištění kvality modelu jsou používány tzv. „indexy fitu modelu“. Tyto indexy určují, jak dobře navržený model vystihuje data získaná z měření prostřednictvím zvolených indikátorů na daném výzkumném souboru (KLINE, 2011). Podle BARRETTA (2007) zde hraje velice důležitou roli také velikost výzkumného souboru. Pokud není výzkumný soubor dostatečně početný, je nebezpečí, že index fitu nebude vystihovat reálnou použitelnost modelu pro jeho zobecnění na danou populaci.

V SEM se obecně k vyjádření kvality modelu nepoužívá pouze jeden index fitu. Za standard je podle některých autorů (MCDONALD & MARSH, 1990; HU & BENTLER, 1999) považováno užití alespoň tří indexů fitu. Vzhledem k typu použitých indikátorů v dotazníku SERVQUAL bylo pro zjištění kvality modelu v této práci využito následujících indexů:

A) Základní index

- **Chí-kvadrát:** je základní a zřejmě nejpoužívanější modelovou testovou statistikou, vyjadřuje modelovou diskrepanci, neboli nesoulad mezi očekávaným a naměřeným výsledkem. Tento index fitu vyjadřuje svou numerickou hodnotou tzv. „nedokonalost fitu“ - čím vyšší hodnota chí-kvadrátu, tím horší fit modelu. Spolu s tím je také testovaná statistická významnost rozdílu mezi modelovou kovarianční strukturou a kovarianční maticí přímo pozorovatelných proměnných. Hodnota chí-kvadrátu by neměla být u dobře fitujícího modelu signifikantní. Nicméně podle ŠTOCHLA (2008) je tato statistika citlivá k počtu parametrů modelu (čím větší počet parametrů, tím lepší fit) a k velikosti souboru (čím větší, tím je pravděpodobnější odmítnutí modelu). Pokud tedy u větších souborů existuje dobrý fit určený jinými indexy fitu, signifikance chí-kvadrátu nemusí být nutně brána jako důvod pro zamítnutí modelu.

B) Indexy aproximující chybu

- Index **RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)** vyjadřuje výsledek standardizovaného měření empirické diskrepance (STEIGER, 1990). Zjednodušeně uvedeno index vyjadřuje „přibližný“ fit modelu v populaci. Čím nižší je hodnota RMSEA, tím lepší je fit modelu. BROWNE a CUDECK (1993) navrhli orientační hodnoty pro vyjádření kvality fitu prostřednictvím RMSEA. Hodnoty $\geq 0{,}10$ představují špatný fit modelu. Hodnoty v rozmezí 0,08 – 0,10 představují průměrný fit modelu, hodnoty v rozmezí 0,05 – 0,08 představují dobrý fit modelu a hodnoty $\leq 0{,}05$ představují velmi dobrý fit modelu.
- Index **SRMR (Standard Root Mean Square Residuals)** je založen na porovnávání rozdílu residuí kovariancí [3], konkrétně na rozdílech mezi pozorovanými (z přímo pozorovaných proměnných) a predikovanými

[3] Residua představují rozdíly mezi modelovanou korelací a přímo pozorovanou zjištěnou korelací. Residuální korelace jsou standardizovaná kovarianční residua, která představují rozdíly mezi přímo pozorovanými a předpokládanými modelovanými kovariancemi (KLINE, 2011). Při hodnocení residuální korelační matice pro kategorická data je za přijatelnou mez nevysvětlených korelací obecně považována hodnota do 0,10. Hodnoty v residuální korelační matici nad 0,10 naznačují, že model nevysvětluje dobře odpovídající přímo pozorovatelné korelace (BOLLEN, 1989). V případě residuální matice pro intervalová data se většinou jedná o standardizovaná kovarianční residua. V tomto případě je testována hypotéza, zda je residuální kovariance populace nula. Pokud mají tato residua hodnotu větší než 2,58, což odpovídá konfidenčnímu intervalu 0,01, jsou považována za vysoká (JÖRESKOP & SÖRBOM, 1993). Někteří autoři dokonce doporučují považovat za vysoká residua standardizované hodnoty v residuální matici vyšší než 1,96.

kovariancemi (modelu). Index fitu SRMR se pohybuje v uzavřeném intervalu 0 – 1, přičemž čím více se hodnoty blíží k nule, tím je lepší fit modelu. Obecně je přijímáno pravidlo, že hodnoty ≤ 0,08 představují hodnotu akceptovatelného fitu modelu (KLINE, 2011)

- Index **WRMR (Weighted Root Mean Square Residual)** je založen na podobném principu jako SRMR, tj. na porovnávání rozdílu v residuích kovariancí, konkrétně na rozdílech mezi pozorovanými a predikovanými kovariancemi (modelu). Tento index je však stanoven pro hodnocení fitu modelu, kde jsou použita kategorická dichotomická nebo ordinální data. Index WRMR nenabývá hodnot pouze v uzavřeném intervalu 0 – 1, může nabýt hodnoty i větší než 1. Čím více se hodnoty blíží k nule, tím je lepší fit modelu. Za doporučovanou hodnotu tohoto indexu je považována hodnota ≤ 1 (MUTHÉN & MUTHÉN, 1998).

C) Inkrementální (postupný) index neupravovaný pro komplexnost modelu

- Index **CFI (Comparative Fit Index)** měří relativní zlepšení fitu v navrženém modelu ve srovnání se základním modelem (BENTLER, 1990). CFI index závisí na stejných distribučních předpokladech jako index RMSEA (KLINE, 2011). Hodnoty CFI indexu se pohybují v uzavřeném intervalu 0 – 1, přičemž hodnoty blížící se k jedné ukazují na dobrý fit modelu. Doporučená akceptovatelná hodnota indexu CFI je podle HUA a BENTLERA (1999) 0,95.

D) Inkrementální (postupný) index upravovaný pro komplexnost modelu

- Index **TLI (Tucker –Lewis Index)** představuje nenormovaný index fitu, jehož hodnoty nejsou pouze v uzavřeném intervalu 0 – 1, ale mohou být i větší než 1 (TUCKER & LEWIS, 1973). Doporučená akceptovatelná hodnota tohoto indexu fitu byla stanovena na hodnotě 0,95 (HU & BENTLER, 1999).

Strukturální modelování bylo v této práci poprvé využito v rámci předvýzkumu s využitím odpovědí od 146 respondentů (viz kapitola 4.2.4). Podruhé byla tato metoda použita po ukončení marketingového výzkumu s cílem nalézt nejlepší model pro hodnocení kvality služeb pomocí české verze dotazníku SERVQUAL. Jednotlivé kroky modelování i konečné výsledky tohoto procesu jsou prezentovány v kapitole 6.

4.2 Metodika marketingového výzkumu

Tato kapitola pojednává o metodice marketingového výzkumu, který byl proveden pro ověření navrhovaného modelu hodnocení kvality služeb v prostředí českých fitness center. Zároveň realizovaný výzkum slouží jako názorná ukázka toho, jak lze s metodou SERVQUAL prakticky pracovat, a jak by se data získaná pomocí tohoto dotazníku mohla vyhodnocovat a interpretovat.

Metodika výzkumu je strukturována do 8 kapitol. Toto řazení zcela nekoresponduje s jednotlivými etapami marketingového výzkumu, jak je předkládá například PŘIBOVÁ (1996), MALÝ (2004) či KOZEL (2006). Snahou bylo dodržet především formální pravidla FTVS UK pro empiricky zaměřené závěrečné práce kvantitativního charakteru. Širší prostor je zde věnován pilotáži jako jednomu ze stěžejních úkolů pro dosažení cíle celé disertační práce.

4.2.1 Obecná charakteristika výzkumného plánu

Základní metodou tohoto kvantitativního výzkumu bylo pozorování, konkrétně dotazování na postoje a názory zákazníků navštěvujících pražská fitness centra. Nástrojem pro sběr dat byl dotazník s předem připravenými otázkami, ve kterém byli zákazníci požádáni o hodnocení různých vlastností tělovýchovných a sportovních služeb vybraných fitcenter na základě řady tvrzení. Vzorem pro tento dotazník byl v zahraničních výzkumech běžně užívaný dotazník SERVQUAL.

4.2.1.1 Cíl marketingového výzkumu

Cílem marketingového výzkumu bylo zjištění a analýza názorů zákazníků navštěvujících vybraná pražská fitcentra na jednotlivé vlastnosti kvality poskytovaných služeb. Zákazníci byli nejprve dotázáni na svá osobní očekávání a nároky související s jednotlivými vlastnostmi kvality služeb, poté byli požádáni o vlastní, třeba subjektivní, hodnocení kvality poskytnutých služeb. Na základě těchto odpovědí jsou níže prezentovány výsledky pro každé fitness centrum zvlášť i pro všechna dohromady. Byly doplněny o konkrétní i obecná doporučení pro zlepšení poskytovaných služeb v závislosti na výsledcích analýz.

4.2.1.2 Výzkumná otázka

Jaké jsou nároky zákazníků fitness center na kvalitu a jak je zákazníkem vnímána skutečná kvalita poskytovaných služeb?

4.2.2 Identifikace a popis základního a výběrového souboru

Základní soubor tvoří seznam pražských fitness center, o kterých předpokládáme, že jsou pro ně závěry realizovaného výzkumu platné. Výběrový soubor tvoří náhodně zvolená fitness centra, v jejichž prostorách výzkum skutečně proběhl. Získaná data poskytli zákazníci těchto zařízení.

4.2.2.1 Základní soubor

Základní soubor tvoří celkem 41 pražských fitness center (viz Příloha 2). Ta byla vybrána na základě následujících dvou kritérií:

1. Velikost fitness centra nad 300 m^2.

Management menších fitcenter je natolik svázán malou kapacitou svých zařízení, že není vždy schopen docílit žádoucí kvality poskytovaných služeb a není často ani schopen reagovat na podněty svých zákazníků.

2. Rozsah nabízených služeb

Do výzkumu byla zahrnuta pouze ta fitness centra, která svým zákazníkům nabízela služby posilovny, kardio zóny a aerobní zóny. Pokud některé fitness centrum disponovalo pouze dvěma z uvedených cvičebních prostor (zón), bylo z výzkumu vyřazeno. V této souvislosti je třeba poznamenat, že v Praze funguje řada fitness center, která nabízí pouze služby posilovny. Tato zařízení jsou určena pouze specifické skupině zákazníků, kteří navíc velice omezeně přichází do styku se zaměstnanci fitness centra (trenéry, instruktory, cvičiteli). Metoda SERVQUAL je přitom zaměřená právě na hodnocení vztahu mezi poskytovatelem služby a jejím příjemcem.

4.2.2.2 Výběrový soubor

Výběrový soubor tvoří 6 pražských fitness center vylosovaných pomocí generátoru náhodných čísel. Jedná se o tato sportovní zařízení:

1. Holmes Place Premium Karlín
2. Pure Jatomi Fitness Harfa
3. I´m Fit Wellness Fitness
4. Fitness Euforie
5. Sport centrum Palmovka
6. Solarium Fitness BBC Vinohradská

V prvním kole bylo vylosováno celkem 7 fitness center. Dvě z nich však patřila do stejného řetězce (Holmes Place). Dalo se předpokládat, že kvalita služeb v obou pobočkách tohoto řetězce bude s ohledem na totožné normy kvality velmi podobná. Proto bylo přistoupeno k dolosování jednoho dalšího fitness centra. Data byla následně sbírána v celkem sedmi fitness centrech. Po ukončení procesu sběru dat se v jednom z fitness center změnilo vedení a nový management klubu si nepřál zveřejnění výsledků z jejich centra. Jeho přání bylo vyhověno, a proto jsou dále prezentovány výsledky dotazování pouze ze 6 fitness center.

Ve všech šesti fitness centrech byli respondenti vybíráni taktéž náhodně. Data byla sbírána ve všední dny i o víkendech, dopoledne, odpoledne i večer tak, aby bylo osloveno široké spektrum zákazníků a byla zajištěna co možná největší reprezentativnost vzorku.

Výběrový soubor byl tak získán pomocí *dvoustupňového náhodného výběru*. V prvním kole byla pomocí *prostého náhodného výběru* vylosována fitness centra z tzv. „opory výběru“, který tvořil seznam 41 fitness center. Ve druhém kole pak byli pomocí *náhodného (pravděpodobnostního) výběru* osloveni zákazníci vylosovaných fitness center.

4.2.3 Popis nástrojů a technik sběru dat

4.3.3.1 Nástroj pro hodnocení kvality služeb

Základním nástrojem pro sběr dat byl dotazník SERVQUAL, respektive jeho modifikovaná verze do prostředí fitness v České republice (originální verze této metody byla blíže představena v kapitole 3.5.3). Pro převod z originální verze byl zvolen postup modifikovaného přímého překladu v kombinaci s analýzou protokolu. Překlad byl zadán třem překladatelům plynule hovořícím anglicky a znalým terminologie z oblasti sportu a fitness. Bylo zdůrazněno, že se výzkumníkům nejedná o doslovný překlad, ale spíše o vystihnutí významu otázek v dotazníku. Překladatelé pracovali samostatně, nezávisle na sobě. Výzkumníci následně porovnali tyto 3 verze překladu, doplnili je svými poznámkami a sešli se s překladateli k diskusi. Po této schůzce byla vytvořena první verze překladu. Ta byla následně diskutována se sociology, statistiky a odborníky na fitness. Metodika převodu dotazníku do českého prostředí byla podrobněji popsána v kapitole 4.1.

Česká verze dotazníku SERVQUAL určená pro hodnocení kvality služeb v českých fitness centrech je členěna do čtyř částí.

První část dotazníku slouží k identifikaci respondenta. Kromě základních demografických a socioekonomických otázek je respondent dotazován, jak dlouho a jak často navštěvuje fitness centrum, jaké sportovní služby využívá nejčastěji a jaké jsou hlavní důvody jeho návštěvy fitness centra.

Druhá a zároveň stěžejní část dotazníku se již zaměřuje na získání názorů zákazníka na kvalitu poskytovaných služeb. Každá položka dotazníku se skládá ze dvou tvrzení, se kterými zákazník vyjadřuje míru svého souhlasu či nesouhlasu na sedmistupňové Likertově škále od hodnoty „-3“, která představuje absolutní nesouhlas, až po hodnotu „3“, která představuje absolutní souhlas respondenta s nabízeným tvrzením. První z obou tvrzení hodnotí zákazníkovo očekávání toho, co by mu fitness centrum podle jeho představ mělo poskytnout. Druhé tvrzení vyjadřuje zákazníkovo subjektivní hodnocení kvality služeb, kterou obdržel. Druhá hodnota je následně odečtena od první, přičemž v případě nulového či kladného výsledku je očekávání zákazníka naplněno či dokonce překonáno, což se dá, s ohledem na předkládanou teorii (PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ & BERRY, 1988), interpretovat tak, že je zákazník s poskytovanými službami spokojen nebo je jimi dokonce nadšen. V případě záporné hodnoty (výše uvedení autoři hovoří o „záporné mezeře“) není zákazníkovo očekávání zcela naplněno a vytváří se tak prostor pro úvahy o možných vylepšeních těchto služeb.

Ne všechny vlastnosti kvality služeb jsou pro zákazníky stejně významné. Pro posouzení důležitosti každé sledované vlastnosti slouží třetí část dotazníku. Zde je respondent vyzván k tomu, aby rozdělil pomyslných 100 bodů mezi pět sledovaných vlastností funkční kvality (hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, pocit jistoty a empatie). Těmito hodnotami (váhami) jsou pak mezery ze druhé části dotazníku násobeny. Nezřídka se tak stane, že původně největší záporná mezera v kvalitě poskytovaných služeb se v důsledku posouzení této váhy změní v menší, méně podstatnou, a jiná se naopak zvětší a stane se pro management prioritou číslo 1.

V poslední, čtvrté části dotazníku, je respondentovi dán prostor k vyjádření jakéhokoliv přání, nápadu či připomínky. Tyto informace mohou sloužit vedení managementu k zamyšlení se nad konkrétními návrhy a potřebami svých zákazníků.

Plné znění dotazníku je součástí příloh této práce jako Příloha 1.

K ověření spolehlivosti předkládaného dotazníku sloužil předvýzkum, který je popsán v kapitole 4.2.4. Data získaná pomocí marketingového výzkumu, jehož metodika je na těchto stránkách popisována, navíc posloužila k opětovnému posouzení tohoto nástroje a dalším doporučením pro jeho úpravu (viz kapitola 6).

4.3.3.2 Technika sběru dat

Výhodou dotazníku je zejména skutečnost, že se jedná o vysoce efektivní techniku sběru dat, pomocí níž můžeme snadno získat informace od velkého počtu zákazníků v poměrně krátkém čase a při relativně malých nákladech.

Nevýhodou oproti tomu bývá často nedostatečná návratnost dotazníků. Této hrozbě bylo čeleno tím, že dotazníky byly rozdávány a zalepené v obálkách také sbírány přímo pracovníky fitness center, konkrétně zaměstnanci recepce. Ukázalo se, že manažeři fitness center měli zájem získat výsledky výzkumu, byli ochotni na výzkumu spolupracovat a umožnili využít ve svých zařízení tento způsob distribuce dotazníků. Navíc průběh poskytování služeb vybranými fitness centry tuto variantu sběru dat jednoduše umožnil. Všichni zákazníci při příchodu i odchodu totiž přicházeli do kontaktu se zaměstnanci recepce. Distribuce dotazníků, např. při placení služby či předávání klíče od šatní skříňky, nebyla nijak časově náročná a ani požadavky na zaškolení těchto zaměstnanců nebyly vysoké.

Dalším důležitým aspektem pro očekávanou vysokou návratnost dotazníku byl předpoklad, že pro respondenty bude předmět výzkumu důležitý a bude tedy v jejich zájmu dotazník kompletně a pravdivě vyplnit. Tuto domněnku podpořila i pilotní studie.

4.2.4 Předvýzkum

V této kapitole jsou prezentovány výsledky pilotní standardizace české verze dotazníku SERVQUAL jako metody určené k hodnocení kvality služeb v oblasti fitness.

Předvýzkum byl proveden s cílem ověřit srozumitelnost formulací jednotlivých položek dotazníku a získat důležitá data pro první fázi ověřování struktury modifikované verze dotazníku SERVQUAL do českého prostředí fitness. Probíhal po dobu cca 6 měsíců od ledna do června roku 2011 na vzorku 146 respondentů z řad zákazníků 2 pražských fitness center. Ta byla vybrána ze seznamu fitness center splňujících vybraná kritéria (viz kapitola 4.2.2.1). Byla odlišná od center vylosovaných do výběrového souboru určeného pro hlavní výzkum (viz kapitola 4.2.2.2).

4.2.4.1 Pilotní studie

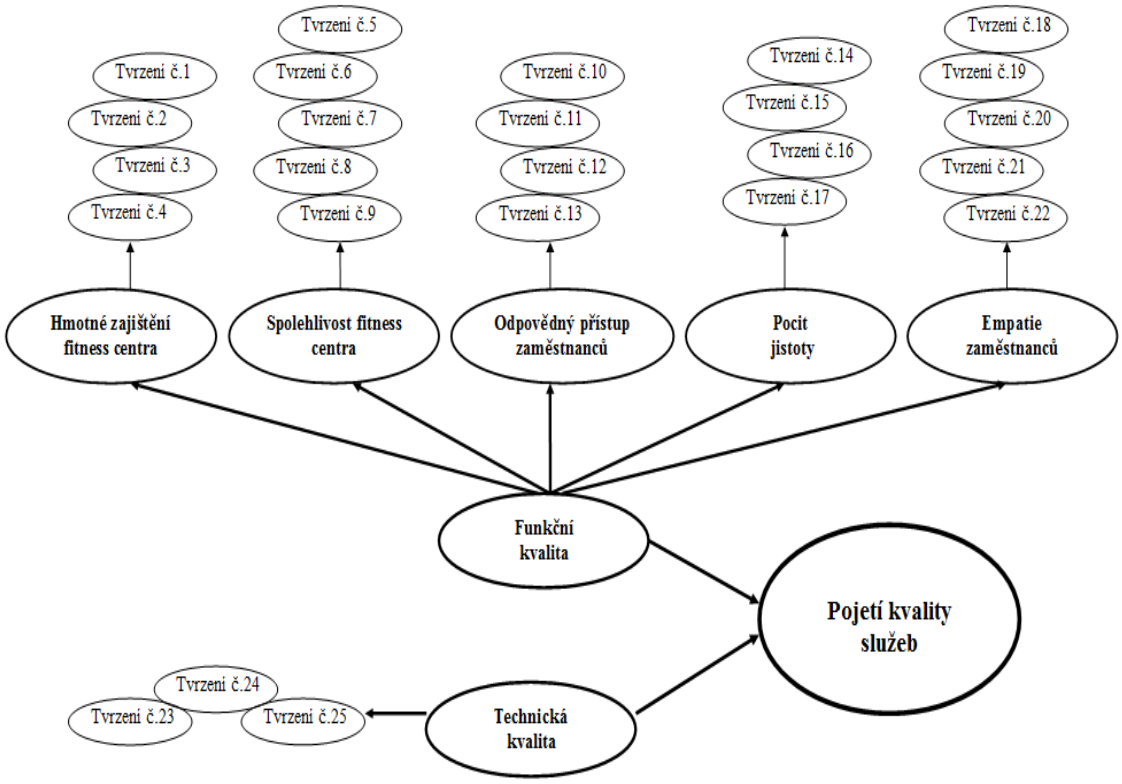
Pilotní studie proběhla pomocí rozhovorů s náhodně vybranými zákazníky fitness center, kterým byl předložen dotazník k posouzení. Respondenti během a po vyplňování dotazníku sdělovali svou motivaci k jednotlivým odpovědím, porozumění instrukcím, otázkám a připomínky k jejich formulaci. Na základě těchto rozhovorů byly zvažovány úpravy stylizace u celkem tří položek dotazníku. Po konzultaci s dalšími odborníky bylo nakonec přistoupeno ke změně formulace otázek 6 a 15.

4.2.4.2 Hodnocení validity hodnotícího nástroje

K ověření faktorové validity byla využita faktorová analýza. Ta je založena na předpokladu, že závislosti mezi sledovanými proměnnými jsou důsledkem působení určitého menšího počtu v pozadí stojících nezměřitelných veličin, které jsou označované jako tzv. faktory.

Pomocí softwaru MPlus (MUTHÉN & MUTHÉN, 1998) byla provedena konfirmační faktorová analýza (CFA) s předem definovaným počtem dimenzí podle původního modelu SERVQUAL. Tyto dimenze vytvořily následujících šest faktorů: F1 - hmotné zajištění, F2 - spolehlivost, F3 - odpovědný přístup, F4 - pocit jistoty, F5 - empatie jako dimenze hodnotící tzv. funkční kvalitu a F6 - technická kvalita (viz schéma 14).

Schéma 14: Model dotazníku SERVQUAL



Protože některé dimenze (faktory) byly mezi sebou vysoce korelovány (viz tabulka 13), nabízela se otázka, zda by česká verze dotazníku neměla mít jiný počet dimenzí než originální verze určená pro americkou populaci. Jelikož faktory F3, F4 a F5 (odpovědný přístup, pocit jistoty a empatie) mezi sebou korelovaly nejvíce, bylo rozhodnuto pokusit se sloučit tyto tři dimenze do jedné. Pomocí strukturálního modelování vznikl model se třemi faktory měřícími tzv. funkční kvalitu a jedním vyjadřujícím technickou kvalitu. Tento model přinesl podobné výsledky, nicméně stále vykazoval vysokou míru korelace mezi jednotlivými faktory. Dalším navrhovaným řešením bylo sloučení původních prvních dvou faktorů F1 a F2 (hmotného zajištění a spolehlivosti). Funkční kvalita tedy byla tvořena už jen dvěma faktory, které však stále vykazovaly vysokou míru korelace (přes 70). Na základě dalšího šetření a konzultací s metodology a statistiky bylo rozhodnuto navrátit se k původní verzi šesti dimenzí.

Tabulka 13: Vzájemná korelace mezi jednotlivými faktory

F2 a F1	0,730	F4 a F1	0,771	F5 a F1	0,724	F5 a F4	0,973	F6 a F3	0,881
F3 a F1	0,737	F4 a F2	0,898	F5 a F2	0,847	F6 a F1	0,721	F6 a F4	0,737
F3 a F2	0,871	F4 a F3	0,922	F5 a F3	0,915	F6 a F2	0,887	F6 a F5	0,734

Zdroj: vlastní zpracování

Další výsledky získané faktorovou analýzou přinesly informace o tom, jak které tvrzení skutečně měří každou dimenzi funkční či technické kvality. Čísla znázorněná v tabulce 14 jsou poměrně uspokojivá. Avšak u některých otázek je faktorová zátěž nízká. Zejména u otázek 1 a 3. Nad zněním či zařazením těchto otázek bylo proto třeba se znovu zamyslet.

Tabulka 14: Faktorová zátěž jednotlivých položek dotazníku

F1		F2		F3		F4		F5		F6	
X1	0,16	X5	0,65	X10	0,70	X14	0,77	X18	0,62	X23	0,71
X2	0,78	X6	0,71	X11	0,45	X15	0,70	X19	0,76	X24	0,72
X3	0,20	X7	0,60	X12	0,66	X16	0,51	X20	0,82	X25	0,73
X4	0,54	X8	0,64	X13	0,74	X17	0,68	X21	0,87		
		X9	0,56					X22	0,34		

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené výsledky by se daly shrnout do tvrzení, že česká verze dotazníku SERVQUAL určená k hodnocení kvality služeb poskytovaných fitness centry vykazuje jistou míru spolehlivosti. Faktorová analýza přesto odhalila, že některé otázky vykazovaly nízké faktorové zátěže. To znamená, že daná položka dotazníku dostatečně neměří příslušný faktor kvality. Tyto otázky byly buď nepřesně či nesrozumitelně formulovány. Bylo nezbytné se jimi znovu zabývat.

4.2.5 Organizace sběru dat

Jak bylo uvedeno výše, dotazníky byly ve všech případech distribuovány zaměstnanci recepce. Zákazníci po příchodu do fitness centra obvykle míří právě k recepci, aby recepčním oznámili, jakou službu chtějí využít, prokázali, že mají zaplaceno, nebo službu jednorázově uhradili. Právě v této chvíli jim byl předán dotazník s žádostí o jeho vyplnění a následné odevzdání při odchodu z fitness centra. Jako malý dárek za jejich ochotu obdrželi reklamní propisku s logem či názvem fitness centra. Ve dvou případech za odevzdání vyplněného dotazníku zákazníci mohli získat také slevový kupón na roční členství v klubu či na sortiment sportovního obchodu, který byl součástí fitness centra. V praxi se osvědčilo, když zákazníci odevzdávali dotazník zpět v zalepených obálkách přímo zaměstnancům recepce nebo jej odkládali na příslušné místo v jejich dohledu.

Při úvahách o žádoucím počtu vybraných dotazníků bylo přihlédnuto k velikosti vybraných fitness center a odhadu počtu zákazníků, kteří fitness centrum navštěvují. Nejvíce dotazníků tak bylo vybráno v Solariu Fitness BBC Vinohradská, nejméně ve Sport centru Palmovka. Právě zde byla zaznamenána také nejnižší návratnost dotazníků.

Jak je patrné z tabulky 15, z celkem 1000 připravených dotazníků jich zákazníci vrátili 805. Z tohoto počtu muselo být vyřazeno celkem 108 dotazníků. Důvodem byla skutečnost, že některé dotazníky byly vyplněny neúplně (přičemž chyběly pro výzkum podstatné odpovědi) či zcela zmatečně. Nezřídka se také stávalo, že dotazníky nebyly vyplněny vůbec a zákazníci odevzdáním těchto dotazníků vlastně jen předstírali, že se jejich vyplňováním zabývali.

Tabulka 15: Počet rozdaných a vyplněných dotazníků, návratnost

název fitness centra	počet rozdaných dotazníků	počet odevzdaných dotazníků	počet kompletně vyplněných dotazníků	návratnost	podíl na celém výzkumném souboru
Holmes Place Karlín	200	163	**142**	**71%**	20,3
Pure Jatomi Harfa	200	170	**144**	**72%**	20,6
I´m Fit	150	133	**128**	**85%**	18,5
Fitness Euforie	100	77	**65**	**65%**	9,4
Sport centrum Palmovka	100	64	**53**	**53%**	7,6
BBC Vinohradská	250	198	**165**	**66%**	23,6
Celkem	1000	805	**697**	**69,7%**	100%

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.6 Statistické zpracování kvantitativních dat

Dříve, než bylo možné data zpracovávat a vyhodnocovat, bylo potřeba je uložit do tabulkového procesoru Microsoft Excel, součásti Microsoft Office. Tabulkový procesor, tzv. „spreadsheet“, byl vytvořen tak, aby v řádcích byly zaznamenány odpovědi jednoho respondenta na všechny otázky, sloupce pak tak, aby zde byly prezentovány odpovědi na jednu otázku od všech respondentů.

Pro zpracování výsledků dotazování a identifikaci velikosti mezer u jednotlivých sledovaných faktorů byly využity explorační statistické postupy a metody. Těmito postupy bylo možné zjistit základní charakteristiky jednotlivých proměnných (modus, medián, aritmetický průměr) a vztahy mezi nimi (velikost mezery mezi očekáváním zákazníka a jeho hodnocením kvality služeb).

U nominálních hodnot (např. pohlaví, důvody k návštěvě fitness centra, druh vstupného apod.) nebylo pochopitelně možné zjišťovat aritmetický průměr či medián, proto jsou výsledky odpovědí na tyto otázky prezentovány v podobě absolutní a relativní četnosti.

Výsledky marketingového výzkumu jsou prezentovány v kapitole 5.

Pro ověření struktury a vyjádření diagnostické kvality české verze dotazníku SERVQUALU byla použita metoda strukturálního modelování (SEM – structural equation modeling), která umožňuje hodnotit strukturu definované latentní proměnné neboli teoretického konceptu. Teoretický koncept, který byl v této práci definován jako „pojetí kvality služeb“, je hodnocen pomocí přímo měřitelných indikátorů. Ty byly představovány jednotlivými položkami dotazníku SERVQUAL.

Jelikož byla data z dotazníku skórovaná na sedmibodové Likertově škále, byl pro analýzu použit přístup konfirmativní faktorové analýzy pro kategorická data (CCFA – categorical confirmatory factor analysis). Pro vyjádření kvality modelu bylo vybráno několik indexů: CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation), TLI (Tucker-Lewis index) a WRMR (Weighted Root Mean Square Residual). Podrobněji jsou tyto indexy fitu popsány v kapitole 4.1.3.3.

Pro ověření spolehlivosti modelové struktury české verze dotazníku SERVQUAL byl využit tabulkový procesor vyjadřující výsledné mezery v odpovědích na obě otázky týkající se jedné sledované vlastnosti kvality služeb (viz Příloha 3).

Jednotlivé fáze procesu strukturálního modelování jsou prezentovány v kapitole 6.

4.2.7 Vysvětlení způsobu analýzy a interpretace dat

4.2.7.1 Statistická analýza dat

Podle LUKÁŠOVÉ (2009) jsou nejčastěji využívaným formátem odpovědí v dotaznících spokojenosti zákazníků tzv. Likertovy škály. Data, která jejich prostřednictvím získáváme, jsou považována za intervalová. Charakter těchto dat umožňuje vypočítat průměrné skóry odpovědí na jednotlivých škálách a zjistit tím, jaká je centrální tendence odpovědí respondentů. Pomocí grafického znázornění výsledků můžeme získat přehledné profily, které jsou velmi názorné pro prezentaci výsledků výzkumu jeho uživatelům či veřejnosti.

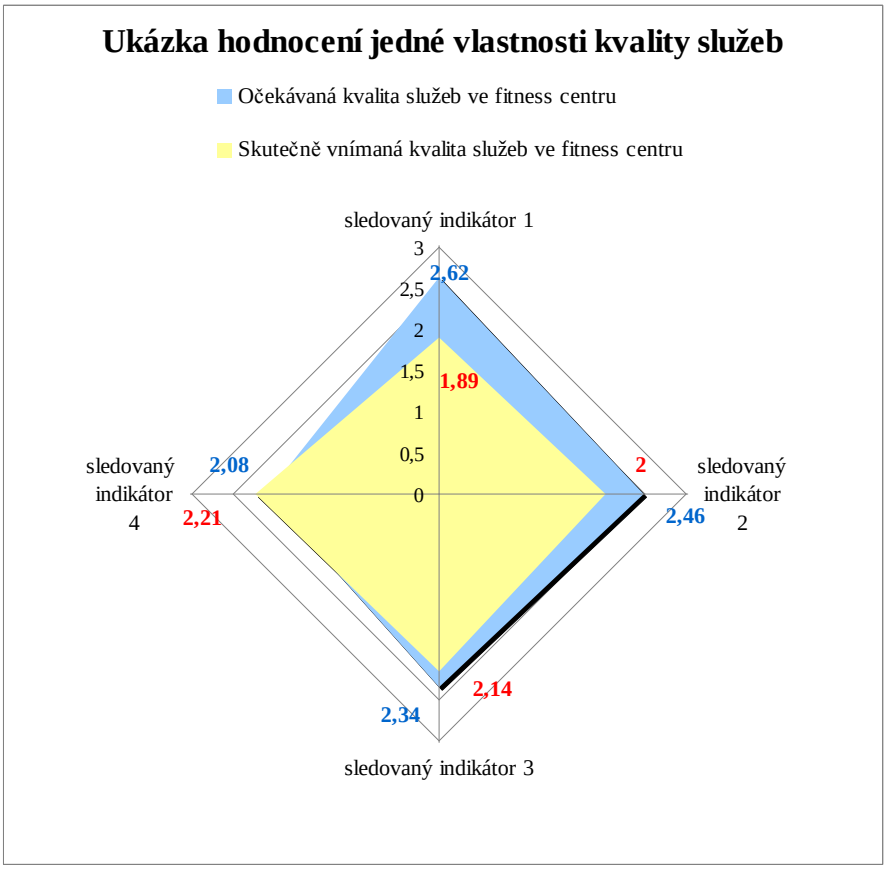
Pro hodnocení jednotlivých vlastností kvality služeb jsou v práci využity tabulky a paprskové grafy. Ty vykreslují hodnoty každého sledovaného faktoru kvality služeb, který začíná ve středu grafu a končí ve vnějším prstenci. Toto grafické znázornění umožňuje v přehledné formě porovnání očekávání zákazníků (světle modrá barva) a jejich subjektivního vnímání kvality služeb (žlutá barva). S ohledem na rozsah disertační práce budou paprskové grafy využity pouze pro prezentaci souhrnných výsledků v kapitole 5.7. Názorná ukázka je prezentována v grafu 2. Přiložená tabulka 16 čísla zpřehledňuje a poskytuje navíc informace o velikosti kladné či záporné mezery každého faktoru i celé sledované vlastnosti.

Aritmetické průměry v tabulce 16 a grafu 2 určují, jaká je míra hodnocení kvality sledovaných proměnných pohledem zákazníka. Neurčují však, jak moc jsou zákazníci ve svém pohledu na kvalitu jednotlivých sledovaných indikátorů jednotní. Určitým ukazatelem tohoto může být směrodatná odchylka. Ještě vhodnější se ukázalo zpracovat tabulku četností jednotlivých odpovědí, která naznačuje, jaká je variabilita odpovědí respondentů a poskytuje tak podrobnější informace o rozložení respondentů na Likertově škále (viz tabulka 17).

Názorně prezentované výsledky by se daly zjednodušeně interpretovat tak, že pouze u sledovaného indikátoru 4 byla očekávání zákazníků překonána, zatímco u položek 1 - 3 nebyla naplněna. Největší problém představuje sledovaný indikátor 1, kde záporná mezera činí 0,73 bodu a právě tomuto indikátoru by měl management věnovat největší pozornost.

Všechny výsledky (smyšlené, pouze pro ukázku) jsou názorně prezentovány pro počet respondentů 100.

Graf 2: Hodnocení jedné vlastnosti kvality služeb – názorná ukázka



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: Hodnocení jedné vlastnosti kvality služeb – názorná ukázka

Sledovaný faktor kvality služeb	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera faktoru	mezera vlastnosti
sledovaný indikátor 1	2,62	1,89	-0,73	**-0,315**
sledovaný indikátor 2	2,46	2,00	-0,46	
sledovaný indikátor 3	2,34	2,14	-0,20	
sledovaný indikátor 4	2,08	2,21	0,13	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Četnost jednotlivých odpovědí u sledovaných indikátorů – názorná ukázka

Sledovaný faktor	sledovaný indikátor 1		sledovaný indikátor 2		sledovaný indikátor 3		sledovaný indikátor 4	
N = 100	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	81	40	66	49	53	52	63	55
2	9	27	23	21	33	25	12	25
1	5	18	7	15	11	12	8	10
0	3	12	2	11	2	7	9	8
-1	1	2	0	4	0	4	5	2
-2	0	1	1	0	1	0	1	0
-3	1	0	1	0	0	0	2	0
Ø	2,62	1,89	2,46	2,00	2,34	2,14	2,08	2,21

Zdroj: vlastní zpracování

Výše popsaný postup umožňuje zjistit, jaká je míra očekávání zákazníků a skutečně vnímané kvality služeb a také to, v jaké míře jsou zákazníci fitness centra v tomto hodnocení jednotní.

Popisné charakteristiky tak přinášejí základní informace o spokojenosti zákazníků a poskytují fitness centru zpětnou vazbu o kvalitě jeho služeb. V případě, že by management fitness centra potřeboval zjistit, co na straně zákazníků vymezuje míru jejich spokojenosti, v čem se jednotlivé skupiny zákazníků liší apod., musely by být provedeny podrobnější analýzy založené na využití konfirmačních statistických postupů.

S ohledem na rozsah a cíl disertační práce (návrh a verifikace české verze dotazníku SERVQUAL jako metody pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness), nebylo k těmto analýzám přistoupeno.

4.2.7.2 Gap analýza

Pokud management fitness centra hodlá cíleně řídit kvalitu poskytovaných služeb, potřebuje učinit kvalifikovaná rozhodnutí o tom, jaká opatření zvolit, aby postup zlepšování kvality služeb byl co nejúčinnější. K tomu má možnost využít specifických analýz ke stanovení priorit zlepšení. Zřejmě nejjednodušším nástrojem ke stanovení priorit zlepšování je gap analýza, neboli „analýza mezer“ (BROWN & SCHWARTZ, 1989; JENNINGS, 2000).

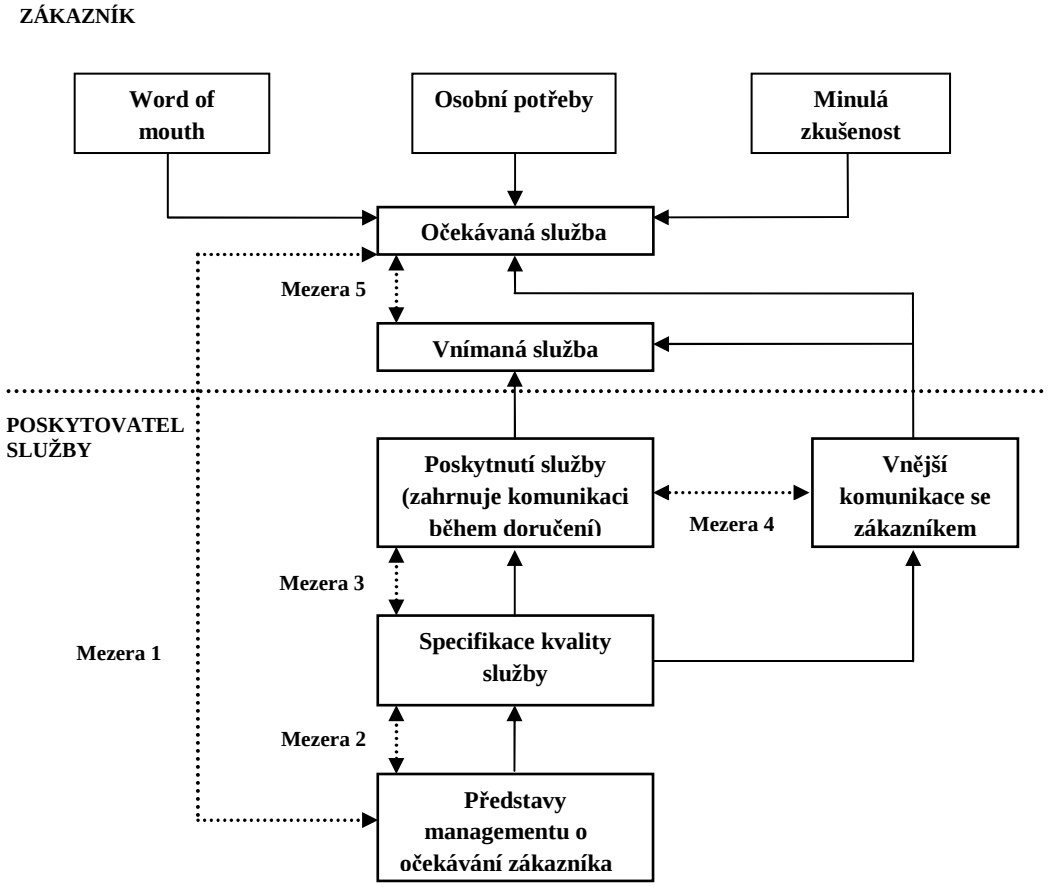
Jak již naznačila předchozí kapitola, také v této práci je gap analýza využita. Mezera (gap) je zde rozdílem mezi očekáváním zákazníků na dosahovanou kvalitu a tím, jak skutečně vnímají kvalitu poskytnuté služby. Výsledky gap analýzy ilustruje názorně tabulka 16. Velikost rozdílů upozorňuje na největší rozdíl mezi mírou očekávání a mírou subjektivního hodnocení kvality. Zlepšení služeb u těch indikátorů, kde jsou patrné nejvyšší záporné rozdíly, by mělo být pro management prioritou.

4.2.7.3 Gap model kvality služeb

Autoři metody SERVQUAL (PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY, 1988) na základě analýzy mezer formulovali již v roce 1985 Gap model kvality služeb (Gap Model of Service Quality). Model vychází z pochopení kvality jako rozporu mezi zákazníkovým očekáváním a jeho vnímáním poskytnuté služby. Případná nespokojenost zákazníků podle autorů pramení v nedostatcích způsobených během samotného procesu

poskytování služeb. Tyto nedostatky označují jako mezery (gaps). Mezera 1 vyjadřuje rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si vedení firmy myslí, že zákazník očekává. Mezera 2 nastává při nesouhlasu charakteristik služby, které vytváří firma a očekáváním zákazníků, tak jak ho předpokládá zaměstnancům vedení organizace. Mezera 3 vzniká, když systémy doručování služeb (personál, technologie a procesy) nedodrží dané standardy zaručené zákazníkům. Mezera 4 nastává, když firma prostřednictvím jiných medií proklamuje jinou úroveň služby, než nakonec poskytuje. Mezera 5 je výsledkem všech předešlých mezer, velikost mezer 1-4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají a tím, jak kvalitu služby skutečně vnímají.

Schéma 15: Gap model kvality služeb



Zdroj: Parasuraman, A., Zeithamlová, V., Berry, L. (1985) – upraveno autorem.

Z výčtu mezer je zřejmé, že k jejich plné identifikaci nestačí vždy provést jen kvantitativní typ výzkumu v podobě dotazníkového šetření. K určení mezer 1-4 je potřeba volit spíše kvalitativní metody či kombinaci obou metod. Metoda SERVQUAL, která je předmětem studie v této disertační práci, však měří pouze pátou, výslednou mezeru, a je ryze kvantitativního charakteru. Z tohoto důvodu nebyla v práci věnována pozornost metodám kvalitativním.

4.2.8 Rozsah platnosti výzkumu

V závěrečné kapitole metodické části práce jsou identifikovány praktické i teoretické hranice marketingového výzkumu, které ovlivňují jeho rozsah i kvalitu. Uvedena jsou tzv. vymezení (delimitation) a omezení (limitation) výsledků marketingového výzkumu.

4.2.8.1 Vymezení výzkumu

Výsledky marketingového výzkumu lze zobecnit na větší pražská fitness centra nabízející služby posilovny, kardio zóny a různé formy aerobních cvičení. Mohou však predikovat výsledky i v obdobných zařízeních mimo území hlavního města.

V této souvislosti je třeba připustit, že hodnocení kvality služeb a nároky zákazníků v hlavním městě mohou být odlišné. Zejména ceny tělovýchovných a sportovních služeb nabízených sportovními centry v Praze jsou průměrně na vyšší úrovni (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014), což může činit zákazníky v Praze náročnějšími.

Sběr dat v rámci provedeného marketingového výzkumu sloužil také k ověření konceptualizace a spolehlivosti české verze dotazníku SERVQUAL. Předkládaný hodnotící nástroj může být využit ve sportovních zařízeních v celé České republice.

4.2.8.2 Omezení výzkumu

Cílem marketingového výzkumu bylo zjištění a analýza názorů zákazníků navštěvujících vybraná pražská fitcentra na jednotlivé vlastnosti kvality poskytovaných služeb. Dalo se předpokládat, že zákazníci fitness center budou hodnotit služby jako kvalitní a budou s nimi vesměs spokojeni. V opačném případě by pravděpodobně služby nevyužívali. Nelze se však dotazovat na kvalitu služeb respondentů, kteří je nevyužívají.

Záměrem realizovaného výzkumu nebylo dozvědět se, zda zákazníci jsou či nejsou spokojeni s nabízenými službami, ale odhalit mezery v kvalitě jednotlivých poskytovaných služeb. Právě identifikace mezer a určení jejich velikosti umožnilo managementu sportovních zařízení odhalit nejslabší místa v procesu poskytování služeb.

5 VÝSLEDKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Výsledky marketingového výzkumu jsou strukturovány do sedmi kapitol. V prvních šesti jsou prezentovány výsledky pro každé fitness centrum zvlášť. Sedmá kapitola výsledky ze všech fitness center shrnuje. Důvodem pro tento způsob prezentace výsledků je především snaha o zachycení rozdílů mezi jednotlivými fitness centry.

Rozdíly v hodnocení kvality služeb mohou být ovlivněny odlišnou strukturou zákazníků, proto je věnována pozornost také jejich analýze. Výsledky prezentované v první podkapitole popisují socioekonomickou charakteristiku respondentů, četnost a celkovou dobu, po kterou respondenti navštěvují fitness centrum. Dále bylo sledováno, jakou službu respondenti využívají nejčastěji a z jakých důvodů fitness centrum navštěvují.

Všechny tyto charakteristiky jsou prezentovány v jedné souhrnné tabulce. Lze si všimnout, že ne vždy počet odpovědí respondentů souhlasí s počtem odevzdaných dotazníků. Důvodem je skutečnost, že některé otázky nechali respondenti bez odpovědi, u jiných označili více nabízených odpovědí.

Druhá část je věnována samotnému hodnocení kvality služeb. Jak bylo uvedeno výše, hodnocena je funkční a technická kvalita služeb. Funkční kvalita zjednodušeně vyjadřuje to, jakým způsobem je služba zákazníkovi poskytována. Technická kvalita vyjadřuje, co je zákazníkovi poskytováno.

Funkční kvalita je na základě předkládané teorie sledována pomocí pěti konceptů (vlastností) – hmotného zajištění, spolehlivosti, odpovědného přístupu, jistoty a empatie. Jednotlivé koncepty jsou měřeny 4 nebo 5 indikátory (položkami dotazníku). Technická kvalita je měřena 3 indikátory. Podrobněji je model dotazníku SERVQUAL upravený pro sektor fitness znázorněn ve schématu 13 v kapitole 4.2.4.2.

Každá vlastnost je hodnocena zvlášť, přičemž je identifikována velikost mezery mezi očekáváním zákazníků a jejich hodnocením kvality služeb. Na závěr je každé sledované vlastnosti přiřazena váha důležitosti tak, jak ji vnímají sami zákazníci. Teprve na základě toho lze určit, která z mezer představuje pro management fitness centra největší problém.

V úvodu každé ze šesti kapitol je fitness centrum stručně představeno. Informace byly čerpány z internetových stránek společnosti a vlastního pozorování. V případě potřeby doplnění údajů byl dotázán personál fitness centra.

5.1 Holmes Place Premium Karlín

Holmes Place Premium Karlín je součástí mezinárodního řetězce fitness a wellness center Holmes Place Health Club. Ten byl založen již roku 1980 v Londýně. V roce 2013 měl řetězec 79 poboček, z toho 3 v České republice, všechny v Praze.

Pobočky společnosti se řídí stejnými normami kvality. Prostředí klubu je luxusně vybaveno a zaměstnanci jsou školeni s cílem prezentovat Holmes Place nejen jako „řadové fitness centrum“, ale jako klub měnící životní styl svých zákazníků.

Holmes Place Premium Karlín byl otevřen v roce 2008 a nachází se přibližně 100 metrů od stanice metra B Křižíkova. Celková plocha je o velikosti 2500 m^2, otevřeno je ve všední dny od 7:00 do 22:00, o víkendech od 8:00 do 21:00 hodin. Společnost funguje výhradně na principu klubového členství.

Fitness centrum je členěno do dvou pater. V prvním patře je umístěna recepce, šatny a kancelářské prostory managementu klubu. V prostoru recepce dochází k prvnímu kontaktu se zaměstnanci fitness centra. Kromě základních služeb (informace, prodej členství apod.) je zde nabízeno základní občerstvení, iontové, sacharidové i proteinové nápoje. Součástí recepce je i malý obchod, kde je možné zakoupit si sportovní oblečení a obuv. V šatnách je zákazníkům k dispozici celkem 500 skříněk (300 v dámské šatně, 200 v pánské šatně), toalety a sprchy. Přímo ze šatny vedou schody do druhého patra, kde se nachází bar a všechny cvičební i odpočinkové prostory.

Druhé patro je rozděleno do několika funkčních zón. Největší prostor zaujímá posilovna vybavená stroji Precor a Technogym. Součástí posilovny je také kardio zóna, kde je možné využít běhací pásy, rotopedy[4], steppery[5], crossové[6] a veslovací trenažéry. Posilovna a kardio zóna jsou pod dozorem zkušených trenérů, kteří jsou připraveni zákazníkům s čímkoliv pomoci. Další součástí fitness centra je jeden sál pro spinning[7] a dva sály pro různé druhy skupinových lekcí pod vedením školených instruktorů.

Ve druhém patře se nachází také zóna určená pro relaxaci. Zde mohou zákazníci využít bazén o délce 18 metrů, saunu, páru a dvě jacuzzi vany. Na tuto část ještě navazuje několik menších prostor určených pro masáže a odborné konzultace.

[4] stroj připomínající jízdní kolo, které je však postaveno na místě a zátěž je simulována setrvačníkem
[5] simulátor chůze do schodů, jehož konstrukce šetří klouby více než klasické zdolávání schodů
[6] simulátor chůze do schodů s komplexnějším zatížením většiny svalových partií
[7] skupinové cvičení na stacionárním kole provozované s hudbou podle různých metodik

5.1.1 Analýza zákazníků Holmes Place Premium Karlín

Jak znázorňuje tabulka 18, Holmes Place Premium Karlín navštěvují více ženy než muži, byť rozdíl mezi oběma pohlavími není nijak velký. Dvě třetiny respondentů jsou starší 30 let a mají nadprůměrný čistý měsíční příjem, což odpovídá cílové skupině, na kterou se Holmes Place zaměřuje. Klubové členství motivuje klienty navštěvovat fitness centrum relativně často. Většina respondentů tak činí minimálně třikrát za týden, přičemž nejčastěji respondenti navštěvují různé druhy skupinových lekcí. Druhou nejčastější využívanou službou je wellness, což by značilo, že respondenti velmi často navštěvují klub s cílem pouze relaxovat. Tuto variantu odpovědi („odpočinout si“ resp. „relaxace“) však uvedli pouze dva respondenti. Pravděpodobně proto, že tato možnost odpovědi nebyla v dotazníku přímo mezi nabízenými možnostmi.

Tabulka 18: Struktura respondentů Holmes Place Premium Karlín

HOLMES PLACE PREMIUM KARLÍN N = 142					
pohlaví respondentů	**N (142)**	**%**	**věková kategorie**	**N (142)**	**%**
muž	57	40,14	méně než 20	5	3,52
žena	85	59,86	21 – 30	42	29,58
			31 – 40	55	38,73
			41 – 50	25	17,61
			51 – 60	10	7,04
			nad 60 let	5	3,52
socioekonomická pozice	**N (138)**	**%**	**čistý příjem za měsíc**	**N (129)**	**%**
zaměstnaný, podnikatel	115	83,33	méně než 10 tisíc	17	13,18
nezaměstnaný	0	0	10 000 – 19 999	27	20,93
v domácnosti	10	7,25	20 000 – 29 999	35	27,13
na mateřské	2	1,45	30 000 a více	50	38,76
v důchodu	2	1,45			
student	9	6,52			
četnost návštěv	**N (142)**	**%**	**celková doba využívání FC**	**N (142)**	**%**
3 x týdně a častěji	88	61,97	více než 2 roky	69	48,59
2x týdně	45	31,69	1 – 2 roky	25	17,61
1x týdně	5	3,52	půl až 1 rok	20	14,08
méně často	4	2,82	méně než půl roku	28	19,72
nejčastěji využívaná služba	**N (188)**	**%**	**hlavní důvody návštěvy fitness**	**N (311)**	**%**
posilovna	32	17,02	zdravotní důvody	44	14,15
aerobní zóna	66	35,11	zvýšení kondice	98	31,51
kardio zóna	36	19,15	zábava	90	28,94
wellness zóna	54	28,72	vypadat lépe	77	24,76
			jiné důvody	2	0,64

5.1.2 Hodnocení kvality služeb v Holmes Place Premium Karlín

5.1.2.1 Hodnocení funkční kvality

Hmotné zajištění

Tabulka 19: Hmotné zajištění v Holmes Place Premium Karlín

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Moderní vybavení	2,53	2,56	0,03	**-0,22**
Příjemné prostředí	2,47	2,21	- 0,26	
Profesionální vzhled zaměstnanců	2,38	2,11	- 0,27	
Propagační materiály a internet. stránky	2,11	1,73	- 0,38	

Z tabulky 19 je patrné, že u jediné položky předčila vnímaná kvalita očekávání zákazníků (moderní vybavení), a to přesto, že průměrné očekávání zákazníků bylo u tohoto indikátoru relativně vysoké (2,53). Tento výsledek lze přisuzovat skutečnosti, že na moderní vybavení všech svých poboček management řetězce Holmes Place velice dbá. Filosofií společnosti je, aby zákazník v tomto smyslu obdržel totožnou kvalitu, ať navštíví pobočky v Německu, Švýcarsku nebo právě v České republice (členství to umožňuje).

Největší negativní mezera je patrná u indikátoru „Propagační materiály a internetové stránky“. Přestože očekávání zákazníků bylo ve srovnání s ostatními indikátory hodnotícími koncept hmotného zajištění nejnižší (2,11), vnímání kvality služeb dosahovalo nejnižší úrovně 1,73. Výsledná mezera tak činí -0,38. Odpovědi na otevřenou otázku naznačily, že internetové stránky společnosti jsou nepřehledné a některé informace zde prezentované jsou zavádějící.

Tabulka 20: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zajištění Holmes Place Karlín

Hmotné zajištění	Moderní vybavení		Příjemné prostředí		Profesionální vzhled zaměstnanců		Propagační materiály a internet. stránky	
N = 142	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	92	99	83	72	80	76	67	53
2	36	30	43	42	37	32	41	37
1	11	9	16	16	22	17	22	27
0	3	2	0	10	3	10	9	14
-1	0	1	0	2	0	5	1	8
-2	0	1	0	0	0	2	1	2
-3	0	0	0	0	0	0	1	1
Ø	2,53	2,56	2,47	2,21	2,38	2,11	2,11	1,73

Spolehlivost

Tabulka 21: Spolehlivost v Holmes Place Premium Karlín

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Plnění povinností a slibů	2,47	2,13	-0,34	
Ochota při řešení problémů	2,50	1,92	-0,58	
Služby bez nedostatků	2,10	1,70	-0,40	**-0,37**
Včasné poskytování skupinových lekcí	2,57	2,36	-0,21	
Poskytování bezchybných služeb	2,29	1,95	-0,34	

Tabulka 21 ukazuje, že v případě jednotlivých vlastností zahrnutých v konceptu spolehlivosti nebylo očekávání klientů zcela naplněno ani v jednom z pěti případů. Vnímaná kvalita se od té očekávané nejvíce lišila u indikátoru hodnotícího ochotu personálu fitness centra řešit případné problémy svých klientů – hodnota -0,58 je největší zápornou mezerou v hodnocení kvality služeb Holmes Place Premium Karlín celkově. Velikost této mezery lze zčásti vysvětlit i poměrně vysokým očekáváním zákazníků (2,50), neboť vnímaná kvalita (1,92) u tohoto indikátoru není ve srovnání s ostatními zdaleka nejnižší. Management fitness centra by tento výsledek neměl podceňovat a naopak by měl dbát na to, aby byl personál dostatečně kompetentní k řešení stížností, přání i požadavků zákazníků.

Nejlépe v hodnocení spolehlivosti fitness centrum Holmes Place obstálo v položce včasného poskytování skupinových lekcí. Vnímaná kvalita v relativně vysoké hodnotě 2,36 svědčí o tom, že fitness centrum dokáže poměrně uspokojivě nakládat s časem svých klientů, přestože se výsledná mezera indikátoru pohybuje v záporných hodnotách.

Tabulka 22: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost v Holmes Place Premium Karlín

Spolehlivost	Plnění povinností a slibů		Ochota při řešení problémů		Služby bez nedostatků		Včasné poskytování lekcí		Poskytování bezchybných služeb	
N = 142	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	95	76	89	68	69	53	98	89	78	52
2	25	33	31	32	42	40	31	29	38	54
1	16	17	20	18	12	26	9	12	16	22
0	6	9	2	14	14	11	4	10	9	9
-1	0	6	0	7	5	7	0	2	1	2
-2	0	1	0	2	0	4	0	0	0	2
-3	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
Ø	2,47	2,13	2,50	1,92	2,10	1,70	2,57	2,36	2,29	1,95

Odpovědný přístup

Tabulka 23: Odpovědný přístup v Holmes Place Premium Karlín

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Informování o čase poskytování služeb	2,31	1,98	-0,33	**-0,20**
Okamžité obsloužení klientů	2,38	2,24	-0,14	
Ochota poradit	2,52	2,46	-0,06	
Pohotová reakce na požadavky klientů	2,46	2,18	-0,28	

Stejně jako u předchozí skupiny indikátorů, i v případě odpovědného přístupu se jednotlivé mezery pohybují pouze v záporných hodnotách. Nejblíže dosažení kladné výsledné mezery byl indikátor, prostřednictvím něhož hodnotili klienti ochotu personálu fitness centra poradit. Vnímaná a očekávaná kvalita se v tomto případě pohybuje přibližně ve stejné úrovni, o čemž svědčí i četnosti odpovědí v tabulce 24, kde je patrná největší fluktuace četností mezi odpověďmi 2 a 3, naopak záporně v tomto případě nehodnotil žádný z dotázaných klientů.

Největší záporná mezera u indikátoru informování o čase poskytování služeb poukazuje na pravděpodobné nedostatky v komunikaci fitness centra s klienty. O rozvrhu skupinových lekcí a jiných služeb se zákazník může informovat na webových stránkách centra, které ale nejsou dostatečně optimalizovány pro mobilní telefony, což už lze v současné éře chytrých telefonů považovat za téměř nezbytné. Ne zcela využitý je v tomto směru také potenciál sociálních sítí, např. Facebook a Google+, které toto fitness centrum využívá spíše jako komunitní stránky pro šíření motivačních fotografií a tipů s novými cvičebními technikami. Informace praktického rázu jsou ale zcela upozaděny.

Tabulka 24: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup v Holmes Place Karlín

Odp. přístup	Informování o čase poskytování služeb		Okamžité obsloužení klientů		Ochota poradit		Pohotová reakce na požadavky klientů	
N = 142	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	84	59	85	62	88	77	78	75
2	29	43	36	63	41	55	53	36
1	18	22	11	11	12	9	10	18
0	11	15	10	3	1	1	1	8
-1	0	2	0	1	0	0	0	4
-2	0	1	0	2	0	0	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,31	1,98	2,38	2,24	2,52	2,46	2,46	2,18

Pocit jistoty

Tabulka 25: Pocit jistoty v Holmes Place Premium Karlín

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Pocit důvěry v zaměstnance	2,50	2,08	-0,42	**-0,25**
Poctivost personálu	2,42	2,34	-0,08	
Zdvořilost zaměstnanců	2,63	2,54	-0,09	
Znalosti personálu	2,33	1,88	-0,45	

Tabulka 25 zobrazuje výsledky v oblasti hodnocení tzv. pocitu jistoty, které lze pomyslně rozdělit do dvou protichůdných skupin. Na jedné straně jsou zákazníci nejspíše relativně spokojeni s mírou zdvořilosti a poctivosti zaměstnanců, neboť hodnoty mezer těchto dvou indikátorů jsou pouze velmi mírně negativní (-0,08 a -0,09). Na druhé straně ale zákazníci svým hodnocením poukazují na zřejmě výraznější nedostatky v oblasti znalostí personálu a pocitu důvěry v něj, protože indikátory s výslednými mezerami -0,42 a -0,45 patří v hodnocení kvality služeb tohoto fitness centra k nejvýraznějším záporným mezerám vůbec. Nabízí se tedy teorie, že zatímco v základní interakci zaměstnanec - zákazník, zahrnující právě ochotu, slušnost a zdvořilost, personál obstojí bez výraznějších potíží, v oblasti odborných znalostí zaostává, což může být zároveň také příčinou vzbuzující u zákazníků vyšší míru nedůvěry.

Pro management fitness centra se zde tedy otevírá prostor k úvaze, zda by bylo vhodné například zvýšit nároky kladené na uchazeče o kvalifikované pozice ve fitness centru (cvičitelé, instruktoři, osobní trenéři, aj.), či se více zaměřit na další vzdělávání svého personálu.

Tabulka 26: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty v Holmes Place Premium Karlín

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Poctivost personálu		Zdvořilost zaměstnanců		Znalosti personálu	
N = 142	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	Vnímání
odpovědi	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	94	68	93	88	107	96	83	56
2	32	33	23	27	22	30	32	44
1	10	28	18	15	9	13	18	22
0	5	11	8	11	4	2	9	12
-1	1	1	0	1	0	1	0	6
-2	0	1	0	0	0	0	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	1
Ø	2,5	2,08	2,42	2,34	2,63	2,54	2,33	1,88

Empatie

Tabulka 27: Empatie v Holmes Place Premium Karlín

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Individuální přístup	2,37	2,03	-0,34	
Jednání v nejlepším zájmu zákazníků	2,47	2,08	-0,39	
Zájem o potřeby zákazníků	2,32	1,96	-0,36	**-0,29**
Porozumění potřebám zákazníků	2,13	1,85	-0,28	
Vhodná otevírací doba	2,63	2,55	-0,08	

Z kategorie indikátorů, shrnutých pod názvem „empatie“, klienti Holmes Place nejlépe ohodnotili otevírací dobu. Toto fitness centrum je otevřeno v pracovní dny 15 hodin denně, o víkendech pak 13 hodin denně, což klienti zřejmě považují za téměř dostačující. V tabulce 28 je uvedeno, že negativně otevírací dobu ohodnotil jediný zákazník, naopak většina dotazovaných se držela hodnocení 2 a 3. Ačkoli jde o výsledek v zásadě uspokojivý, ve srovnání s ostatními fitness centry je druhý nejhorší. Většina ostatních fitness center má otevírací dobu delší, v případě fitness Euforie je otevírací doba sice nepatrně kratší, toto je ale vykompenzováno nižším očekáváním ze strany klientů.

Z takto vysokých hodnot očekávané kvality služeb, které byly zjištěny nejen u položky sledující vhodnost otevírací doby, lze odvodit, že klienti Holmes Place odpovídají teorii náročných klientů předpokládající převažující asertivní a ne příliš skromné odpovědi dotazovaných.

Tabulka 28: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii v Holmes Place Premium Karlín

Empatie	Individuální přístup		Jednání v nejlepším zájmu zákazníků		Zájem o potřeby zákazníků		Porozumění potřebám zákazníků		Vhodná otevírací doba	
N = 142	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
Odpovědi	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	88	63	94	67	86	57	72	51	100	92
2	31	41	28	35	27	45	31	44	34	39
1	11	21	14	27	17	22	25	27	5	9
0	11	14	5	10	12	15	14	16	3	1
-1	1	2	1	3	0	2	0	2	0	1
-2	0	1	0	0	0	1	0	2	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,37	2,03	2,47	2,08	2,32	1,96	2,13	1,85	2,63	2,55

5.1.2.2 Hodnocení technické kvality

Tabulka 29: Technická kvalita v Holmes Place Premium Karlín

Technická kvalita	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Adekvátně sestavený program	2,13	1,93	-0,20	
Zkušenosti trenérů	2,20	1,89	-0,31	**-0,25**
Cvičení bez přerušení	2,33	2,08	-0,25	

Co se týče technické kvality, očekávání zákazníků byla v tomto případě v porovnání s ostatními pěti skupinami indikátorů spíše nižší. Mezery zde opět nabývaly výhradně záporných hodnot, přičemž nejvyšší záporná mezera přísluší indikátoru hodnotícímu zkušenosti trenérů. Tento výsledek koresponduje s výraznou negativní mezerou u indikátoru znalostí personálu v kategorii pocitu jistoty a v zásadě ji tedy i potvrzuje. Nutno ovšem dodat, že v případě znalostí personálu byla tato mezera výrazně větší (hodnota -0,45).

Nejvyšší očekávanou i vnímanou kvalitu má v této kategorii indikátor cvičení bez přerušení. Přesto je ale výsledná mezera tohoto indikátoru větší než u jinak hůře hodnocené položky zabývající se adekvátností sestaveného programu. Nízká vnímaná kvalita adekvátnosti sestaveného programu může být zapříčiněna například faktem, že Holmes Place Premium Karlín díky své snaze uspokojit co nejvíce zákazníků nabízí více než 20 různých skupinových lekcí, což ale v důsledku pro klienta může být náročnější – fitness centrum nedisponuje neomezenými kapacitami, proto se některé lekce konají pouze dopoledne, některé zase pouze večer, jiné jen jedenkrát týdně, atd. Pro některé klienty může být také zpočátku komplikovanější vybrat si z takto široké nabídky vhodný program.

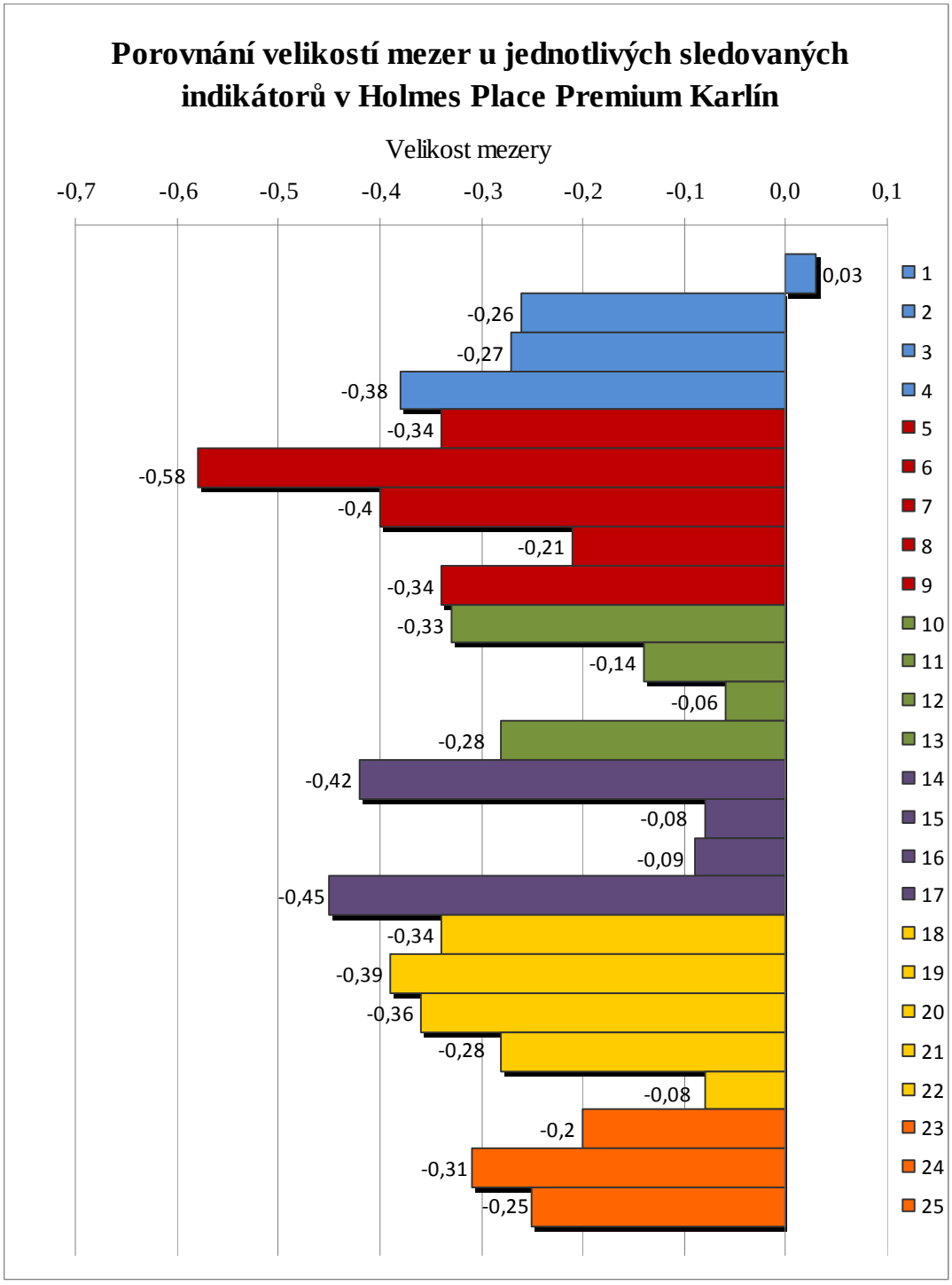
Tabulka 30: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu v Holmes Place Karlín

Technická kvalita	Adekvátně sestavený program		Zkušenosti trenérů		Cvičení bez přerušení	
N = 142	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	23a	23b	24a	24b	25a	25b
3	69	56	59	58	83	65
2	34	46	61	42	33	39
1	28	21	18	20	16	26
0	11	14	4	15	10	9
-1	0	3	0	5	0	2
-2	0	2	0	2	0	1
-3	0	0	0	0	0	0
Ø	2,13	1,93	2,20	1,89	2,33	2,08

5.1.2.3 Analýza kvality služeb v Holmes Place Premium Karlín

Graf 9 přehledně znázorňuje mezery u jednotlivých indikátorů hodnotících šest sledovaných dimenzí (vlastností) kvality služeb v Holmes Place Premium Karlín. Je z něj zjevné, že pouze u jediného indikátoru předčilo vnímání kvality služeb očekávání zákazníků (1 – moderní vybavení fitness centra). Největší negativní mezera je patrná u indikátoru 6 hodnotící ochotu zaměstnanců řešit zákazníkovy problémy.

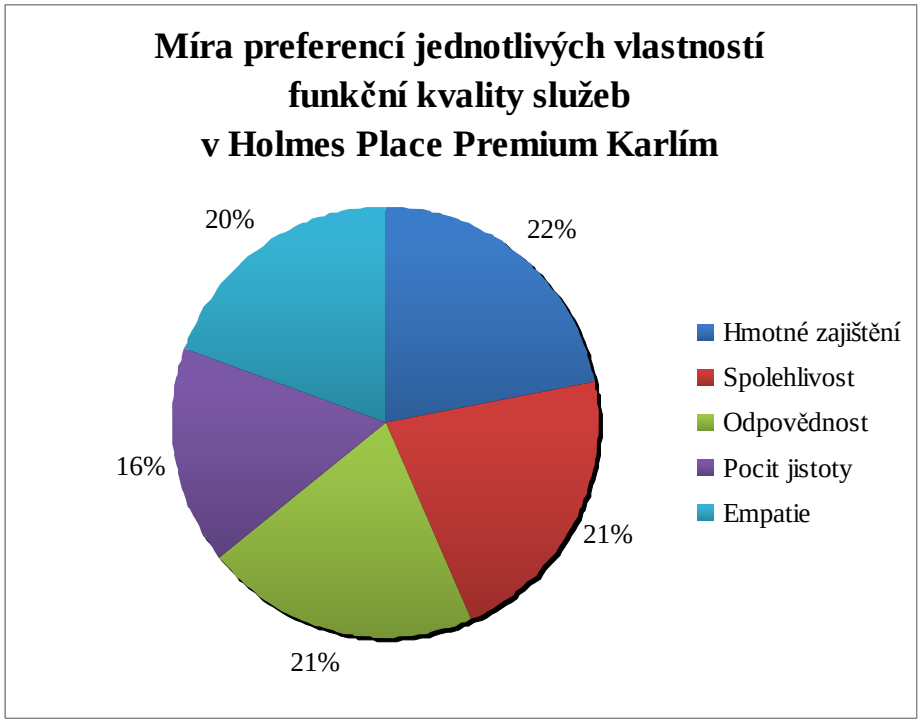
Graf 3: Velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb v Holmes Place Premium Karlín



Úplně nejnižší hodnotu vnímané kvality má indikátor 7 „služby bez nedostatků“ (1,70). Očekávání zákazníků u tohoto indikátoru konceptu spolehlivosti však také nejsou příliš velká (2,10), a tak výsledná mezera (-0,4) nepředstavuje pro management největší problém. Tím je již zmiňovaná „ochota při řešení problémů“ s negativní mezerou -0,58. Tyto výsledky se dají interpretovat tak, že zákazníci si uvědomují, že ne vždy a za všech okolností lze poskytnout službu bez nějakého nedostatku. Když už se tak stane, očekávají však, že personál bude ochoten tento nedostatek řešit.

Jak bylo popsáno v metodické části práce, respondenti v závěru dotazníku rozdělovali pomyslných 100 bodů mezi pět vlastností funkční kvality podle toho, jakou důležitost přikládají jednotlivým vlastnostem. V případě Holmes Place Premium Karlín rozložili body respondenti přibližně rovnoměrně (od 16% do 22%). Největší důležitost přisuzují dotazovaní zákazníci vlastnosti „hmotné zajištění“, nejmenší pak „pocitu jistoty“.

Graf 4: Preference vlastností funkční kvality služeb v Holmes Place Premium Karlín



Toto rozložení váhy důležitosti mezi jednotlivé hodnocené vlastnosti funkční kvality má zajistit objektivnější srovnání velikosti výsledných mezer mezi jednotlivými vlastnostmi tak, aby se management sportovního zařízení mohl zaměřit primárně na největší (pro zákazníky nejdůležitější) nedostatky v kvalitě poskytovaných služeb. K dosažení tohoto cíle bylo proto potřeba průměrné mezery dosažené u každé ze sledovaných vlastností vynásobit vahou důležitosti. Tím bylo získáno tzv. SERV-skóre.

Technická kvalita do měření preferencí zákazníků nebyla zařazena a pro závěrečné srovnání je tedy násobena koeficientem 20, který vyjadřuje průměrnou váhu důležitosti. Celkové hodnocení kvality služeb v Holmes Place Premium Karlín znázorňuje tabulka 31.

Tabulka 31: Celkové hodnocení kvality služeb v Holmes Place Premium Karlín

Holmes Place Premium Karlín	Vlastnosti kvality služeb	Mezera vlastnosti	Váha (v %)	Vážené SERV-skóre	Mezera kvality	Výsledná mezera
Funkční kvalita služeb	Hmotné zajištění	-0,22	22	**-4,84**	**-5,32**	**-5,16**
	Spolehlivost	-0,37	21	**-7,77**		
	Odpovědnost	-0,20	21	**-4,20**		
	Pocit jistoty	-0,25	16	**-4,00**		
	Empatie	-0,29	20	**-5,80**		
Technická kvalita služeb		-0,25	20	**-5,00**	**-5,00**	

Z tabulky 31 je patrné, že násobení váhy důležitosti nezměnilo nic na tom, že největší negativní mezera vzniká u vlastnosti „spolehlivost“ (-7,77). Tato vlastnost tedy představuje pro vedení fitness centra největší problém.

Původně naměřená nejmenší negativní mezera u konceptu „odpovědnost“ (0,20) se vynásobením váhy důležitosti stala druhou nejméně zásadní (SERV-skóre -4,20). Nejméně podstatnou se stala vlastnost „pocit jistoty“ (SERV-skóre 4). Bez posouzení důležitosti jednotlivých indikátorů by přitom tato vlastnost představovala třetí největší negativní mezeru. Tyto skutečnosti „obhajují“ potřebu získat vážené SERV-skóre pro objektivnější posouzení dosažených výsledků.

Výsledná negativní mezera nabývá hodnoty **-5,16**. Pro interpretaci tohoto výsledky bylo třeba vrátit se k teorii a výkladu autorů metody SERVQUAL. Ti uvádějí ve stručnosti následující (PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ & BERRY, 1988):

Nabývá-li velikost mezery kladných hodnot, je zcela nezpochybnitelné, že zákazníci jsou s touto službou spokojeni a ta dokonce předčila jejich očekávání. V takovém případě není nutné se jí jakkoliv zabývat.

Dosahuje-li však velikost mezery či SERV-skóre záporných hodnot, je pro určení spokojenosti či nespokojenosti rozhodující právě velikost této záporné hodnoty. Pokud je velikost mezery menší než -1, pak lze konstatovat, že zákazníci jsou s danou službou relativně spokojeni, i když s jistými výhradami. Jestliže ale velikost mezery přesáhne hodnotu -1, znamená to, že zákazníci s touto službou spokojeni nejsou a je třeba ji promptně vylepšit. Limitní hranicí pro posouzení toho, zda zákazníci jsou nebo nejsou spokojeni, je tak hodnota **-1**, resp. **-20** pro vážené SERV-skóre.

Je zřejmé, že žádný z hodnocených indikátorů ani faktorů nepřesáhla tyto hodnoty. Lze tedy tvrdit, že zákazníci fitness centra Holmes Place Premium Karlín jsou se všemi zkoumanými vlastnostmi v zásadě spokojeni. Tento výsledek byl předpokládán a cílem proto byla zejména identifikace negativních mezer. Jejich velikost upozorňuje management na oblasti, kterými by se měl potenciálně zabývat.

5.1.3 Doporučení pro Holmes Place Premium Karlín

Největší nedostatky byly nalezeny v konceptu spolehlivosti, konkrétně pak v ochotě zaměstnanců řešit vzniklé problémy. Je evidentní, že při množství poskytovaných služeb a velkém počtu zákazníků se nelze ubránit vzniku některých chyb či nedostatků v procesu poskytování služeb. Zákazníci si jsou tohoto vědomi, ale nelibě nesou, když jsou tyto nedostatky zlehčovány nebo nejsou řešeny vůbec. Z odpovědí na závěrečnou otázku také vyplynulo, že zejména zaměstnanci recepce nejsou ochotni se některými problémy zákazníků vůbec zabývat s odkazem, že oni toto řešit nedokážou či dokonce nesmí.

Bylo by proto žádoucí vytvořit fungující systém řízení stížností zákazníků, aby ti věděli, na koho se mohou v případě stížnosti obrátit. Jednou z možností je zvýšení kompetencí recepčních. V případě nemožné realizace tohoto návrhu by mělo být zajištěno, aby recepční, která přijme stížnost, měla možnost se ihned obrátit na někoho, kdo se stížností bude zabývat. Je nezbytné minimálně projevit snahu o řešení vzniklého problému. Pokud možno, slíbit nápravu a tento slib skutečně dodržet. Později se ujistit, že byl problém vyřešen ke spokojenosti zákazníka a ještě jednou se mu omluvit.

Kladné vyřízení stížností a reklamací zvyšuje spokojenost zákazníka a zesiluje jeho loajalitu k poskytovateli služeb. Ta se projeví nejen pravidelným a dlouhodobým využíváním služeb, ale také doporučením služeb fitness centra dalším potenciálním zákazníkům.

5.2 Pure Jatomi Fitness Harfa

Pure Jatomi Fitness Harfa je, podobně jako Holmes Place Premium Karlín, součást mezinárodního řetězce fitness center. Koncept společnosti Pure Health & Fitness přišel do České republiky z Polska, a to v roce 2008. V současnosti na území ČR jsou otevřené již čtyři pobočky, jedna v Ostravě a zbývající tři v Praze. Filosofií společnosti je mít pobočky všude na světě identické, a to jak z hlediska nabízených služeb, vybavení, dress codu zaměstnanců i prostorového uspořádání centra.

Pure Jatomi Fitness Harfa byl založen v roce 2010 a to na Praze 9 v obchodním centru Galerie Harfa, poblíž stanice metra B Českomoravská. Celková plocha je o velikosti 1960 m^2, otevřeno je ve všední dny od 6:30 do 23:00, o víkendu od 8:00 do 22:00 hodin. Fitness centrum funguje výhradně na principu klubového členství.

Klub se zaměřuje na poskytování komplexních služeb. Samozřejmostí je tak posilovna, kardio zóna a aerobní zóna. Ta představuje dva sály. Jeden je zaměřen výhradně na spinning, druhý na skupinové lekce. Mimo klasické nabídky aerobních cvičení jako je bosu[8], bodystyling[9], pilates[10], zumba[11] atd., nabízí Pure Jatomi Fitness Harfa unikátní cvičení s názvem JUKARI Fit to Fly. Jedná se o studiovou lekci vedenou zkušeným lektorem či lektorkou, při které cvičící využívají speciálně zkonstruované nářadí s názvem FlySet, které dopomáhá k protáhnutí a posílení celého těla. Kardio zóna je vybavena běžeckými pásy, crossovými trenažéry, stacionárními koly, veslovacími trenažéry, steppery a stroji Power Plate[12].

Pure Jatomi Fitness Harfa, kromě zmiňovaných funkčních zón, disponuje také zónou pro odpočinek. Zákazníci mohou využít bazén, jacuzzi vany, parní lázeň a saunu. Za účelem relaxace je v klubu nově otevřena také Spa & Beauty Clinique poskytující masáže, kosmetiku, manikúru či pedikúru.

Mezi další služby fitness centra patří i solárium, které zákazníci mohou využít přímo v prostorách šaten. Jedním z dalších specifik klubu, které má zvýšit spokojenost zákazníků s poskytovanými službami, je nabídka kávy, čaje a vody zdarma. K dispozici jsou také počítače s připojením na internet bez poplatku, stejně jako půjčovna originálních DVD filmů.

[8] cvičení s rehabilitační pomůckou, která se dá využívat oboustranně pro různé druhy balančních cvičení
[9] vytrvalostně silové cvičení zaměřené na zformování a zpevnění svalových skupin celého těla
[10] cvičební metoda vycházející z jógy, jedná se v podstatě o sloučení prvků klasického rehabilitačního cvičení a východních cvičebních systémů
[11] fitness program, který v sobě spojuje prvky aerobního cvičení a latinsko-amerických tanců
[12] cvičící stroj, který využívá zdokonalenou formu vibrací ve třech rovinách – vertikální, frontální a sagitální

5.2.1 Analýza zákazníků Pure Jatomi Fitness Harfa

Podobně jako u dalších fitness center založených na bázi klubového členství, navštěvuje také většina zákazníků Pure Jatomi Fitness Harfa fitness centrum minimálně 3x týdně. Snaží se tak co nejvíce využít své členství v klubu. Specifikem tohoto zařízení je skutečnost, že klub navštěvuje relativně hodně osob v domácnosti (15,94%). Důvodem pro tyto výsledky může být fakt, že Pure Jatomi Fitness Harfa sídlí v obchodním centru. Naproti tomu mezi respondenty nebyl žádný důchodce, ani osoba starší 60 let.

Další zvláštností oproti ostatním analyzovaným fitness centrům je skutečnost, že nejméně dotázaných zákazníků navštěvuje fitness déle než 2 roky (9,03%). Tyto výsledky však nejsou nijak překvapivé, protože Pure Jatomi Fitness Harfa působí na trhu teprve od roku 2010.

Tabulka 32: Struktura respondentů Pure Jatomi Fitness Harfa

PURE JATOMI FITNESS HARFA N = 144					
pohlaví respondentů	**N (144)**	**%**	**věková kategorie**	**N (142)**	**%**
muž	75	52,08	méně než 20	8	5,63
žena	69	47,92	21 – 30	41	28,87
			31 – 40	59	41,55
			41 – 50	27	19,01
			51 – 60	7	4,94
			nad 60 let	0	0
socioekonomická pozice	**N (138)**	**%**	**čistý příjem za měsíc**	**N (133)**	**%**
zaměstnaný, podnikatel	108	78,26	méně než 10 tisíc	21	15,79
nezaměstnaný	0	0	10 000 – 19 999	27	20,30
v domácnosti	22	15,94	20 000 – 29 999	46	34,59
na mateřské	2	1,45	30 000 a více	39	29,32
v důchodu	0	0			
student	6	4,35			
četnost návštěv	**N (144)**	**%**	**celková doba využívání FC**	**N (144)**	**%**
3 x týdně a častěji	75	52,08	více než 2 roky	13	9,03
2x týdně	40	27,78	1 – 2 roky	70	48,61
1x týdně	26	18,06	půl až 1 rok	36	25,00
méně často	3	2,08	méně než půl roku	25	17,36
nejčastěji využívaná služba	**N (179)**	**%**	**hlavní důvody návštěvy fitness**	**N (296)**	**%**
posilovna	52	29,05	zdravotní důvody	41	13,85
aerobní zóna	47	26,26	zvýšení kondice	92	31,08
kardio zóna	35	19,55	zábava	84	28,38
wellness zóna	45	25,14	vypadat lépe	75	25,34
			jiné důvody	4	1,35

5.2.2 Hodnocení kvality služeb v Pure Jatomi Fitness Harfa

5.2.2.1 Hodnocení funkční kvality

Hmotné zajištění

Tabulka 33: Hmotné zajištění v Pure Jatomi Fitness Harfa

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Moderní vybavení	2,35	2,40	0,05	**-0,10**
Příjemné prostředí	2,42	2,33	-0,09	
Profesionální vzhled zaměstnanců	2,35	2,42	-0,07	
Propagační materiály a internet. stránky	2,30	2,01	-0,29	

Stejně jako v případě fitness centra Holmes Place i v hodnocení kvality Pure Jatomi Fitness je moderní vybavení jedinou položkou s pozitivní výslednou mezerou v kategorii hmotného zajištění. Klienti Pure Jatomi se ale v porovnání s klienty Holmes Place projevili jako méně nároční, a to i přesto, že se toto fitness centrum prezentuje jako opravdu komplexní zařízení nabízející svým klientům i celou škálu služeb doplňkových (např. internetová kavárna, půjčovna DVD, kosmetický salon, atd.).

Negativní mezera -0,29 u položky hodnotící úroveň propagačních materiálů a internetových stránek fitness centra je poměrně výrazná. Webové stránky jsou i přes již šestileté působení společnosti na českém trhu stále na nedostatečné úrovni, zejména po stránce jazykové, projevující se náhodným výskytem nepřeložených anglických a polských výrazů. Pure Jatomi se pokouší svým zákazníkům nabídnout i zjednodušenou mobilní verzi webových stránek, ty jsou ale prakticky nefunkční, zákazníci jsou tedy např. při vyhledávání času skupinových lekcí odkázáni pouze na počítač.

Tabulka 34: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zajištění v Pure Jatomi Fitness Harfa

Hmotné zajištění	Moderní vybavení		Příjemné prostředí		Profesionální vzhled zaměstnanců		Propagační materiály a internet. stránky	
N = 144	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	88	86	86	84	90	94	85	67
2	29	36	38	35	28	24	30	42
1	16	15	14	15	13	19	16	16
0	11	7	6	9	13	7	13	11
-1	0	0	0	1	0	0	0	5
-2	0	0	0	0	0	0	0	2
-3	0	0	0	0	0	0	0	1
Ø	2,35	2,40	2,42	2,33	2,35	2,42	2,30	2,01

Spolehlivost

Tabulka 35: Spolehlivost v Pure Jatomi Fitness Harfa

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Plnění povinností a slibů	2,42	2,20	-0,22	
Ochota při řešení problémů	2,36	2,12	-0,24	
Služby bez nedostatků	2,22	1,97	-0,25	**-0,27**
Včasné poskytování skupinových lekcí	2,52	2,12	-0,40	
Poskytování bezchybných služeb	2,21	1,95	-0,26	

Z výsledků hodnocení spolehlivosti, které prezentuje tabulka 35, negativně vyčnívá zejména indikátor včasného poskytování skupinových lekcí (-0,40). Očekávání klientů je v tomto případě vysoké (2,52), přesto je výsledná mezera natolik velká, aby byla dostatečným podnětem pro management fitness centra, který by se měl v tomto případě zaměřit na zlepšení či změnu časové organizace poskytování svých služeb. Přesné časy skupinových lekcí by si pak samozřejmě měli hlídat především sami instruktoři.

Ostatní čtyři položky tohoto segmentu se pohybují ve velmi podobných hodnotách, tj. od -0,22 do -0,26. Mezery jako takové sice nejsou nikterak velké, nicméně z tabulky 36 zobrazující četnosti jednotlivých odpovědí vyplývá, že z těchto čtyř položek obdržel nejvíce záporných hodnocení indikátor služeb bez nedostatků – záporně hodnotících dotazovaných je v tomto případě osm. Při kapacitě hodnoceného fitness centra a počtu respondentů lze ale tento výsledek považovat za očekávatelný, neboť je spíše nepravděpodobné, že by jinak převážně asertivně smýšlející a hodnotící klienti nenalezli vůbec žádné nedostatky a hodnotili tak pouze kladně.

Tabulka 36: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost v Pure Jatomi Fitness Harfa

Spolehlivost	Plnění povinností a slibů		Ochota při řešení problémů		Služby bez nedostatků		Včasné poskytování lekcí		Poskytování bezchybných služeb	
N = 144	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	84	63	89	55	74	59	97	55	72	52
2	43	60	26	60	39	52	31	64	44	53
1	10	12	22	24	21	15	10	13	16	23
0	7	6	6	2	9	10	6	11	10	13
-1	0	2	1	2	1	5	0	1	2	2
-2	0	1	0	1	0	2	0	0	0	1
-3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Ø	2,42	2,2	2,36	2,12	2,22	1,97	2,52	2,12	2,21	1,95

Odpovědný přístup

Tabulka 37: Odpovědný přístup v Pure Jatomi Fitness Harfa

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Informování o čase poskytování služeb	2,43	2,32	-0,11	**-0,27**
Okamžité obsloužení klientů	2,38	1,87	-0,51	
Ochota poradit	2,52	2,38	-0,14	
Pohotová reakce na požadavky klientů	2,46	2,16	-0,30	

Mezera v hodnotě -0,51 popisující míru spokojenosti klientů s rychlostí obsluhy fitness centra je největší zápornou mezerou v hodnocení kvality služeb Pure Jatomi Fitness. Její výši lze vztáhnout k včasnému poskytování skupinových lekcí z kategorie hodnocení spolehlivosti, kde byla výsledná mezera vyhodnocena taktéž jako poměrně výrazně negativní (-0,40). Tato dvě hodnocení spolu pravděpodobně souvisí, protože dojde-li např. k výraznějšímu zdržení klientů už na recepci, nejspíše se vzniklý časový posun promítne i do zahájení skupinové lekce, které se tito klienti plánují zúčastnit. Na vině může být v tomto případě jak nezvládající personál, tak klienti, kteří na lekce dochází s nedostatečným předstihem. Je ale na vedení fitness centra, aby své klienty informovalo o nezbytnosti příchodů s dostatečnou časovou rezervou, případně pro nejexponovanější hodiny zajistilo přítomnost dalšího pomocného personálu.

O určitých nedostatcích na straně zaměstnanců svědčí i záporná mezera -0,30 vypovídající tom, zda jsou zaměstnanci schopni dostatečně pohotově reagovat na požadavky svých klientů. Z tabulky četností 38 je patrné, že 4 respondenti hodnotili tuto vlastnost záporně, přesto nelze celkově vnímanou kvalitu (2,16) považovat za vyloženě nízkou.

Tabulka 38: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup v Pure Jatomi Fitness Harfa

Odp. přístup	Informování o čase poskytování služeb		Okamžité obsloužení klientů		Ochota poradit		Pohotová reakce na požadavky klientů	
N = 144	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	85	85	85	61	95	81	88	70
2	38	32	39	35	33	23	40	45
1	19	18	10	25	12	22	11	17
0	2	7	9	17	4	15	4	8
-1	0	1	1	4	0	1	1	2
-2	0	1	0	1	0	2	0	2
-3	0	0	0	1	0	0	0	0
Ø	2,43	2,32	2,38	1,87	2,52	2,38	2,46	2,16

Pocit jistoty

Tabulka 39: Pocit jistoty v Pure Jatomi Fitness Harfa

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Pocit důvěry v zaměstnance	2,47	2,44	-0,03	**-0,18**
Poctivost personálu	2,52	2,41	-0,11	
Zdvořilost zaměstnanců	2,72	2,55	-0,17	
Znalosti personálu	2,46	2,04	-0,42	

Dle mezery o hodnotě -0,03 zákazníci považují personál fitness centra za důvěryhodný. Spíše kladně lze také interpretovat hodnocení poctivosti a zdvořilosti personálu, přestože jsou výsledné hodnoty mezer fakticky záporné. V případě zdvořilosti zaměstnanců je vysoká nejen vnímaná kvalita (2,55), ale obzvlášť ta klienty očekávaná (2,72). Jde o nejvyšší hodnotu očekávané kvality napříč celým hodnocením Pure Jatomi Fitness.

O poznání hůře byly klienty zhodnoceny znalosti personálu. Nabízí se v tomto případě nedostatky ve znalostech odborných, které se přímo týkají primární funkce fitness centra – poskytování cvičebních aktivit. V případě Pure Jatomi Fitness ale nelze opomenout, že jde o zařízení s širokým rozptylem nabízených služeb, což znamená i vyšší zátěž pro personál. Je totiž pravděpodobné, že klienti požadují po jednom zaměstnanci informace nejen o běžném chodu fitness centra, ale zároveň mohou chtít pomoci s obsluhou počítače v internetové kavárně, vyžadovat upřesňující informace o nabídce kosmetických služeb nebo doporučit vhodný program solária. Toto může být problém zejména pokud má např. fitness centrum ve zvyku sezónně zaměstnávat na méně kvalifikovaných pozicích i brigádníky, pro jejichž školení nebývá dostatek času.

Tabulka 40: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty v Pure Jatomi Fitness Harfa

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Poctivost personálu		Zdvořilost zaměstnanců		Znalosti personálu	
N = 144	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	89	87	95	87	110	95	89	64
2	39	38	34	39	29	38	36	47
1	11	15	10	9	4	6	15	14
0	4	3	5	8	1	5	4	15
-1	1	1	0	1	0	0	0	2
-2	0	0	0	0	0	0	0	2
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,47	2,44	2,52	2,41	2,72	2,55	2,46	2,04

Empatie

Tabulka 41: Empatie v Pure Jatomi Fitness Harfa

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Individuální přístup	2,41	2,12	-0,29	
Jednání v nejlepším zájmu zákazníků	2,56	2,18	-0,38	
Zájem o potřeby zákazníků	2,54	2,22	-0,32	**-0,23**
Porozumění potřebám zákazníků	2,49	2,24	-0,25	
Vhodná otevírací doba	2,63	2,72	0,09	

Klienti Pure Jatomi pozitivně hodnotí především otevírací dobu fitness centra, vnímaná kvalita je v tomto případě velmi vysoká (2,72). Celková délka otevírací doby tohoto fitness centra je v pracovní dny 16,5 hodiny, přičemž si na své přijdou jak zákazníci upřednostňující brzké ranní cvičení, tak ti, kteří si raději zacvičí po práci či v pozdějších večerních hodinách, neboť fitness centrum otevírá již v 6:30 a zavírá v 23:00. Otevírací doba je tak nepatrně delší než u předchozího centra Holmes Place, které má ve všední dny otevírací dobu o 1,5 h kratší. I takto malý rozdíl se ale projevil znatelným rozdílem ve vnímané kvalitě, která byla respondenty navštěvujícími Holmes Place ohodnocena číslem 2,55. Očekávaná kvalita byla přitom u obou fitness center shodná (2,63).

Pod hranicí -0,3 se nachází položky jednání v nejlepším zájmu zákazníků (-0,38) a zájem o potřeby zákazníků (-0,32). Lze z toho usoudit, že personální nedostatky se projevují napříč všemi pěti kategoriemi dotazníku zabývajícími se hodnocením funkční kvality služeb fitness centra.

Tabulka 42: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii v Pure Jatomi Fitness Harfa

Empatie	Individuální přístup		Jednání v nejlepším zájmu zákazníků		Zájem o potřeby zákazníků		Porozumění potřebám zákazníků		Vhodná otevírací doba	
N = 144	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	88	74	94	78	104	82	93	82	112	118
2	36	36	39	32	22	29	34	26	16	14
1	12	15	8	16	10	18	11	25	11	10
0	7	16	3	18	8	13	6	10	5	2
-1	1	2	0	0	0	2	0	1	0	0
-2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,41	2,12	2,56	2,18	2,54	2,22	2,49	2,24	2,63	2,72

5.2.2.2 Hodnocení technické kvality

Tabulka 43: Technická kvalita v Pure Jatomi Fitness Harfa

Technická kvalita	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Adekvátně sestavený program	2,34	2,23	-0,11	
Zkušenosti trenérů	2,25	2,24	-0,01	**-0,14**
Cvičení bez přerušení	2,42	2,12	-0,30	

Negativní mezera -0,30 v případě cvičení bez přerušení dále podporuje teorii o ne zcela zvládnutém time managementu fitness centra Pure Jatomi, která se již projevila nízkým hodnocením u položek včasného poskytování skupinových lekcí a okamžitého obsloužení klientů. Logicky je možné předpokládat, že nižší vnímaná kvalita cvičení bez přerušení je způsobena také pozdními příchody některých klientů, kteří mohli být zdrženi při nedostatečně plynulém odbavení na recepci. Vzhledem k tomu, že jde již o třetí indikátor, kde zákazníci na tento druh nedostatku svými odpověďmi upozorňují, hrozí vedení fitness centra další prohlubování tohoto problému, pokud se dostatečně nezaměří na jeho včasné uspokojivé řešení.

Dobrý výsledek hodnocení zkušeností trenérů (-0,01) jistě souvisí s možnou interpretací naznačenou u indikátoru znalostí personálu ze segmentu pocitu jistoty. Tyto dva výsledky lze souvztažně vyhodnotit tak, že nemusí být vždy problém přímo v odborných znalostech kvalifikovaných pracovníků fitness centra, ale nedostatky se mohou týkat i zaměstnanců recepce, doplňkového prodeje nebo baru. Je možné, že fitness centrum na uchazeče o tyto pozice neklade dostatečně vysoké nároky, na druhou stranu by ale takový přístup byl v rozporu s firemní strategií poskytovat svým klientům služby na vysoké úrovni ve všech svých pobočkách napříč různými státy.

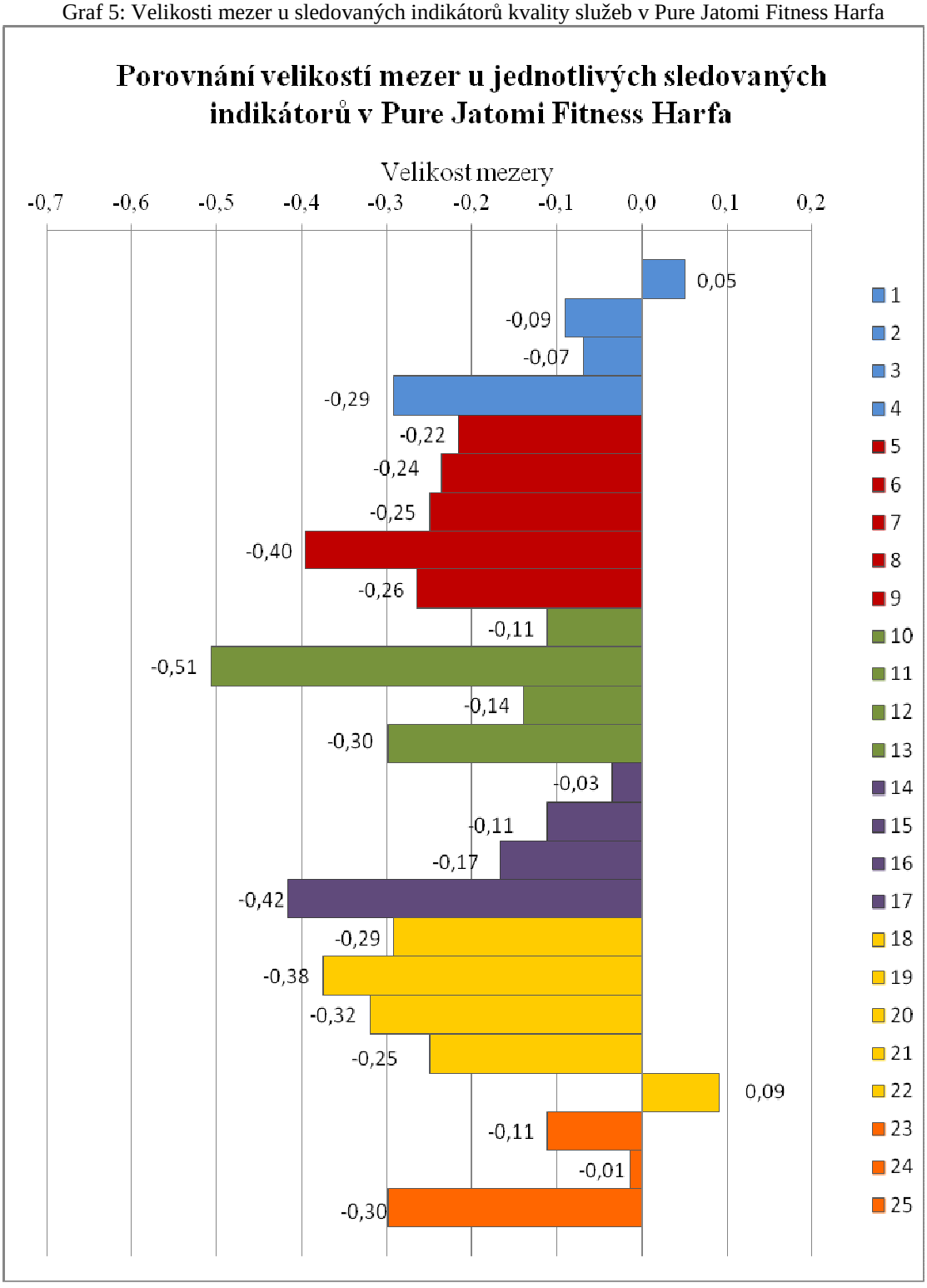
Tabulka 44: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu v Pure Jatomi Fitness Harfa

Technická kvalita	Adekvátně sestavený program		Zkušenosti trenérů		Cvičení bez přerušení	
N = 144	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	23a	23b	24a	24b	25a	25b
3	88	83	82	81	91	74
2	26	28	31	34	32	34
1	21	17	16	14	12	18
0	9	15	15	13	9	16
-1	0	1	0	2	0	1
-2	0	0	0	0	0	1
-3	0	0	0	0	0	0
Ø	2,34	2,23	2,25	2,24	2,42	2,12

5.2.2.3 Analýza kvality služeb v Pure Jatomi Fitness Harfa

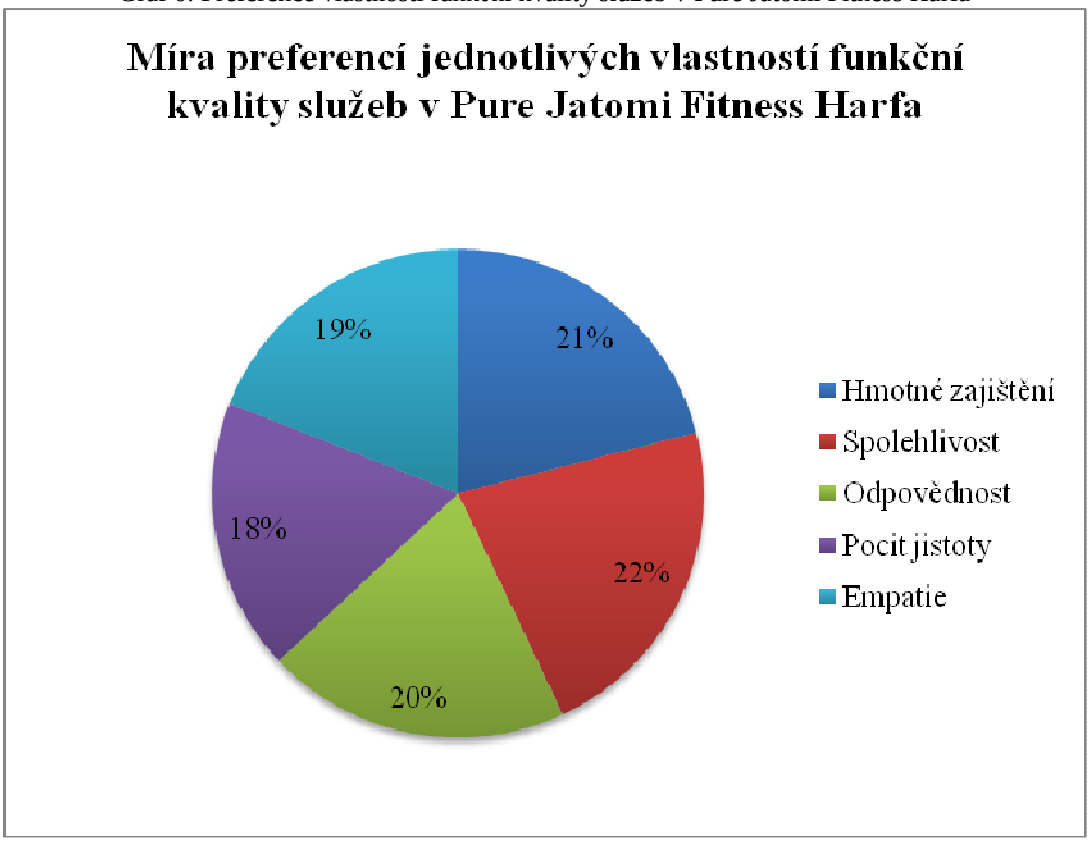
Z grafu 5 je zřejmé, že u dvou indikátorů předčila vnímaná kvalita tu očekávanou. Jde o položky 1 (moderní vybavení) a 22 (vhodná otevírací doba). Velmi těsný výsledek je patrný u položky 24 – zkušenosti trenérů, kde bylo dosaženo mírně záporné hodnoty -0,01.

Graf 5: Velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb v Pure Jatomi Fitness Harfa



Největší záporná mezera (-0,51) je patrná u indikátoru 11, prostřednictvím něhož klienti hodnotili rychlost obsluhy. Jde o jedinou mezeru, která přesáhla výši -0,5, přibližují se jí pouze indikátory 17 (znalosti personálu) a 8 (včasné poskytování skupinových lekcí). Ani v jednom z těchto tří případů nelze hovořit o kritických hodnotách.

Graf 6: Preference vlastností funkční kvality služeb v Pure Jatomi Fitness Harfa



V hodnocení Pure Jatomi Fitness se objevily hned dvě kladné mezery. Jde o indikátory moderního vybavení ze segmentu hmotného zajištění a vhodné otevírací doby ze segmentu empatie. Zákazníci zde projevují svoji spokojenost jak v oblasti vybavení všech zón fitness centra, tak s dobou, ve které je možné toto fitness centrum navštěvovat.

Z grafu 6 je patrné, že klienti kladou nejvyšší důraz na spolehlivost fitness centra, které má v rámci hodnocení váhu 22 %. O 1 % nad průměrem se pak pohybuje oblast hmotného zajištění. Nejnižší důležitost klienti přisuzují segmentu pocitu jistoty, který dosáhl hodnoty 18 %. Všech pět segmentů se ale stále pohybuje těsně okolo průměrné hodnoty 20 %, s odchylkou 2 % nad i pod tuto hodnotu. Bylo tedy pravděpodobné, že na výsledném hodnocení jednotlivých mezer se zohlednění těchto procentuelních vah příliš neprojeví a pokud ano, tak pouze nepatrně.

Tuto domněnku potvrdila tabulka 45, která zobrazuje celkové hodnocení včetně váženého SERV-skóre. Rozdíly jednotlivých vah jsou tak malé, že jediný případ, kdy by mohlo dojít ke změně ve výsledném skóre, jsou segmenty spolehlivosti a odpovědnosti, u nichž byla zjištěna mezera shodně -0,27 a vynásobení této hodnoty různými vahami by pak tyto dva segmenty rozlišilo. Protože klienti v závěrečném bodování přisoudili o 2 % větší důležitost segmentu spolehlivosti, je jeho vážené skóre -5,94, což ho řadí na pozici nejhůře hodnocené oblasti kvality služeb v Pure Jatomi Fitness.

Tabulka 45: Celkové hodnocení kvality služeb v Pure Jatomi Fitness Harfa

Pure Jatomi Fitness Harfa	Vlastnosti kvality služeb	Mezera vlastnosti	Váha (v %)	Vážené SERV-skóre	Mezera kvality	Výsledná mezera
Funkční kvalita služeb	Hmotné zajištění	-0,10	21	**-2,10**	**-4,21**	**-3,51**
	Spolehlivost	-0,27	22	**-5,94**		
	Odpovědnost	-0,27	20	**-5,40**		
	Pocit jistoty	-0,18	18	**-3,24**		
	Empatie	-0,23	19	**-4,37**		
Technická kvalita služeb		-0,14	20	**-2,80**	**-2,80**	

Nejlépe hodnocenou oblastí i po zahrnutí preferenčních bodů zůstalo hmotné zajištění. Jde o jednu ze dvou kategorií, kde byla u jednoho z dílčích indikátorů zaznamenána kladná mezera, což se na výsledném hodnocení nepochybně projevilo. Skóre -2,10 je nejnižší nejen v oblasti funkční kvality, je i lepší než hodnocení kvality technické, která po vynásobení průměrnou dvacetiprocentní vahou dosáhla hodnoty -2,80.

Za uspokojivě hodnocený lze považovat i segment pocitu jistoty, jehož mezera činí -0,18 a i díky faktu, že dotazovaní přisoudili této oblasti nejnižší důležitost, se drží na relativně nízké hodnotě (-3,24). Skóre pocitu jistoty se tak nejvíce podobá výsledné mezeře celkového hodnocení (-3,51), která se tedy nijak výrazně nepřibližuje kritickému skóre -20 a proto lze toto hodnocení vyhodnotit jako pozitivní. V podobné výši se pohybuje i celkové hodnocení některých dalších fitness center, například I'm Fit Wellness Fitness a Fitness Euforie.

5.2.3 Doporučení pro Pure Jatomi Fitness Harfa

Z výsledků shrnutých v předchozí analýze kvality služeb je evidentní, že Pure Jatomi Fitness poskytuje služby na dobré úrovni a v jednotlivých oblastech nejsou patrné významné výkyvy v hodnocení. Pokud se chce management zaměřit na další zlepšování služeb, nikoli pouze na udržování současného uspokojivého stavu, nelze jednoznačně stanovit nejproblematičtější oblast. Lze se inspirovat konkrétními podněty klientů, které jimi byly uvedeny v závěrečné otevřené otázce dotazníkového šetření, a tyto podněty porovnávat s hodnocením oblastí, kterým jsou tato vyjádření respondentů nejbližší.

Některé z komentářů klientů ke kvalitě služeb se týkaly především pocitu jistoty. Respondenti zmiňují, že při podpisu smlouvy předávají fitness centru údaje ke své platební kartě, aby tyto údaje mohly být každý měsíc použity k úhradě pravidelného členského poplatku. Tyto údaje jsou ukládány do trezoru fitness centra. Vzhledem k tomu, že indikátory poctivosti personálu a pocitu důvěry v něj jsou hodnoceny v porovnání s ostatními položkami pozitivně, zřejmě tento postup nevzbuzuje u zákazníků žádnou kontroverzi. Je naopak pravděpodobné, že klientům vyhovuje řízení plateb přímo fitness centrem, neboť se tím logicky nemusí zabývat sami. Tato platební metoda ale samozřejmě klade opravdu vysoké požadavky na zabezpečení, aby nedošlo k žádnému úniku či krádeži citlivých údajů. Pokud klienti s tímto způsobem platby nesouhlasí, jedinou alternativou je jednorázové splacení ročního členství, což může být pro řadu zákazníků nevýhodné.

S registrací klientů pak souvisí i další konkrétní připomínka objevující se ve shromážděných dotaznících týkající se registračního poplatku, který je každý nový člen povinen uhradit při podepsání smlouvy. Poplatkem ve výši 250 Kč/měsíc jsou také zatíženi ti zákazníci, kteří se rozhodnou své členství v klubu pouze pozastavit. Tyto nemalé částky stanovené členskou smlouvou mohou být jednou z příčin nízkého hodnocení indikátoru jednání v nejlepším zájmu zákazníků ze segmentu empatie. Tento indikátor je ve své kategorii nejhůře hodnoceným, nejde sice o hodnocení dramaticky negativní, přesto by fitness centrum mělo svým klientům naslouchat a zvážit, zda i v této oblasti lze nalézt možnosti, jak spokojenost svých zákazníků zvýšit.

Z hlediska konkrétních hodnot by se pak mělo Pure Jatomi Fitness zaměřit i na oblast personální, neboť nejvýraznější záporné mezery bylo dosaženo u indikátoru rychlosti obsluhy (-0,51). Spíše negativní hodnocení této položky se ale objevuje u většiny analyzovaných fitness center.

5.3 I´m Fit Wellness Fitness

I´m Fit Wellness Fitness je sportovně-relaxační zařízení fungující na bázi klubového členství. Svoji činnost zahájilo v roce 2008. Sídlem je nákupní galerie Fénix u stanice metra B Vysočanská. Celková plocha fitness centra činí 1300 m^2. Otevřeno je ve všední dny od 7:00 do 22:00 a o víkendu od 8:00 do 22:00 hodin.

Fitness centrum je členěno do tří hlavních částí. První část představuje prostor recepce a kavárnu. Recepce kromě běžných činností zajišťuje občerstvení jak pro kavárnu, tak pro cvičební prostory. Ty jsou odděleny šatnami. V pánské i dámské šatně je shodně 150 skříněk, toalety a sprchy. Ze šatny je možné vydat se dvěma směry - do fitness zóny, nebo východem na opačné straně do wellness zóny.

Fitness zóna zahrnuje prostor posilovny, kardio zóny, spinningový a aerobní sál. Posilovna je vybavena stroji americké firmy Star Trac. V kardio zóně jsou k dispozici běžecké trenažéry, rotopedy, crosstrainery, steppery a veslařské trenažéry. V obou těchto zónách jsou přítomni osobní trenéři. Ti jsou připraveni pomoci se samotným cvičením, sestavit cvičební plán, poskytnout výživové poradenství a diagnostiku složení těla. Ve spinningovém sále jsou kromě klasických spinningových kol i tzv. „kranky“ určené pro kranking[13]. V aerobním sále probíhají běžné typy skupinových cvičení od jógy, pilates, aerobik, step aerobik, fitball, bosu, jumping[14] atd. Všechny studiové lekce je možné navštívit bez nutnosti rezervace.

Některá skupinová cvičení probíhají také ve wellness zóně a to aqua aerobic a aqua zumba. Wellness část je však primárně určená k odpočinku a relaxaci. Skládá se z relaxačního bazénu s protiproudem a perličkovou lavicí, dvou vířivek, páry, finské sauny, bio sauny, sprch, odpočinkových prostor a baru. Tuto část také doplňují prostory určené pro masáže a lymfodrenáže[15]. Kromě výše zmíněných prostor a služeb jsou zde ještě dvě místnosti v blízkosti recepce, ve kterých se nachází solárium a vacushape[16].

Jak bylo uvedeno I´m Fit Wellness Fitness funguje na bázi členství. Zakoupit jednorázový vstup je však možné. S ohledem na marketingovou politiku klubu je však jeho cena tak vysoká, že není téměř vůbec využíván. Zvýhodněný balíček více vstupů či kreditní (bodová) karta nejsou v nabídce společnosti.

[13] Kardiovaskulární skupinové cvičení na bázi spinningu, pro horní polovinu těla
[14] Cvičení na malých trampolínkách o průměru 125 cm s připevněnými madly
[15] Léčebná metoda, za pomocí které se podporuje vyplavování odpadních látek z těla
[16] Přístroj pracující na systému podtlakové kabiny, ve které dochází k odbourávání tuků pomocí chůze

5.3.1 Analýza zákazníků I´m Fit Wellness Fitness

I´m Fit Wellness Fitness navštěvují převážně lidé v produktivním věku, s nadprůměrnou měsíční mzdou. Zastoupení studentů je minimální. Většina respondentů navštěvuje fitness centrum minimálně třikrát týdně, což odpovídá klubovému zaměření společnosti. Většina zákazníků I´m Fit Wellness Fitness navštěvuje toto zařízení kratší dobu než 2 roky. To podporuje tvrzení managementu, že klub stále patří k těm novým na trhu a své stálé zákazníky si doposud získává.

Dalším specifikem je relativně malý zájem respondentů o posilovnu. To se může jevit jako překvapení, ale s ohledem na vysokou konkurenci v blízkém okolí je pravděpodobné, že příznivci posilování dávají přednost levnějším centrům zaměřeným jen na tuto službu.

Tabulka 46: Struktura respondentů v I`m Fit Wellness Fitness

I´M FIT WELLNESS FITNESS N = 128					
pohlaví respondentů	**N (128)**	**%**	**věková kategorie**	**N (128)**	**%**
muž	49	38,28	méně než 20	6	4,69
žena	79	61,72	21 – 30	40	31,25
			31 – 40	48	37,50
			41 – 50	20	15,62
			51 – 60	8	6,25
			nad 60 let	6	4,69
socioekonomická pozice	**N (126)**	**%**	**čistý příjem za měsíc**	**N (120)**	**%**
zaměstnaný, podnikatel	108	85,72	méně než 10 tisíc	10	8,34
nezaměstnaný	1	0,80	10 000 – 19 999	31	25,83
v domácnosti	6	4,76	20 000 – 29 999	43	35,83
na mateřské	4	3,17	30 000 a více	36	30
v důchodu	4	3,17			
student	3	2,38			
četnost návštěv	**N (128)**	**%**	**celková doba využívání FC**	**N (128)**	**%**
3 x týdně a častěji	66	51,56	více než 2 roky	62	48,44
2x týdně	46	35,94	1 – 2 roky	47	36,72
1x týdně	12	9,37	půl až 1 rok	13	10,15
méně často	4	3,13	méně než půl roku	6	4,69
nejčastěji využívaná služba	**N (167)**	**%**	**hlavní důvody návštěvy fitness**	**N (256)**	**%**
posilovna	22	13,17	zdravotní důvody	42	16,41
aerobní zóna	44	26,35	zvýšení kondice	73	28,51
kardio zóna	48	28,74	zábava	72	28,12
wellness zóna	53	31,74	vypadat lépe	60	23,44
			jiné důvody	9	3,52

5.3.2 Hodnocení kvality služeb v I´m Fit Wellness Fitness

5.3.2.1 Hodnocení funkční kvality

Hmotné zajištění

Tabulka 47: Hmotné zajištění v I`m Fit Wellness Fitness

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Moderní vybavení	2,29	2,31	0,02	**-0,21**
Příjemné prostředí	2,50	2,25	-0,25	
Profesionální vzhled zaměstnanců	2,61	2,54	-0,07	
Propagační materiály a internet. stránky	2,37	1,82	-0,55	

Podobně jako u předchozích fitness center i u zákazníků I'm Fit Wellness Fitness nejvíce obstálo moderní vybavení, u něhož vnímaná kvalita mírně předčila tu očekávanou. Jako dobrý výsledek je možné vyhodnotit také mezeru -0,07 indikátoru profesionálního vzhledu zaměstnanců.

Naopak v případě propagačních materiálů a internetových stránek předčilo očekávání klientů skutečně vnímanou kvalitu poměrně významně (-0,55). Pokud jde o webové stránky fitness centra, je pravděpodobné, že určitý problém může představovat využití zásuvného modulu Adobe Flash, což způsobuje nemožnost prohlížení některých částí webu v mobilních zařízeních a dále možné komplikace při prohlížení těchto stránek ze starších počítačů, případně počítačů s pomalejším internetovým připojením. Konkrétní nedostatky by bylo možné vysledovat prostřednictvím specifičtějšího dotazníku umístěného přímo na stránkách fitness centra, kde by všichni návštěvníci mohli vyjádřit míru spokojenosti s konkrétními prvky webu.

Tabulka 48: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zajištění v I`m Fit Wellness Fitness

Hmotné zajištění	Moderní vybavení		Příjemné prostředí		Profesionální vzhled zaměstnanců		Propagační materiály a internet. stránky	
N = 128	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	75	77	86	71	93	90	79	59
2	26	23	27	29	24	24	28	19
1	16	19	8	18	7	7	10	23
0	11	9	7	9	4	7	11	24
-1	0	0	0	1	0	0	0	2
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	1
Ø	2,29	2,31	2,5	2,25	2,61	2,54	2,37	1,82

Spolehlivost

Tabulka 49: Spolehlivost v I`m Fit Wellness Fitness

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Plnění povinností a slibů	2,39	2,14	-0,25	
Ochota při řešení problémů	2,44	1,99	-0,45	
Služby bez nedostatků	2,32	1,81	-0,51	**-0,37**
Včasné poskytování skupinových lekcí	2,51	2,21	-0,30	
Poskytování bezchybných služeb	2,41	2,09	-0,32	

V segmentu spolehlivosti u klientů nebyla kladně vyhodnocena ani jedna položka. Nejlépe si fitness centrum vedlo v oblasti plnění povinností a slibů, avšak s mezerou -0,25 nelze ani tento výsledek považovat za obzvláště uspokojivý. Naopak by pokud možno bezvýhradné plnění slibů a povinností mělo být samozřejmostí a zákazníky vnímanou kvalitu je vždy ještě možné, či přímo nezbytné dále zvyšovat.

Jako nejproblematičtější položka tohoto segmentu z hlediska hodnocení zákazníků se dle tabulky 49 jeví poskytování služeb bez nedostatků. Větší výsledná negativní mezera je u této položky víceméně logickým důsledkem toho, že klienti do jejího hodnocení mohou promítnout všechny jimi vnímané nedostatky v různých oblastech služeb, které fitness centrum nabízí. Pro management je pak o to složitější navrhnout podle hodnocení konkrétní opatření. Tento indikátor je proto obzvláště důležité interpretovat v kontextu celého dotazníku ve vztahu k ostatním indikátorům. V rámci kategorie spolehlivosti by takovým podstatným indikátorem mohla být ochota při řešení problému, která dosáhla záporné mezery -0,45.

Tabulka 50: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost v I`m Fit Wellness Fitness

Spolehlivost	Plnění povinností a slibů		Ochota při řešení problémů		Služby bez nedostatků		Včasné poskytování lekcí		Poskytování bezchybných služeb	
N = 128	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	81	68	86	55	64	43	82	65	85	64
2	26	28	23	42	46	49	32	39	21	30
1	12	17	8	6	15	14	11	11	12	15
0	8	13	11	25	1	16	3	12	10	19
-1	1	1	0	0	2	4	0	1	0	0
-2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Ø	2,39	2,14	2,44	1,99	2,32	1,81	2,51	2,21	2,41	2,09

Odpovědný přístup

Tabulka 51: Odpovědný přístup v I`m Fit Wellness Fitness

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Informování o čase poskytování služeb	2,31	1,91	-0,40	**-0,24**
Okamžité obsloužení klientů	2,44	2,22	-0,22	
Ochota poradit	2,50	2,46	-0,04	
Pohotová reakce na požadavky klientů	2,51	2,20	-0,31	

Personál I'm Fit Wellness Fitness je dle klientů zřejmě dostatečně ochotný poradit. Mezera indikátoru je sice záporná (-0,04), ale tabulka 52 dokazuje, že většina respondentů tuto položku hodnotila odpověďmi 2 a 3, naopak záporné odpovědi se nevyskytly vůbec žádné. Z toho lze tedy usoudit, že se v této oblasti žádné výrazné nedostatky nevyskytují, naopak se pracovníkům fitness centra podařilo téměř naplnit poměrně vysoká očekávání (2,50).

Stejně jak u předchozích fitness center i v případě I'm Fit Wellness Fitness nebyli jeho zákazníci spokojeni s informováním o času poskytování služeb. Vyšší záporná mezera (-0,40) může souviset s taktéž negativně vyhodnocenou úrovní propagačních materiálů a internetových stránek centra u hodnocení hmotného zajištění fitness centra. Protože je očekávání zákazníků poměrně vysoké (2,31), vedení fitness centra by se mělo zaměřit na co nejvíce možností, jak být se svými klienty v kontaktu, využívat tedy plně potenciál i dnes již velmi rozšířených sociálních sítí, dále například nabízet odběr newsletteru nebo zvážit i možnost vývoje aplikací pro mobilní operační systémy s možností rychlé správy svého konta a tvorby rezervací.

Tabulka 52: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup v I`m Fit Wellness Fitness

Odp. přístup	Informování o čase poskytování služeb		Okamžité obsloužení klientů		Ochota poradit		Pohotová reakce na požadavky klientů	
N = 128	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	75	50	83	71	85	84	87	70
2	29	41	28	26	26	25	25	29
1	13	16	8	20	13	13	10	15
0	11	18	8	10	4	6	6	13
-1	0	2	1	1	0	0	0	1
-2	0	1	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,31	1,91	2,44	2,22	2,5	2,46	2,51	2,2

Pocit jistoty

Tabulka 53: Pocit jistoty v I`m Fit Wellness Fitness

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Pocit důvěry v zaměstnance	2,40	2,09	-0,31	**-0,28**
Poctivost personálu	2,67	2,42	-0,25	
Zdvořilost zaměstnanců	2,63	2,53	-0,10	
Znalosti personálu	2,33	1,86	-0,47	

Ani kategorie pocitu jistoty nepřinesla žádná pozitivní hodnocení. Nejhůře byly klienty vyhodnoceny znalosti personálu s výslednou mezerou -0,47. V tabulce četností 54 níže je uvedeno, že se v tomto případě vyskytlo i několik negativních odpovědí. Jednou z možností, jak toto záporné hodnocení zlepšit, je například hodnocení jednotlivých instruktorů a ostatního personálu fitness centra prostřednictvím anonymních dotazníků, vyplňovaných klienty buď přímo v místě nebo prostřednictvím webových stránek. Nejlépe hodnocení zaměstnanci by pak mohli být oceněni a dále motivováni prostřednictvím různých benefitů. Nedostatkem této metody by mohlo být její zneužití k řešení osobních sporů či antipatií.

Nejmenší negativní mezera byla zjištěna u položky sledující míru zdvořilosti zaměstnanců. Přestože bylo očekávání klientů vysoké (2,63), lze jej považovat za oprávněné, neboť zdvořilost je v případě kontaktu s klienty nejzákladnějším požadavkem. K případnému nevhodnému chování ze strany personálu by měli mít zákazníci možnost se vyjádřit, je tedy vhodné umístit do fitness centra kontakt na management, na který se mohou klienti obrátit se svými nápady, připomínkami a stížnostmi.

Tabulka 54: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty v I`m Fit Wellness Fitness

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Poctivost personálu		Zdvořilost zaměstnanců		Znalosti personálu	
N = 128	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	77	62	97	80	95	91	69	44
2	31	36	23	30	22	24	38	50
1	15	13	5	10	8	4	15	11
0	4	15	3	8	3	8	6	20
-1	1	1	0	0	0	1	0	1
-2	0	1	0	0	0	0	0	2
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,4	2,09	2,67	2,42	2,63	2,53	2,33	1,86

Empatie

Tabulka 55: Empatie v I`m Fit Wellness Fitness

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Individuální přístup	2,36	1,97	-0,39	
Jednání v nejlepším zájmu zákazníků	2,43	2,12	-0,31	
Zájem o potřeby zákazníků	2,3	1,93	-0,37	**-0,24**
Porozumění potřebám zákazníků	2,12	1,91	-0,21	
Vhodná otevírací doba	2,58	2,65	0,07	

Podle hodnot uvedených v tabulce 55 považují zákazníci I'm Fit Wellness Fitness za největší slabinu v oblasti empatie nedostatečný individuální přístup. To může být způsobeno různými faktory, zejména pak velkou kapacitou a návštěvností fitness centra, nebo nízkým počtem personálu, který by se klientům mohl jednotlivě věnovat. V případě I'm Fit si klienti musí za služby osobního trenéra připlácet dle stanoveného plánu, tak jako to bývá běžnou praxí i v ostatních fitness centrech. Cvičitelé a lektoři by se tedy mohli pokusit zavést vyšší míru individuálního přístupu do svých skupinových lekcí, například pracovat s nižším počtem zákazníků ve skupině a pokusit se je jednotlivě motivovat a opravovat případné chyby. V tomto případě jsou nároky na empatii zaměstnanců velmi vysoké. Na druhou stranu je žádoucí, aby zaměstnanci neudíleli své rady těm, kteří o ně nestojí a neodrazovali tak klienty od dalšího navštěvování fitness centra.

Jako dostačující se i u tohoto fitness centra projevila otevírací doba, s níž jsou zákazníci dle svého hodnocení spokojeni a výsledná mezera je tedy kladná (0,07).

Tabulka 56: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii v I`m Fit Wellness Fitness

Empatie	Individuální přístup		Jednání v nejlepším zájmu zákazníků		Zájem o potřeby zákazníků		Porozumění potřebám zákazníků		Vhodná otevírací doba	
N = 128	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	79	53	82	63	71	45	66	43	85	93
2	26	41	28	35	33	49	29	46	31	28
1	13	14	9	13	16	17	15	26	9	4
0	10	17	9	16	8	15	18	11	3	3
-1	0	3	0	1	0	1	0	2	0	0
-2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,36	1,97	2,43	2,12	2,3	1,93	2,12	1,91	2,58	2,65

5.3.2.2 Hodnocení technické kvality

Tabulka 57: Technická kvalita v I`m Fit Wellness Fitness

Technická kvalita	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Adekvátně sestavený program	2,33	2,32	-0,01	
Zkušenosti trenérů	2,20	2,07	-0,13	**-0,07**
Cvičení bez přerušení	2,57	2,50	-0,07	

Výsledky hodnocení technické kvality lze celkově označit za dobré. V případě adekvátně sestaveného programu a cvičení bez přerušení jsou mezery těchto indikátorů jen těsně negativní (-0,01 a -0,07). Klienti jsou tedy pravděpodobně spokojeni s programem, který jim I'm Fit Wellness Fitness nabízí. Nedochází zde ani k problémům s případným nežádoucím přerušením cvičení, přestože očekávání zákazníků byla v tomto případě vysoká (2,57). Jedno záporné hodnocení, které je zaznamenáno v tabulce 58, lze vzhledem k četnosti ostatních odpovědí považovat spíše za ojedinělý výkyv.

Mezera -0,13 se na první pohled nezdá nijak zásadní, na druhou stranu je ale potřeba zmínit, že očekávání klientů nebyla v tomto případě obzvlášť výjimečná (2,20). Výsledná vnímaná kvalita v hodnotě 2,07 tedy ještě poskytuje velký prostor pro další zlepšení. Zkušenosti trenérů jsou nepochybně základem pro kvalitní vedení skupinových i individuálních lekcí, management fitness centra by tedy měl pečlivě vybírat své budoucí lektory a cvičitele. Zásadní také je, aby management centra své pracovníky oceňoval dostatečně na to, aby po nabytí dalších zkušeností neměli důvod fitness centrum opouštět.

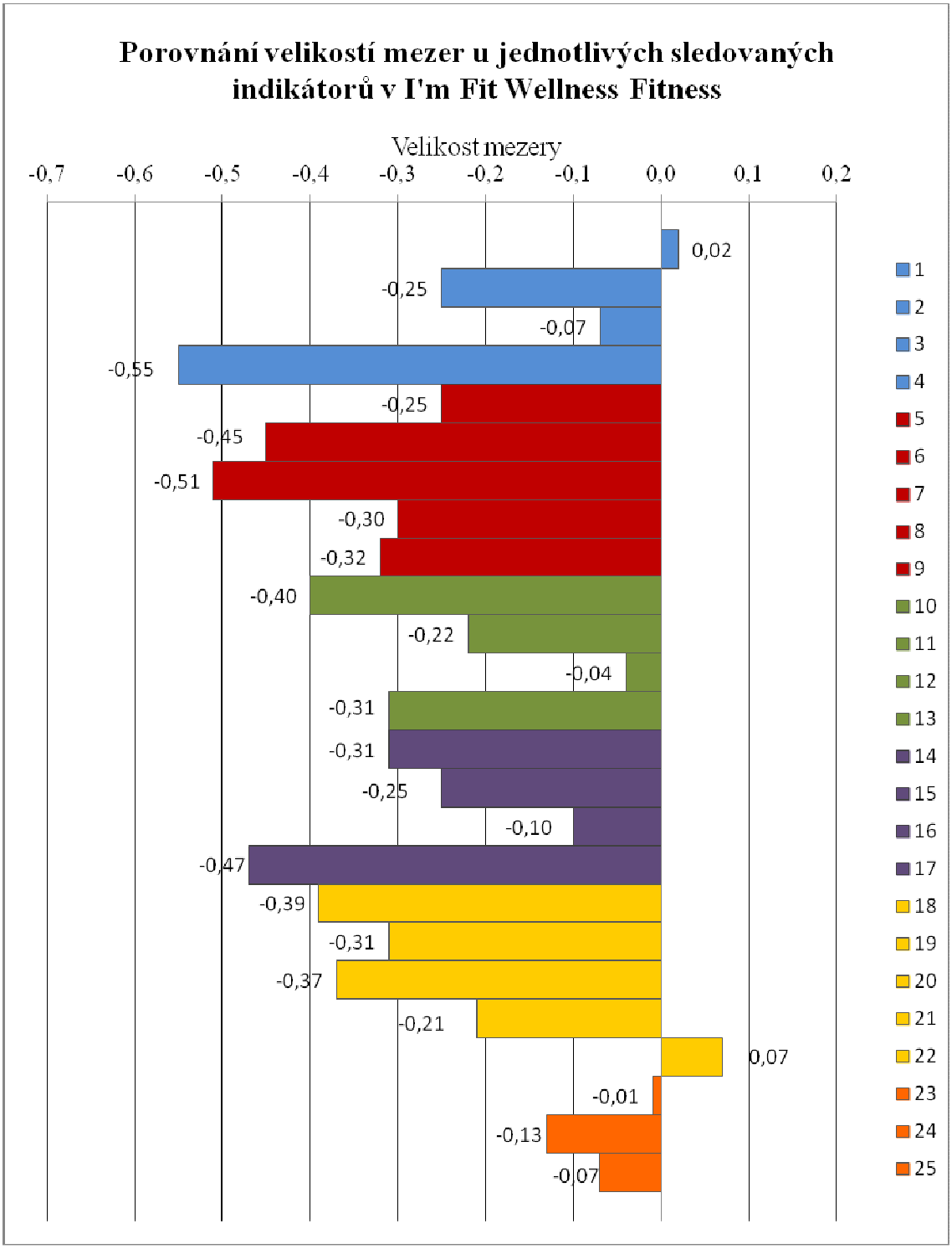
Tabulka 58: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu v I`m Fit Wellness Fitness

Technická kvalita	Adekvátně sestavený program		Zkušenosti trenérů		Cvičení bez přerušení	
N = 128	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	23a	23b	24a	24b	25a	25b
3	69	68	64	58	92	86
2	39	41	39	34	22	27
1	13	11	11	25	9	9
0	7	8	14	9	5	5
-1	0	0	0	2	0	1
-2	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0
Ø	2,33	2,32	2,20	2,07	2,57	2,5

5.3.2.3 Analýza kvality služeb v I´m Fit Wellness Fitness

Pouze u dvou položek grafu 7 bylo dosaženo kladných hodnot. Jde o položky 1 (moderní vybavení) a 22 (vhodná otevírací doba). Blízko kladnému hodnocení pak byly i položky 23 (adekvátní program) a 12 (ochota poradit).

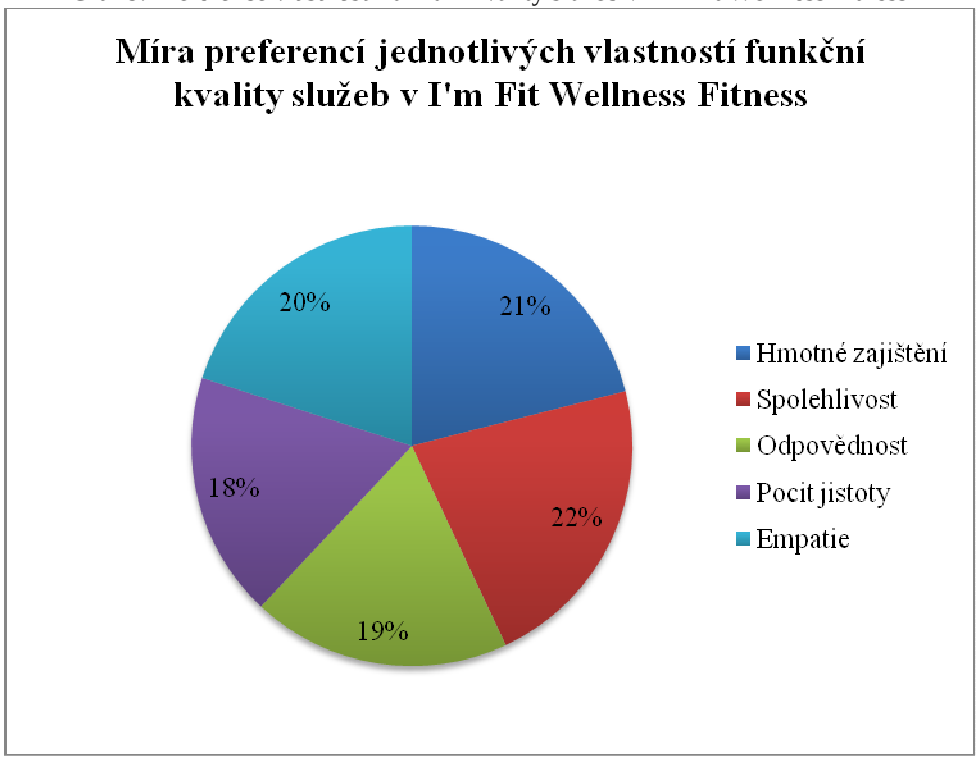
Graf 7: Velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb v I`m Fit Wellness Fitness



Klienti I’m Fit Wellness Fitness dle grafu 7 považují za nejméně dostatečnou kvalitu indikátoru 4, který se týká úrovně propagačních materiálů a internetových stránek fitness centra. Vnímaná kvalita 1,82 je oproti očekávání (2,37) nízká, vedení fitcentra by se mělo na tuto oblast více zaměřit a analyzovat konkrétní příčiny nespokojenosti.

Druhý z indikátorů, který přesáhl hranici -0,5, vyjadřuje hodnocení poskytování služeb bez nedostatků. Zde je negativní hodnocení víceméně očekávatelné, promítá se do něj široké spektrum zkušeností a poznatků respondentů, přičemž je pravděpodobné, že každý z nich se během navštěvování fitness centra s nějakým druhem nedostatku setkal.

Graf 8: Preference vlastností funkční kvality služeb v I`m Fit Wellness Fitness



U žádné z pětadvaceti položek nedošlo k překročení kritické hodnoty -1, proto v případě I’m Fit Wellness Fitness hovoříme spíše o drobnějších nedostatcích, které i tak mohou poskytovat důležité vodítko managementu, kterým oblastem by bylo vhodné věnovat vyšší míru pozornosti. Význam těchto záporných hodnocení nepřesahujících hranici -1 je především v tom, že vedení má dostatek času a prostoru pro preventivní opatření, která mohou narůstající míru nespokojenosti klientů v určité oblasti včas zvrátit.

Podobně jako u ostatních fitness center i v případě I’m Fit Wellness Fitness dotazovaní klienti rozdělili body důležitosti mezi jednotlivé vlastnosti kvality téměř rovnoměrně. Nepatrně vyšších hodnot opět dosahují segmenty hmotného zajištění a spolehlivosti (21 a 22 %), lehce podprůměrné jsou pak segmenty pocitu jistoty a odpovědnosti.

Z tabulky 59 vyplývá, že vlastnost s nejvyšší dosaženou mezerou byla klienty vyhodnocena jako nejvýznamnější, tato mezera se tedy po zohlednění váhy 22 % ještě více prohloubila. Výsledné SERV-skóre v hodnotě -8,14 je mezi ostatními segmenty nejvýraznější.

Pomocí preferenčních bodů je možné určit, zda je podstatnější hodnocení oblasti odpovědnosti nebo empatie, přestože mezery těchto vlastností jsou shodné. Klienti přiřadili o 1 % vyšší váhu empatii, proto je skóre těchto dvou segmentů odlišné. Pochopitelně nejde o zásadní rozdíl, jde však o situaci, kdy by se za předpokladu, že by respondenti rozdělovali body méně rovnoměrně, zásadně ovlivnilo celkové hodnocení a interpretace dat.

Tabulka 59: Celkové hodnocení kvality služeb v I`m Fit Wellness Fitness

I´m Fit Wellness Fitness	Vlastnosti kvality služeb	Mezera vlastnosti	Váha (v %)	Vážené SERV-skóre	Mezera kvality	Výsledná mezera
Funkční kvalita služeb	Hmotné zajištění	-0,21	21	**-4,41**	**-5,39**	**-3,40**
	Spolehlivost	-0,37	22	**-8,14**		
	Odpovědnost	-0,24	19	**-4,56**		
	Pocit jistoty	-0,28	18	**-5,04**		
	Empatie	-0,24	20	**-4,80**		
Technická kvalita služeb		-0,07	20	**-1,40**	**-1,40**	

V oblasti funkční kvality bylo nejlépe hodnoceno hmotné zajištění a ani váha 21 % toto hodnocení nijak neovlivnila. Několikanásobně lepšího hodnocení bylo dosaženo v oblasti technické kvality služeb, kdy byla mezera -0,07 po zohlednění preferenčních bodů převedena na skóre ve výši -1,04. Tato hodnota je mezi všemi šesti vlastnostmi kvality služeb nejmenší a výrazně ovlivňuje výslednou mezeru celkového hodnocení tohoto fitness centra. Souhrnná mezera segmentů funkční kvality (-5,39) tak po zprůměrování s mezerou kvality technické tvoří i v porovnání s ostatními hodnocenými fitcentry velmi dobrý výsledek v hodnotě -3,40.

5.3.3 Doporučení pro I´m Fit Wellness Fitness

I v případě I'm Fit Wellness Fitness není pochyb o tom, že s jeho službami jsou zákazníci v zásadě spokojeni, přesto lze drobné výhrady nalézt v téměř každé z hodnocených oblastí. Nejméně dostačující se klientům zdají propagační materiály a internetové stránky fitness centra. Zde by bylo možné provést kratší a konkrétnější dotazníkové šetření přímo prostřednictvím internetových stránek, aby bylo možné vysledovat konkrétní příčiny nespokojenosti zákazníků. Častými technickými nedostatky bývají například nedostatečná optimalizace stránek pro různé druhy prohlížečů včetně mobilních nebo velký datový objem, který může způsobit pomalé načítání webových stránek.

V oblasti propagace je také vhodné zvážit rozšíření působnosti na sociální sítě, které by se pro mnohé klienty mohly stát snadným a rychlým prostředkem komunikace s fitness centrem. Prostřednictvím těchto sítí lze nejen získávat nové potenciální zákazníky, ale také ty stávající upozorňovat na právě probíhající akce a kurzy, čímž se zvyšuje informovanost a zákazník může pociťovat vyšší míru přímého zapojení do dění v jeho oblíbeném fitness centru.

Druhá největší negativní mezera byla zaznamenána u indikátoru „poskytování služeb bez nedostatků" s hodnotou -0,51. Nedostatečná kvalita této služby může být způsobena zejména absencí pracovní pozice údržbáře. O opravy, údržbu a kontrolu zařízení se v klubu stará jeden externí pracovník, který však dochází jen jednou týdně. Bylo by žádoucí, aby někdo dohlížel na funkčnost jednotlivých zařízení pravidelně a byl schopen okamžitě reagovat na vzniklé potíže. Jedním z možných řešení je rozšířit pracovní povinnosti u některého trenéra. Ten by pak zastával jak pozici trenéra, tak i údržbáře. Výhodou spojení těchto dvou pracovních pozic je každodenní přítomnost v klubu a s tím spojená okamžitá reakce a rychlé provádění oprav.

Průměrně nejhůře hodnoceným segmentem je spolehlivost, kterému zároveň respondenti přisuzují nejvyšší důležitost. Klienti hůře vnímají zejména indikátory služeb bez nedostatků a ochoty při řešení problémů. Protože u respondentů převažuje asertivní kritičtější přístup k hodnocení vnímané kvality, je pravděpodobné, že nebudou překvapeni faktem, že nabízené služby nejsou vždy zcela bezchybné. Je ale důležité, aby byl personál připraven na případné chyby ze strany fitness centra adekvátně reagovat, být připraven aktivně přistupovat k řešení problémů či případně poskytnout klientům vhodné kompenzace, pokud dojde k závažnějšímu pochybení.

5.4 Fitness Euforie

Na rozdíl od třech předešlých fitness center je Fitness Euforie menší sportovní zařízení rodinného typu. Provozuje ho firma PRO-MOTION s.r.o., která byla založena Ivou a Davidem Zvolenskými. Po úspěšném startu v Pelhřimově se oba sourozenci rozhodli otevřít Fitness Euforii také v Praze.

Našli vhodnou lokalitu na Praze 5 u Arbesova náměstí nedaleko stanice metra B Anděl. Původně byly zákazníkům nabízeny pouze skupinové lekce a přístroj VacuShape[17]. Po rozhodnutí ukončit podnikání v Pelhřimově se rozšířily zásadně služby v pražské provozovně. Postupně přibyl další sál pro aerobní cvičení, vybudovala se posilovna a vznikla také kardio zóna se stroji Power Plate.

Filosofie Fitness Euforie je zcela odlišná od společností Holmes Place, Pure Jatomi Fitness a I´m Fit wellness fitness, které jsou založeny buď výhradně nebo téměř na bázi klubového členství. Zákazník Euforie platí pouze za služby, které skutečně využívá. Většina zákazníků využívá kreditní (bodovou) kartu, kterou si platbou dobíjí. Čím více peněz zákazník na kartu vloží, tím větší může získat slevu na jednotlivé služby.

Specifikem Fitness Euforie je jeho prostorové řešení. Zákazník poté, co obdrží na recepci klíčky od šatny, může se vydat odlišnými směry. Pokud jde na skupinovou lekci do velkého sálu, musí projít chodbou činžovního domu, vyjít dvě patra a teprve tam se převléci v šatně. Cvičební sál je o rozloze 170m^2. Pokud jde klient cvičit do posilovny o rozloze 260m^2 anebo do menšího cvičebního sálu (120m^2), zůstává v areálu centra.

Posilovna je vybavena stroji Grün Sport. Specialitou je posilovací stěna Kinesis, kde pod vedením trenéra probíhá pravidelný kruhový trénink. Kardio zóna obsahuje obvyklé stroje a trenažéry. K dispozici je plazmová obrazovka, kde mohou zákazníci sami volit z různých hudebních, filmových nebo sportovních kanálů.

Také nabídka aerobních skupinových cvičení koresponduje s trendy posledních let. Specialitou tohoto fitness centra je již od jeho vzniku cvičební program trampies[18] a v posledních letech také piloxing (kombinace pilates, boxu a tance) a bakka board[19].

Benefitem pro zákazníky je dětský koutek, kde je pro zákazníky zdarma zajištěno hlídání dětí zkušenou vychovatelkou.

[17] Běhací pás v podtlakové kabině, což umožňuje cílené spalování tuků problémových partií a odbourávání celulitidy.
[18] Aerobní cvičební program s využitím malých trampolínek
[19] Cvičení na odpružených boardech (stepech), které vychází z klasického step aerobiku

5.4.1 Analýza zákazníků Fitness Euforie

Fitness Euforie navštěvují převážně ženy, oproti ostatním analyzovaným centrům spíše mladší. Většina z nich je zaměstnaných, ale často se jedná také o matky na mateřské či v domácnosti, které zlákala nabídka hlídání dětí zdarma po dobu cvičení.

Fitness centrum patří k cenově dostupnějším, proto není k podivu, že většina dotazovaných klientů centra patří mezi osoby s podprůměrným či žádným příjmem. Překvapivé je naopak zjištění, že pouze 6% respondentů tvořili studenti.

Dominantní službou jsou skupinová cvičení v aerobní zóně, což odpovídá zaměření fitness centra. S tím korespondují také důvody k návštěvě zařízení. Zvýšení kondice, zábava a vypadat lépe jsou téměř v rovnováze uváděné motivy k cvičení.

Tabulka 60: Struktura respondentů ve Fitness Euforie

FITNESS EUFORIE N = 65					
pohlaví respondentů	**N (65)**	**%**	**věková kategorie**	**N (65)**	**%**
muž	18	27,69	méně než 20	8	12,31
žena	47	72,31	21 – 30	20	30,77
			31 – 40	16	24,62
			41 – 50	12	18,46
			51 – 60	7	10,77
			nad 60 let	2	3,07
socioekonomická pozice	**N (65)**	**%**	**čistý příjem za měsíc**	**N (62)**	**%**
zaměstnaný, podnikatel	44	67,69	méně než 10 tisíc	6	9,68
nezaměstnaný	0	0	10 000 – 19 999	28	45,16
v domácnosti	4	6,15	20 000 – 29 999	18	29,03
na mateřské	12	18,46	30 000 a více	10	16,13
v důchodu	1	1,54			
student	4	6,15			
četnost návštěv	**N (65)**	**%**	**celková doba využívání FC**	**N (65)**	**%**
3 x týdně a častěji	13	20	více než 2 roky	26	40
2x týdně	17	26,15	1 – 2 roky	22	33,85
1x týdně	29	44,62	půl až 1 rok	13	20
méně často	6	9,23	méně než půl roku	4	6,15
nejčastěji využívaná služba	**N (73)**	**%**	**hlavní důvody návštěvy fitness**	**N (109)**	**%**
posilovna	15	20,55	zdravotní důvody	19	17,43
aerobní zóna	50	68,49	zvýšení kondice	30	27,52
kardio zóna	8	10,96	zábava	29	26,61
			vypadat lépe	31	28,44
			jiné	0	0

5.4.2 Hodnocení kvality služeb ve Fitness Euforie

5.4.2.1 Hodnocení funkční kvality

Hmotné zajištění

Tabulka 61: Hmotné zajištění ve Fitness Euforie

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Moderní vybavení	2,54	1,91	-0,63	**-0,44**
Příjemné prostředí	2,49	1,83	-0,66	
Profesionální vzhled zaměstnanců	2,48	2,31	-0,17	
Propagační materiály a internet. stránky	2,34	2,03	-0,31	

Na výrazné mezeře -0,44 vlastnosti hmotného zajištění se nejvíce podílí indikátory moderního vybavení a příjemného prostředí, které oba klesly až pod hodnotu -0,60. Na tyto výsledky má pravděpodobně vliv skutečnost, že Fitness Euforie nemá na rozdíl od tří předchozích fitness center ambice působit luxusním dojmem. Dalším možným faktorem ovlivňujícím výraznou negativní mezeru zejména u položky příjemného prostředí může být struktura respondentů, konkrétně tedy zjištění, že toto fitness centrum navštěvují převážně ženy, které se obvykle více zaměřují na estetickou úroveň prostředí.

Poměrně vysoká očekávání (2,48) u profesionálního vzhledu zaměstnanců se ze všech čtyř indikátorů této kategorie podařilo naplnit nejlépe. Mezera -0,17 není nijak výrazná, zvlášť pokud přihlédneme k tabulce 62, kde jsou u tohoto indikátoru patrné nejčastější odpovědi 2 a 3, záporně v tomto případě nehodnotil žádný z respondentů a ani odpovědi 0 a 1 nebyly příliš časté.

Tabulka 62: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zajištění ve Fitness Euforie

Hmotné zajištění	Moderní vybavení		Příjemné prostředí		Profesionální vzhled zaměstnanců		Propagační materiály a internet. stránky	
N = 65	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	45	21	43	20	40	33	38	24
2	13	23	14	24	20	24	13	25
1	4	17	5	15	2	4	12	11
0	3	2	3	3	2	3	2	4
-1	0	2	0	2	1	1	0	1
-2	0	0	0	1	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,54	1,91	2,49	1,83	2,48	2,31	2,34	2,03

Spolehlivost

Tabulka 63: Spolehlivost ve Fitness Euforie

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Plnění povinností a slibů	2,49	2,31	-0,18	
Ochota při řešení problémů	2,51	1,97	-0,54	
Služby bez nedostatků	1,82	1,65	-0,17	**-0,29**
Včasné poskytování skupinových lekcí	2,17	1,95	-0,22	
Poskytování bezchybných služeb	1,85	1,51	-0,34	

Ani v případě spolehlivosti se Fitness Euforie nevyhnulo záporným hodnotám mezer jednotlivých indikátorů. Nejlépe si fitness centrum vedlo v oblasti plnění svých povinností a slibů, kde je rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou -0,18. Také dle tabulky četností 64 lze tento výsledek považovat za uspokojivý, neboť hodnocení klientů byla pouze kladná. Nevelká je také mezera položky služeb bez nedostatků (-0,17) , což je v porovnání s předchozími třemi fitness centry na první pohled dobrý výsledek, zde je ale nutno podotknout, že očekávaná kvalita je v tomto případě výrazně nižší (1,82). Za touto hodnotou očekávání klientů může být zejména fakt, že cílovou skupinou Fitness Euforie nejsou klienti s nadprůměrnými měsíčními příjmy, kteří za dražší klubová členství požadují luxusní služby.

Vnímaná kvalita ochoty při řešení problémů je vyšší než u služeb bez nedostatků, přesto je zde výsledná mezera výrazně větší (-0,54), a to díky vysokému očekávání klientů, kteří mohou být smířeni s různými drobnými nedostatky, při jejich řešení ale očekávají maximální ochotu personálu, které se jim evidentně nedostává.

Tabulka 64: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost ve Fitness Euforie

Spolehlivost	Plnění povinností a slibů		Ochota při řešení problémů		Služby bez nedostatků		Včasné poskytování lekcí		Poskytování bezchybných služeb	
N = 65	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	42	38	44	29	26	20	32	28	22	18
2	14	14	13	17	15	20	18	15	20	16
1	8	8	5	8	12	10	9	14	15	16
0	1	5	3	10	10	13	6	7	7	12
-1	0	0	0	1	2	1	0	1	1	2
-2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,49	2,31	2,51	1,97	1,82	1,65	2,17	1,95	1,85	1,51

Odpovědný přístup

Tabulka 65: Odpovědný přístup ve Fitness Euforie

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Informování o čase poskytování služeb	2,45	2,42	-0,03	**-0,23**
Okamžité obsloužení klientů	2,12	1,94	-0,18	
Ochota poradit	2,40	2,12	-0,28	
Pohotová reakce na požadavky klientů	2,32	1,89	-0,43	

Mezera vlastnosti odpovědného přístupu -0,23 je ze všech sledovaných vlastností funkční kvality nejmenší. Klienti zřejmě nemají žádný problém s informováním o čase poskytování služeb, kde je mezera -0,03. Zákazníkům tedy zřejmě postačuje rozvrh hodin na webových stránkách a přímo ve fitcentru, nemají potřebu v tomto směru komunikovat přes sociální sítě, které Fitness Euforie sice používá, ale pouze pro svoji pobočku na Žižkově a frekvence nových příspěvků je zde velmi malá, zhruba 1-2 měsíčně.

Nedostatečné se podle tabulky 65 zdají pohotové reakce na požadavky klientů, kde mezera dosahuje hodnoty -0,43. Odpovědi na otevřenou otázku ve čtvrté části dotazníku napovídají, že to není proto, že by personál byl příliš pomalý, ale spíše jsou zaměstnanci (zejména recepce) příliš zaneprázdnění. A to zejména v době před každou celou hodinou, kdy začíná většina skupinových cvičení. Zákazníci často také očekávají, že pracovníci fitness centra budou co nejrychleji reagovat na dotazy telefonické, přes SMS i přes e-mail, což může být samozřejmě obtížnější, pokud má tuto komunikaci na starost zaměstnanec recepce, který se musí věnovat především klientům, kteří jsou přímo přítomni ve fitness centru a na telefonáty i e-maily tak reagují spíše ve volných chvílích.

Tabulka 66: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup ve Fitness Euforie

Odp. přístup	Informování o čase poskytování služeb		Okamžité obsloužení klientů		Ochota poradit		Pohotová reakce na požadavky klientů	
N = 65	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	40	38	30	25	40	29	35	21
2	15	17	19	19	14	22	19	23
1	9	9	10	14	8	8	8	15
0	1	1	6	6	3	5	3	5
-1	0	0	0	1	0	1	0	1
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,45	2,42	2,12	1,94	2,40	2,12	2,32	1,89

Pocit jistoty

Tabulka 67: Pocit jistoty ve Fitness Euforie

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Pocit důvěry v zaměstnance	2,34	1,92	-0,42	**-0,41**
Poctivost personálu	2,40	2,09	-0,31	
Zdvořilost zaměstnanců	2,63	2,15	-0,48	
Znalosti personálu	2,22	1,80	-0,42	

Segment pocitu jistoty se podle tabulky 67 jeví celkově jako problematický, neboť očekávání klientů zde nebyla naplněna ani v jednom případě, naopak jsou mezery všech čtyř indikátorů poměrně výrazně záporné. Při pohledu do tabulky 68 je ale patrné, že zejména první dva indikátory, pocit důvěry v zaměstnance a poctivost personálu, dosáhly v zásadě slušného výsledku, neboť v jejich případě nebylo klienty uděleno ani jedno negativní hodnocení. Respondenti pro vyjádření vnímané kvality využívali převážně dvě krajní hodnoty +2 a +3.

I podle četností jednotlivých odpovědí jsou nejhůře hodnoceny znalosti personálu. Záporná hodnocení vnímané kvality jsou sice pouze dvě, zde se ale projevuje nižší počet respondentů a tedy i vyšší vliv jednotlivce na konečné hodnocení. Vzhledem k tomu, že znalosti personálu jsou hodnoceny spíše negativně napříč všemi zkoumanými fitcentry, je možné konstatovat, že v současné době, kdy si mohou lidé využívající služeb fitness center najít veškeré podstatné informace sami na internetu a pomocí různých aplikací, ať už placených či bezplatných, si sami sestavit svůj tréninkový plán, je pro management fitcentra a i pro samotné lektory stále složitější nabídnout svým klientům něco navíc.

Tabulka 68: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty ve Fitness Euforie

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Poctivost personálu		Zdvořilost zaměstnanců		Znalosti personálu	
N = 65	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	35	23	38	29	51	33	34	21
2	20	22	18	19	7	15	18	24
1	7	12	6	11	4	12	6	9
0	3	8	3	6	3	4	7	9
-1	0	0	0	0	0	1	0	1
-2	0	0	0	0	0	0	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,34	1,92	2,40	2,09	2,63	2,15	2,22	1,80

Empatie

Tabulka 69: Empatie ve Fitness Euforie

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Individuální přístup	1,97	1,45	-0,52	
Jednání v nejlepším zájmu zákazníků	2,22	1,74	-0,48	
Zájem o potřeby zákazníků	2,03	1,71	-0,32	**-0,34**
Porozumění potřebám zákazníků	2,11	1,65	-0,46	
Vhodná otevírací doba	2,42	2,51	0,09	

Spokojenost klientů s otevírací dobou je společná téměř všem hodnoceným fitness centrům. Klienti Fitness Euforie ohodnotili vnímanou kvalitu ve výši 2,51 a výsledná mezera je kladná (0,09). Fitness centrum má otevřeno každý den, o víkendech je otevírací doba o tři hodiny zkrácena oproti pracovním dnům. Pro každé fitness centrum je důležité nastavit otevírací dobu v co největším rozsahu, aby si klienti měli možnost zacvičit ráno před odchodem do zaměstnání nebo naopak večer po příchodu z něj. V případě Fitness Euforie je pravděpodobně vyšší návštěvnost i v dopoledních a brzkých odpoledních hodinách, kdy si přichází zacvičit ženy, které zároveň využívají služby hlídání dětí.

Nejvíce Fitness Euforie zaostává v individuálním přístupu ke klientům. I přes nižší očekávanou kvalitu (1,97) je mezera výrazně negativní (-0,52). Fitness centrum se přitom na webových stránkách prezentuje jako tým instruktorů upřednostňující právě individuální přístup k zákazníkovi. Mohlo by se tedy zdát, že zde dochází k nedodržení slibu daného zákazníkovi.

Tabulka 70: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii ve Fitness Euforie

Empatie	Individuální přístup		Jednání v nejlepším zájmu zákazníků		Zájem o potřeby zákazníků		Porozumění potřebám zákazníků		Vhodná otevírací doba	
N = 65	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	27	15	32	19	27	19	31	20	39	41
2	18	20	19	20	18	20	15	16	17	18
1	11	12	10	17	15	16	14	19	6	4
0	9	16	4	8	5	9	5	7	3	2
-1	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0
-2	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	1,97	1,45	2,22	1,74	2,03	1,71	2,11	1,65	2,42	2,51

5.4.2.2 Hodnocení technické kvality

Tabulka 71: Technická kvalita ve Fitness Euforie

Technická kvalita	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Adekvátně sestavený program	2,40	2,35	-0,05	
Zkušenosti trenérů	2,22	2,28	0,06	**0,02**
Cvičení bez přerušení	2,15	2,20	0,05	

Technickou kvalitu Fitness Euforie lze považovat za silnou stránku, protože výsledná mezera vlastnosti shrnující všechny tři indikátory je kladná (0,02), na rozdíl od všech vlastností funkční kvality, které byly bez výjimky záporné. Pozitivně hodnoceny jsou zde zejména zkušenosti trenérů a cvičení bez přerušení. Vzhledem k některým hodnocením v oblasti funkční kvality by bylo vhodné, kdyby management centra dokázal zkušenosti svých trenérů využít ve prospěch jiných hodnocených oblastí. Dostatečně zkušení trenéři by tak mohli mít pozitivní vliv například na individuální přístup ke klientům a zvyšovat pocit důvěry v zaměstnance, pokud jsou k tomu vedením fitness centra dostatečně motivováni. Hodnocení zákazníků dokazuje, že využitelný potenciál v této oblasti existuje.

Dobře hodnocené je také sestavení programu, které Fitness Euforie nabízí. Vedení se tedy daří odhadnout své klienty a nabídnout jim takový program, který co nejvíce odráží jejich zájmy. Zákazníky může také pozitivně ovlivňovat skutečnost, že fitness centrum nabízí řadu moderních populárních cvičení, odrážejících nejnovější trendy, například trampies, piloxing nebo bakka board, na své si však zároveň přijdou i příznivci známých a zavedených skupinových lekcí typu pilates.

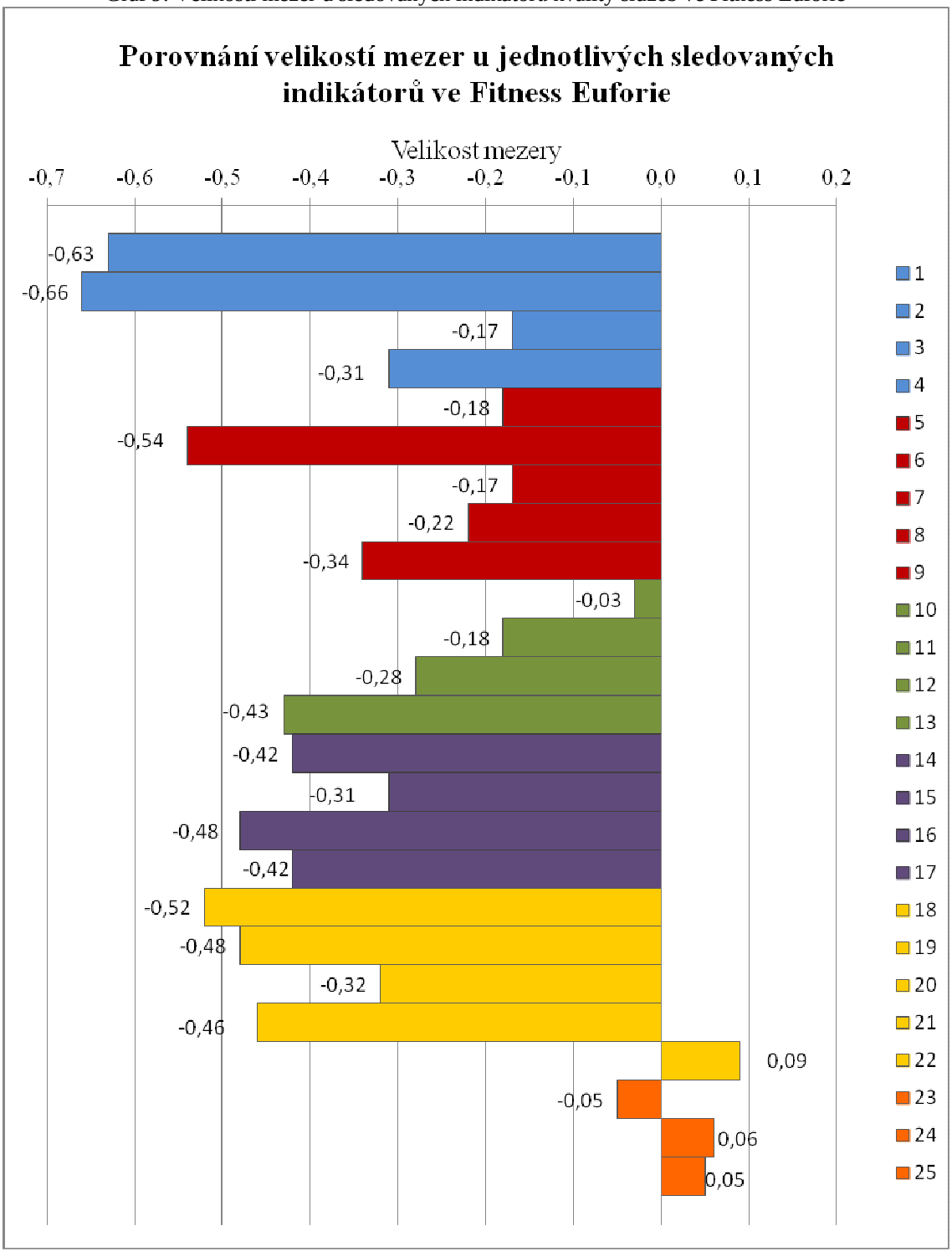
Tabulka 72: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu ve Fitness Euforie

Technická kvalita	Adekvátně sestavený program		Zkušenosti trenérů		Cvičení bez přerušení	
N = 65	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	23a	23b	24a	24b	25a	25b
3	38	35	31	33	34	29
2	18	20	22	21	14	22
1	6	8	7	7	11	12
0	3	2	5	4	5	2
-1	0	0	0	0	1	0
-2	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0
Ø	2,4	2,35	2,22	2,28	2,15	2,20

5.4.2.3 Analýza kvality služeb ve Fitness Euforie

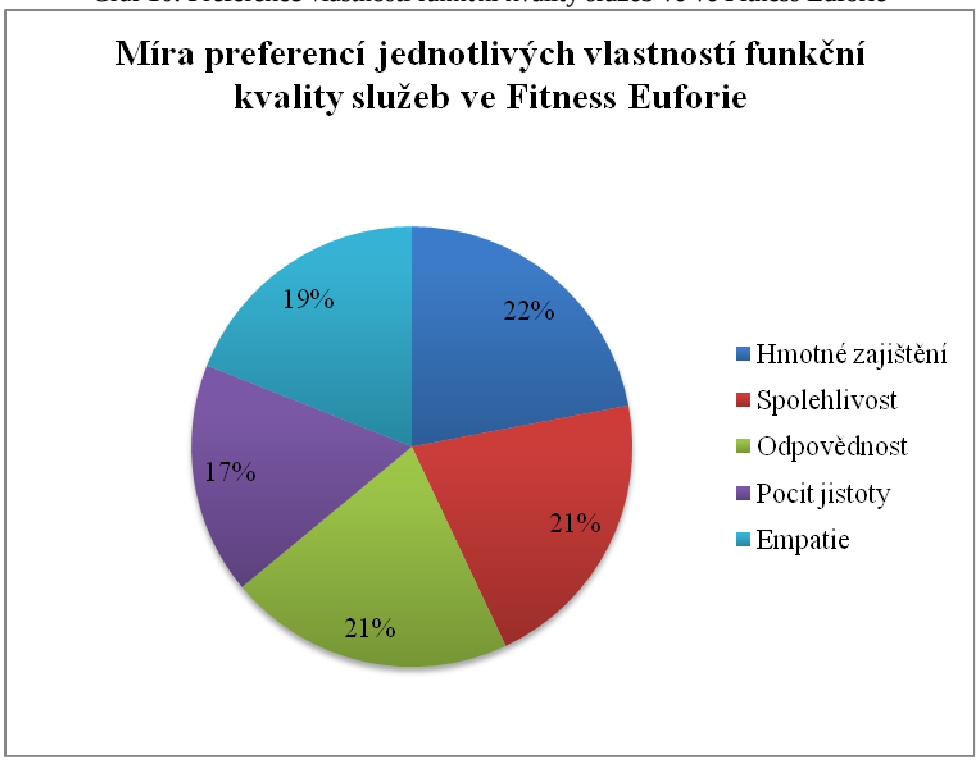
Největších rozdílů mezi očekávanou a vnímanou kvalitou bylo dosahováno v oblasti hmotného zajištění, konkrétně u indikátorů 1 a 2, vztahujících se k modernímu vybavení a příjemnému prostředí. Tyto dvě nejvýraznější mezery dosahují hodnot -0,63 a -0,66.

Graf 9: Velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb ve Fitness Euforie



Nejlepšího hodnocení ze strany klientů dosáhl indikátor 22 (vhodná otevírací doba). U tohoto indikátoru se více či méně pozitivní hodnocení objevuje u většiny analyzovaných fitness center, snad jen s výjimkou Sport centra Palmovka. Je pravděpodobné, že naplnit očekávaní u této položky není pro provozovatele fitness centra nijak výrazně komplikované, neboť je snadné odhadnout, v jakých hodinách bude většina klientů fitness centrum nejpravděpodobněji navštěvovat. Z téhož důvodu jsou zcela logická i vyšší očekávání klientů v této oblasti, kteří pochopitelně nepočítají s tím, že by fitness centrum mohlo nabízet své služby v nesmyslně stanovené otevírací době.

Graf 10: Preference vlastností funkční kvality služeb ve ve Fitness Euforie



Pozitivně hodnocená je i kategorie technické kvality služeb celkově. Dva ze tří indikátorů se nacházejí v kladných hodnotách, ale i hodnotu třetího z indikátorů (-0,05) lze interpretovat pozitivně. Zákazníci Fitness Euforie jsou tedy spokojeni s mírou zkušeností trenérů, sestavený program se jim zdá adekvátní a cvičení dle jejich názoru nejsou nevhodně přerušována.

Respondenti přidělili nejméně preferenčních bodů segmentu pocitu jistoty, naopak nejdůležitější jim připadá hmotné zajištění fitness centra. Lehce nad průměrem se pohybují také oblasti spolehlivosti a odpovědnosti, což je znázorněno v grafu 10. Nelze zde stejně jako u ostatních fitness center říci, že by klienti jednu z oblastí považovali za výrazně důležitější, nebo naopak zcela nedůležitou.

Nejhůře hodnoceným segmentem Fitness Euforie je hmotné zajištění, což je dále podpořeno nejvyšším přiděleným počtem preferenčních bodů k této vlastnosti kvality. Z původní mezery -0,44 tak bylo dosaženo váženého skóre v hodnotě -9,86.

V oblasti funkční kvality služeb bylo nejvyšší hodnocení zaznamenáno u segmentu odpovědnosti, jehož hodnota je po zohlednění 21% váhy -4,83. Na tomto skóre se projevilo především dobré hodnocení indikátoru informování o čase poskytovaných služeb, kde byla zjištěna mezera pouze -0,03. Ostatní oblasti funkční kvality se v hodnocení pohybují okolo -6, což se tedy přirozeně nejvíce přibližuje průměrné mezeře kvality pro těchto pět segmentů, která je -6,81.

Tabulka 73: Celkové hodnocení kvality služeb ve Fitness Euforie

Fitness Euforie	Vlastnosti kvality služeb	Mezera vlastnosti	Váha (v %)	Vážené SERV-skóre	Mezera kvality	Výsledná mezera
Funkční kvalita služeb	Hmotné zajištění	-0,44	22	**-9,68**	**-6,81**	**-3,21**
	Spolehlivost	-0,29	21	**-6,09**		
	Odpovědnost	-0,23	21	**-4,83**		
	Pocit jistoty	-0,41	17	**-6,97**		
	Empatie	-0,34	19	**-6,46**		
Technická kvalita služeb		0,02	20	**0,40**	**0,40**	

Nejlépe respondenti zhodnotili technickou kvalitu služeb Fitness Euforie, jejíž výsledná hodnota je kladná (0,40). Toto pozitivní hodnocení výrazně snížilo mezeru funkční kvality služeb, a i proto je výsledná mezera celkového hodnocení (-3,21) nejnižší ze všech analyzovaných fitness center. Fitness Euforie se tak v pomyslném žebříčku sledovaných zařízení umisťuje na první příčce, přestože jde o spíše menší fitness centrum, které je charakteristické spíše nižšími cenami a menším rodinným prostředím, než luxusními prostory a nejmodernějším vybavením. Na tomto výsledku se podílí i fakt, že zákazníci Fitness Euforie nejsou tolik nároční a očekávaná kvalita služeb je tedy mnohdy nižší, pročež je zároveň snazší se této očekávané kvalitě přiblížit, nebo ji i překonat.

5.4.3 Doporučení pro Fitness Euforie

Celkové hodnocení Fitness Euforie je možné interpretovat převážně pozitivně, žádná z mezer jednotlivých sledovaných vlastností není natolik významná, aby bylo možné hovořit o jednoznačné nespokojenosti klientů v této oblasti, stejně jako u ostatních fitness center se tedy dá hovořit o různých menších nedostatcích, které nepředstavují pro management zásadní hrozbu.

Jako nejproblematičtější se jeví hmotné zajištění fitness centra. Klienti zřejmě nepovažují vybavení za dostatečně moderní a ve fitness centru se necítí příjemně. S tímto hodnocením souvisí i některé komentáře týkající se kvality služeb právě u těchto dvou indikátorů, které respondenti poskytli v otevřené otázce na závěr dotazníku.

Několik klientů poukázalo na nevhodně řešené prostory na odkládání obuvi. Jde o klasický botník, který svými rozměry neodpovídá počtu zákazníků fitness centra, což ve vytíženějších odpoledních hodinách nevyhnutelně vede k tomu, že jsou někteří klienti nuceni nechat svoji obuv volně položenou na zemi v okolí již přeplněného botníku. Navíc jsou jednotlivé police otevřené a neuzamykatelné, snadno tedy dojde k záměně obuvi nebo dokonce ke krádeži. Fitness centrum by mělo svým klientům umožnit pokud možno bezpečné a organizované odkládání svého majetku včetně oblečení a obuvi. Je tedy na zvážení, zda by nebylo vhodné lépe vybavit vstupní prostory, což by nepochybně zvýšilo jak bezpečnost, tak i celkový dojem z prostředí zařízení, který by nebyl dále narušován nepořádkem okolo botníku.

Nevhodné se některým zákazníkům dle jejich vyjádření zdají také toalety fitness centra, které nejsou vůbec rozlišeny na pánské a dámské. Jde o řešení neobvyklé, které se obvykle vyskytuje pouze v prostorách značně limitovaných svými rozměry, není proto divu, že někteří klienti mohou takové řešení považovat za nešťastné a mnohdy nepříjemné. Je ovšem otázkou, zda by vůbec bylo možné v prostorách Fitness Euforie provést úpravy vedoucí k oddělení toalet tak, aby nedošlo k výraznějšímu zmenšení ostatních prostor.

Některé výtky se týkaly také určitého nepohodlí při čekání na začátek cvičební lekce. Na ty se čeká v úzké chodbě před sálem. Chodbou ale neustále proudí další a další klienti, takže prostor je před každou lekcí ucpaný a někteří cvičenci čekají až úplně u vchodu do šaten, protože se jednoduše není kam posunout. Řešením by mohla být lepší organizace či rozvrh jednotlivých lekcí.

5.5 Sport centrum Palmovka

Sportovní centrum Palmovka (dále SC Palmovka) podobně jako Fitness Euforie patří k těm menším. Dle tvrzení managementu nebojuje na trhu kvalitou svého vybavení, ale spíše nízkou cenou a rodinným prostředím.

SC Palmovka vzniklo v roce 2002 původně jako lezecká hala. Teprve o rok později se centrum rozšířilo o posilovnu a sál pro skupinová cvičení. V roce 2007 byl vybudován další sál a posilovna byla rozšířena o kardio zónu. V současné době se ve SC Palmovka nachází 5 hal s lezeckou plochou o rozloze větší než 700 m^2, posilovna (150 m^2), 3 aerobní sály (350 m^2, 150 m^2 a 100 m^2) a 2 sauny.

Sport centrum sídlí na Praze 8 poblíž stanice metra B Palmovka. Otevřeno je od 9:00 do 22:00 hodin s výjimkou středy, kdy centrum otevírá již v 7:00 hodin.

Cenová politika je obdobná jako u Fitness Euforie. Zákazníci mohou využít jednorázové platby za vybranou službu nebo zvýhodněné balíčky pro opakované využití služby. Pro vstup do posilovny je možné zakoupit si roční nebo měsíční permanentku s neomezeným počtem vstupů. V nabídce je také pronájem cvičebních sálů pro vlastní aktivity zákazníků.

SC Palmovka je situováno do třech podlaží. Prostory posilovny jsou ve dvou z nich a v některých místech jsou přímo propojeny s lezeckými stěnami. Posilovna je vybavena stroji značky Classic Gym. Kardio zóna, která je součástí posilovny, nabízí běžecké trenažéry Matrix, cyklotrenažéry Startrac Spinner a veslovací trenažéry Concept 2. Sport centrum nabízí služeb profesionálních trenérů, ale vždy jen za poplatek. Naopak zdarma mohou zákazníci využít tištěných tréninkových plánů včetně kompletního popisu jednotlivých strojů.

V aerobní zóně jsou nabízeny obvyklé skupinové lekce jako zumba, bosu, aerobik, fitball, pilates či power yoga[20]. Centrum tak reaguje na současné trendy a aktuální poptávku zákazníků. Nenabízí žádné speciální aerobní cvičení typické pouze pro toto zařízení.

Zákazníci mohou využít dvě sauny. Kapacita obou není nijak velká (3 a 5 osob) a je proto nutné provést rezervaci. Stejně jako Fitness Euforie nabízí SC Palmovka svým zákazníkům dětský koutek.

[20] Cvičení využívající prvky klasické jógy, které jsou prováděny více dynamicky.

5.5.1 Analýza zákazníků Sport centra Palmovka

SC Palmovka navštěvují v průměru nejmladší zákazníci ze všech analyzovaných sportovních zařízení. S ohledem na příznivé ceny zejména pro studenty tvoří tato skupina zákazníků téměř třetinu všech respondentů. Ostatní se v dotazníku označili za zaměstnané (či živnostníky a podnikatele). Také průměrný čistý měsíční příjem je nejnižší ze všech sledovaných center.

Mezi respondenty bylo o něco více mužů (54,72%) než žen (45,28%). Muži navštěvují nejčastěji posilovnu (minimálně 2x týdně), ženy skupinová cvičení (nejčastěji 1x týdně). Početné zastoupení má i lezecká stěna, ale jedná se vždy o klienty, kteří využívají také služby fitness centra. Zákazníci, kteří využívají pouze služeb lezecké stěny, nebyli do výzkumu zahrnuti.

Tabulka 74: Struktura respondentů ve Sport centru Palmovka

SPORT CENTRUM PALMOVKA N = 53					
pohlaví respondentů	**N (53)**	**%**	**věková kategorie**	**N (53)**	**%**
muž	29	54,72	méně než 20	6	11,32
žena	24	45,28	21 – 30	16	30,19
			31 – 40	15	28,30
			41 – 50	12	22,64
			51 – 60	4	7,55
			nad 60 let	0	0
socioekonomická pozice	**N (53)**	**%**	**čistý příjem za měsíc**	**N (52)**	**%**
zaměstnaný, podnikatel	37	69,81	méně než 10 tisíc	20	38,46
nezaměstnaný	0	0	10 000 – 19 999	15	28,85
v domácnosti	0	0	20 000 – 29 999	15	28,85
na mateřské	0	0	30 000 a více	2	3,84
v důchodu	0	0			
student	19	30,19			
četnost návštěv	**N (53)**	**%**	**celková doba využívání FC**	**N (53)**	**%**
3 x týdně a častěji	11	20,75	více než 2 roky	38	71,70
2x týdně	20	37,74	1 – 2 roky	10	18,87
1x týdně	20	37,74	půl až 1 rok	4	7,55
méně často	2	3,77	méně než půl roku	1	1,88
nejčastěji využívaná služba	**N (55)**	**%**	**hlavní důvody návštěvy fitness**	**N (80)**	**%**
posilovna	20	36,36	zdravotní důvody	10	12,50
aerobní zóna	17	30,91	zvýšení kondice	29	36,25
kardio zóna	5	9,09	zábava	21	26,25
lezecká stěna	12	21,82	vypadat lépe	16	20
sauna	1	1,82	jiné důvody	4	5

5.5.2 Hodnocení kvality služeb ve Sport centru Palmovka

5.5.2.1 Hodnocení funkční kvality

Hmotné zajištění

Tabulka 75: Hmotné zajištění ve Sport centru Palmovka

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Moderní vybavení	2,34	2,11	-0,23	**-0,19**
Příjemné prostředí	2,38	2,13	-0,25	
Profesionální vzhled zaměstnanců	2,40	2,22	-0,18	
Propagační materiály a internet. stránky	2,15	2,06	-0,09	

S hmotným zajištěním Sport centra Palmovka jsou jeho zákazníci víceméně spokojeni. Nejvýraznějších záporných mezer dosahují indikátory moderního vybavení a příjemného prostředí, z tabulky četnosti odpovědí 76 je ale zřejmé, že se i u těchto dvou položek vyskytlo pouze jedno záporné hodnocení, a že většina zákazníků hodnotí pozitivně.

Propagační materiály a internetové stránky byly ze všech čtyř indikátorů ohodnoceny nejlépe (-0,09) , což je podobný výsledek jako u předchozího Fitness Euforie, ale lepší výsledek než jakého dosahovala luxusnější fitcentra Holmes Place, Pure Jatomi nebo I'm Fit. Klienti těchto dražších fitness center měli často o něco vyšší očekávání, pravděpodobné ale také je, že jejich očekávání je složitější naplnit, neboť k hodnocení přistupují více kriticky. Návštěvníci zařízení s více rodinnou atmosférou a nižšími cenami tak mohou být v hodnocení tohoto indikátoru ve výsledku spokojenějšími zákazníky.

Tabulka 76: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zajištění ve Sport centru Palmovka

Hmotné zajištění	Moderní vybavení		Příjemné prostředí		Profesionální vzhled zaměstnanců		Propagační materiály a internet. stránky	
N = 53	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	32	25	31	24	28	27	20	16
2	11	14	14	17	20	14	23	28
1	6	10	5	7	3	8	8	6
0	4	3	3	5	2	4	2	2
-1	0	1	0	0	0	0	0	1
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,34	2,11	2,38	2,13	2,40	2,22	2,15	2,06

Spolehlivost

Tabulka 77: Spolehlivost ve Sport centru Palmovka

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Plnění povinností a slibů	2,49	1,45	-1,04	
Ochota při řešení problémů	2,34	1,47	-0,87	
Služby bez nedostatků	2,06	1,34	-0,72	**-0,79**
Včasné poskytování skupinových lekcí	2,17	1,64	-0,53	
Poskytování bezchybných služeb	2,09	1,28	-0,81	

Klienti Sport centra Palmovka nepovažují dle svého hodnocení toto zařízení za obzvláště spolehlivé. U všech pěti položek tohoto segmentu jsou mezery velmi výrazně negativní, mezera indikátoru plnění povinností a slibů sahá až pod hranici -1. V tomto případě jde už o kritickou hodnotu mezery a oblasti dosahující takto výrazných záporných hodnot by měly být pro management prioritou. Segmentu spolehlivosti navíc respondenti v dotazníku přisuzovali nejvyšší důležitost, o to více by se tedy vedení fitcentra mělo zasadit o zkvalitnění služeb dotýkajících se této oblasti.

Za nepodstatnou nelze v tomto případě označit žádnou z výsledných mezer u jednotlivých položek. I nejmenší z nich (-0,53), náležící k včasnému poskytování skupinových lekcí, je stále významná, neboť očekávaná kvalita byla v tomto případě poměrně nízká (2,17).

Nejnižší vnímaná kvalita (1,28) byla v segmentu spolehlivosti zjištěna u indikátoru poskytování bezchybných služeb, samotná mezera ale nejnižší není, a to díky spíše malému očekávání ze strany zákazníků.

Tabulka 78: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost ve Sport centru Palmovka

Spolehlivost	Plnění povinností a slibů		Ochota při řešení problémů		Služby bez nedostatků		Včasné poskytování lekcí		Poskytování bezchybných služeb	
N = 53	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	34	5	29	9	22	8	22	11	23	7
2	12	25	15	21	18	20	21	21	16	21
1	6	16	7	12	7	15	7	13	10	15
0	1	4	2	9	6	6	3	7	4	5
-1	0	2	0	1	0	1	0	1	0	2
-2	0	1	0	1	0	2	0	0	0	1
-3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Ø	2,49	1,45	2,34	1,47	2,06	1,34	2,17	1,64	2,09	1,28

Odpovědný přístup

Tabulka 79: Odpovědný přístup ve Sport centru Palmovka

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Informování o čase poskytování služeb	2,34	1,72	-0,62	**-0,85**
Okamžité obsloužení klientů	2,26	1,11	-1,15	
Ochota poradit	2,34	1,62	-0,72	
Pohotová reakce na požadavky klientů	2,28	1,38	-0,90	

Podobně jako u segmentu spolehlivosti, i v kategorii odpovědného přístupu dávají klienti najevo svoji nespokojenost ve všech zkoumaných položkách. Nejvýrazněji se tato nespokojenost projevila na hodnocení okamžitého obsloužení klientů, kde je vnímaná kvalita jedna z nejnižších vůbec (1,11) a výsledná mezera zde opět přesahuje hranici -1. To svědčí o hlubších problémech v personální oblasti, konkrétně jde nejspíše o pracovníka či pracovníky recepce, kteří z různých důvodů nezvládají péči o zákazníky v dostatečně krátkém čase.

O nezvládnuté komunikaci s klienty svědčí i druhá nejvýraznější mezera ukazatele pohotové reakce na požadavky klientů, která jen těsně nedosáhla na hranici -1. Zákazníci fitness centra tedy nepochybně pociťují nedostatky projevující se zejména pomalými reakcemi zaměstnanců v komunikaci s klienty, ať už jde o komunikaci osobní nebo o komunikaci telefonickou či elektronickou. Klienti tedy zřejmě nejsou ve fitness centru obslouženi dostatečně rychle a personál ani není schopen přiměřeně reagovat na jejich požadavky.

Nejlépe v kategorii odpovědného přístupu dopadlo hodnocení informování o čase poskytování služeb, mezeru -0,62 nicméně nelze považovat za uspokojivou.

Tabulka 80: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup ve Sport centru Palmovka

Odp. přístup	Informování o čase poskytování služeb		Okamžité obsloužení klientů		Ochota poradit		Pohotová reakce na požadavky klientů	
N = 53	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	31	12	27	6	32	15	28	12
2	10	22	17	14	9	20	16	16
1	11	12	5	19	10	5	5	9
0	1	6	4	10	2	10	4	13
-1	0	1	0	2	0	2	0	2
-2	0	0	0	2	0	1	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,34	1,72	2,26	1,11	2,34	1,62	2,28	1,38

Pocit jistoty

Tabulka 81: Pocit jistoty ve Sport centru Palmovka

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Pocit důvěry v zaměstnance	2,53	2,34	-0,19	**-0,37**
Poctivost personálu	2,62	2,30	-0,32	
Zdvořilost zaměstnanců	2,40	1,85	-0,55	
Znalosti personálu	2,13	1,70	-0,43	

Přes některá předchozí výrazně kritická hodnocení týkající se personálu se respondenti domnívají, že zaměstnanci Sport centra Palmovka jsou dostatečně důvěryhodní. Vzhledem k vysokému očekávání (2,53) je možné považovat rozdíl -0,19 za uspokojivý. Dobrý výsledek byl zaznamenán také v hodnocení poctivosti personálu, a to i přes lehce výraznější negativní mezeru (-0,32). Z tabulky 82 je patrné, že poctivost personálu ani jejich důvěryhodnost žádný z respondentů neohodnotil záporně.

Nejkritičtěji se zákazníci postavili k hodnocení zdvořilosti personálu. Z mezery -0,55, která je nejvíce negativní mezerou tohoto segmentu, lze usoudit, že personál Sport centra Palmovka není vždy ke svým zákazníkům dostatečně zdvořilý. Kromě základní slušnosti, kterou by měl přirozeně ovládat nejen personál fitness centra, může být u menších zařízení s přátelskou rodinnou atmosférou problém ve sklouzávání do přílišné žoviálnosti, kterou ne každý klient přijme. Zaměstnanci by tak měli být schopni co nejlépe vyhodnotit, jakým způsobem komunikovat s různými typy klientů. Zdvořilost zaměstnanců je také jednou z oblastí, kterou lze úspěšně prověřovat strategiemi na bázi tzv. mystery shoppingu.

Tabulka 82: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty ve Sport centru Palmovka

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Poctivost personálu		Zdvořilost zaměstnanců		Znalosti personálu	
N = 53	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	36	29	38	28	33	16	20	14
2	11	16	11	16	12	22	23	21
1	4	5	3	6	5	9	7	10
0	2	3	1	3	2	4	3	5
-1	0	0	0	0	1	1	0	2
-2	0	0	0	0	0	1	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,53	2,34	2,62	2,30	2,40	1,85	2,13	1,70

Empatie

Tabulka 83: Empatie ve Sport centru Palmovka

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Individuální přístup	2,08	1,74	-0,34	
Jednání v nejlepším zájmu zákazníků	2,36	1,51	-0,85	
Zájem o potřeby zákazníků	2,11	1,58	-0,53	**-0,56**
Porozumění potřebám zákazníků	1,91	1,55	-0,36	
Vhodná otevírací doba	2,34	1,62	-0,72	

Z tabulky 83 vyplývá, že zákazníci Sport centra Palmovka nejsou dostatečně přesvědčeni o tom, že by zaměstnanci vždy jednali v jejich nejlepším zájmu. Mezera je u tohoto indikátoru největší (-0,85). Zároveň také klienti nejsou zcela spokojeni s otevírací dobou, kterou toto fitness centrum nabízí. Standardní otevírací doba je od 9:00 do 22:00, zájemci o brzké ranní cvičení mají možnost navštívit fitness centrum od 7:00 pouze ve středu. V porovnání s ostatními fitness centry, které nabízí ranní cvičení každý pracovní den bez výjimky, lze toto přirozeně považovat za slabé místo.

Pro zákazníky komplikovaný je také speciální letní režim, kdy má fitness centrum různou otevírací dobu jak v červnu, tak v červenci a srpnu. Zejména v případě července a srpna musí klienti sledovat provozní hodiny velmi pečlivě, protože není otevřeno každý den a střídá se celodenní provoz se zkráceným režimem odpoledním. Klienti se v tomto systému nemusí snadno zorientovat a je naprosto pochopitelné, že jej mohou promítnout do jejich hodnocení.

Tabulka 84: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii ve Sport centru Palmovka

Empatie	Individuální přístup		Jednání v nejlepším zájmu zákazníků		Zájem o potřeby zákazníků		Porozumění potřebám zákazníků		Vhodná otevírací doba	
N = 53	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	Vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	21	15	30	13	22	14	18	13	33	13
2	19	21	15	18	19	18	18	16	9	20
1	9	9	5	7	8	9	11	12	7	11
0	4	5	3	13	4	10	6	11	4	6
-1	0	2	0	2	0	1	0	1	0	2
-2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,08	1,74	2,36	1,51	2,11	1,58	1,91	1,55	2,34	1,62

5.5.2.2 Hodnocení technické kvality

Tabulka 85: Technická kvalita ve Sport centru Palmovka

Technická kvalita	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Adekvátně sestavený program	2,38	2,32	-0,06	
Zkušenosti trenérů	2,30	2,36	0,06	**0,02**
Cvičení bez přerušení	2,09	2,15	0,06	

Technická kvalita Sport centra Palmovka je mnohem lépe hodnocená než zbylá část dotazníku tvořená pěti segmenty funkční kvality. Jde o jedinou kategorii, kde se vyskytly dvě kladné dílčí mezery a i celková mezera vlastnosti je kladná (0,02).

Nejvíce jsou zákazníci spokojeni se zkušenostmi trenérů (0,06) a pozitivně ohodnotili i fakt, že cvičení ve Sport centru Palmovka pravděpodobně probíhá bez nečekaných přerušení (0,06). Mezera položky adekvátně sestaveného programu je jako jediná záporná (-0,06), nicméně stejně jako u dalších dvou indikátorů se ze strany dotazovaných nevyskytlo jediné záporné hodnocení, proto zde není důvod k negativní interpretaci.

Dle zjištěných hodnot jsou tedy zákazníci Sport centra Palmovka zřejmě spokojeni se cvičením ve fitcentru jako takovým, což zahrnuje i jeho lektory, jako nejproblematičtější se projevují jiné oblasti, které s technickou kvalitou zařízení a odborností trenérů příliš nesouvisí. Úroveň technické kvality poskytovaných služeb může naopak management fitness centra považovat za svoji silnou stránku a dále na ní zakládat postupy, které by mohly vést ke zlepšování v ostatních analyzovaných oblastech, zařazených v kategorii funkční kvality.

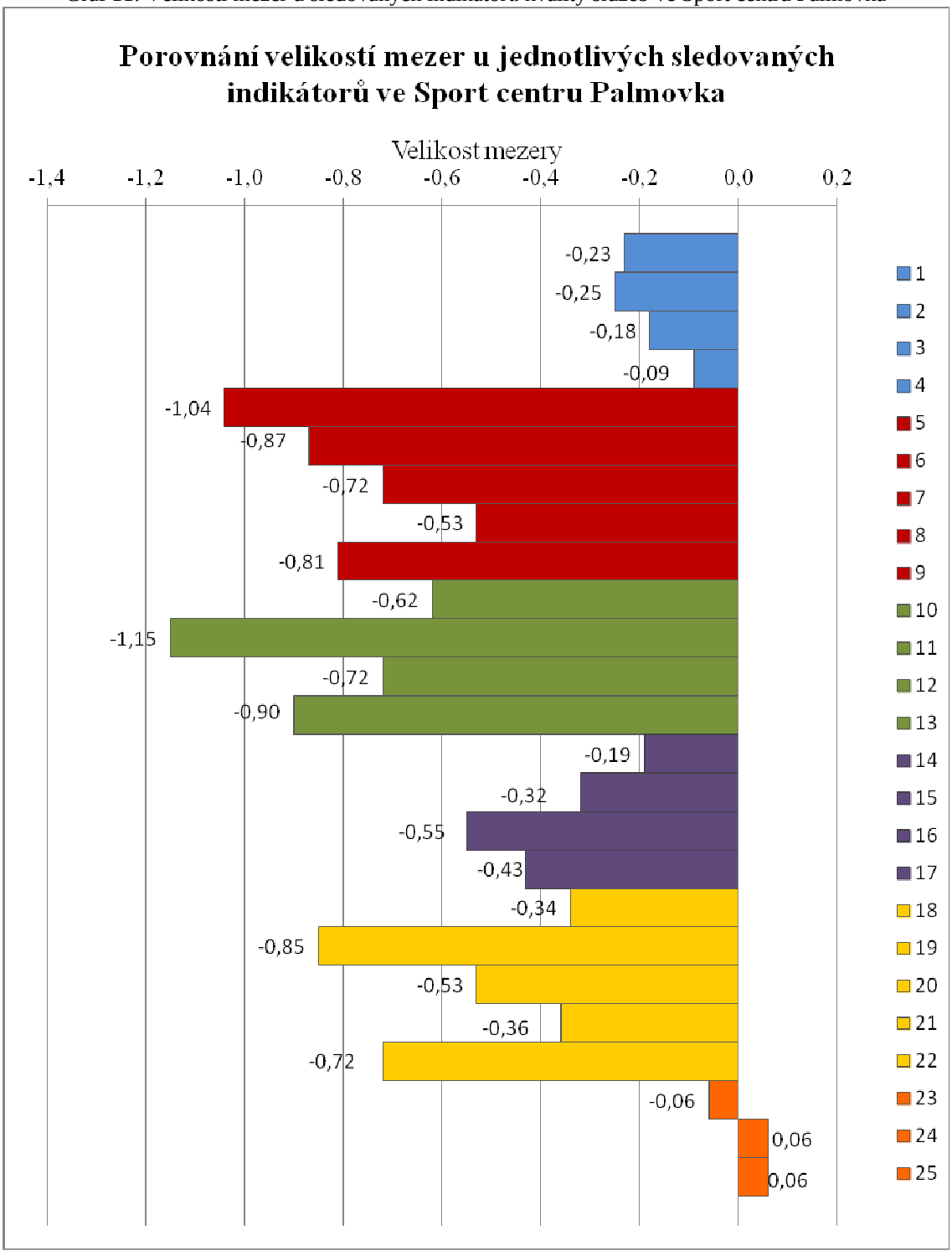
Tabulka 86: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu ve Sport centru Palmovka

Technická kvalita	Adekvátně sestavený program		Zkušenosti trenérů		Cvičení bez přerušení	
N = 53	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	23a	23b	24a	24b	25a	25b
3	32	31	29	33	23	30
2	13	13	15	11	15	9
1	4	4	5	4	12	6
0	4	5	4	5	3	8
-1	0	0	0	0	0	0
-2	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0
Ø	2,38	2,32	2,30	2,36	2,09	2,15

5.5.2.3 Analýza kvality služeb ve Sport centru Palmovka

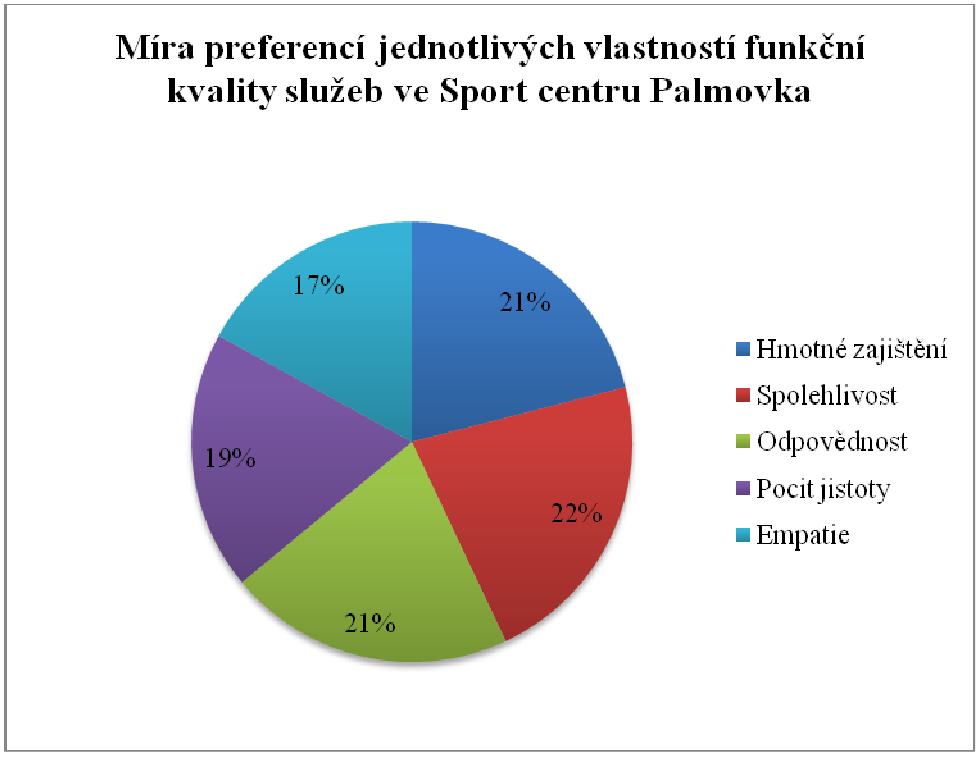
Ze sloupcového grafu 11 je zřejmé, že prvních 22 indikátorů patřících do bloku hodnocení funkční kvality ani v jednom případě nezasáhlo do kladných hodnot. Pozitivně hodnocené byly pouze dva indikátory technické kvality, oba shodně 0,06.

Graf 11: Velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb ve Sport centru Palmovka



Hned ve dvou případech došlo v případě Sport centra Palmovka k překročení limitní hranice -1. Jde o plnění povinností a slibů ze segmentu spolehlivosti, který tuto hranici překročil jen těsně (-1,04), druhým kritickým indikátorem je pak okamžité obsloužení klientů ze segmentu odpovědnosti, kde už je přesah o něco výraznější (-1,15). U obou indikátorů je tedy evidentní nespokojenost klientů s kvalitou těchto dílčích vlastností a pro fitness centrum by to měl být impuls k nalézání nových metod, které by co nejrychleji a nejefektivněji řešily nastalou situaci a dokázaly zvýšit zákazníky vnímanou kvalitu poskytovaných služeb.

Graf 12: Preference vlastností funkční kvality služeb ve Sport centru Palmovka



Nejlépe hodnoceným segmentem funkční kvality je hmotné zajištění fitness centra. Dle srovnání v grafu 11 jsou jednotlivé indikátory nejblíže kladným hodnotám. O něco lépe hodnocená je technická kvalita Sport centra Palmovka, kde je zřejmá spokojenost klientů se zkušenostmi trenérů, cvičení také nejspíše probíhá bez nežádoucího přerušování.

Z grafu 12 je zřejmé, že ani Sport centrum Palmovka není výjimkou, i jeho klienti zvolili rovnoměrnou distribuci preferenčních bodů a rozložení jednotlivých vlastností funkční kvality se pohybuje mezi 17 – 22%, což je opět velmi těsně okolo průměru. Ani zde tedy nelze předpokládat výrazné změny v hodnocení po zahrnutí těchto bodů.

Ani v případě Sport centra Palmovka nedošlo u žádné ze sledovaných vlastností kvality služeb k překročení kritické hranice -1, respektive -20 v případě váženého skóre. Na rozdíl od ostatních zkoumaných fitness center ale zde můžeme nalézt hned dvě vlastnosti, které se této hranici přibližují. Jde o segmenty funkční kvality služeb, konkrétně spolehlivost (-16,59) a odpovědnost (-17,85). Zde už tedy ze strany zákazníků nemusí jít pouze o drobné výhrady, ale o dlouhodobější nárůst nespokojenosti s některými poskytovanými službami.

Tabulka 87: Celkové hodnocení kvality služeb ve Sport centru Palmovka

PALMOVKA	Vlastnosti kvality služeb	Mezera vlastnosti	Váha (v %)	Vážené SERV-skóre	Mezera kvality	Výsledná mezera
Funkční kvalita služeb	Hmotné zajištění	-0,19	21	**-4,18**	**-11,11**	**-5,36**
	Spolehlivost	-0,79	22	**-16,59**		
	Odpovědnost	-0,85	21	**-17,85**		
	Pocit jistoty	-0,37	19	**-6,29**		
	Empatie	-0,56	17	**-10,64**		
Technická kvalita služeb		0,02	20	**0,40**	**0,40**	

Nepříliš dobrého výsledku bylo dosaženo také v segmentu empatie, kde bylo ale výsledné SERV-skóre nižší díky přiřazené 17% váze této dílčí vlastnosti. Přesto je skóre -10,64 dost vysoké na to, že jde o oblast pro zákazníky nejméně podstatnou.

Mezera funkční kvality služeb je ze všech analyzovaných fitness center největší, dosahuje hodnoty -11,11. Přesto se ale ve výsledné mezeře celkového hodnocení tolik neodráží, neboť výsledek -5,36 je srovnatelný například s hodnocením fitness centra Holmes Place (-5,16), přestože u něj byla mezera funkční kvality služeb přibližně poloviční (-5,32). Velký podíl na tomto výsledku nepochybně má kladná mezera technické kvality služeb. Spokojenost klientů s položkami zahrnutými do této oblasti zajistily Sport centru Palmovka přijatelnou výši výsledné mezery. Nelze ale nezmínit, že v porovnání s ostatními fitness centry jde ale stále o mezeru největší a zákazníky tohoto zařízení lze považovat za nejméně spokojené.

5.5.3 Doporučení pro Sport centrum Palmovka

Přestože v některých dílčích oblastech vykazuje Sport centrum Palmovka dobrou vnímanou kvalitu poskytovaných služeb, v porovnání s ostatními fitness centry zahrnutými do marketingového výzkumu je celkově nejhorší. Příčin nespokojenosti zákazníků může být hned několik, protože hůře hodnocených segmentů kvality je více.

Největší prostor pro zlepšení je nepochybně v oblastech odpovědnosti a spolehlivosti. Zde jsou klienti nespokojeni zejména v oblasti personální, nedostatečné jsou jak rychlost obsluhy, tak reakce personálu na případné požadavky zákazníků. Je pravděpodobné, že takové hodnocení odkazuje nejspíše na problémy s pracovníky recepce fitness centra, což bylo i naznačeno v některých odpovědích klientů na závěrečnou otevřenou otázku dotazníku.

Vzhledem k tomu, že s trenéry fitness centra jsou dle hodnocení klienti spokojeni, měl by se management více zaměřit na ostatní zaměstnance, kterým se možná ze strany vedení nedostává přiměřené pozornosti, nebo nejsou vhodně motivování k tomu, aby svoji práci prováděli s větší energií a nasazením. Přestože je personál recepce na pozici neodborné a nevyžadující žádné speciální dovednosti, je velmi důležité, aby svoji práci nevykonával pouze mechanicky, ale byl plnohodnotným členem týmu a aktivně se tak podílel na tvorbě a udržování dobrého jména společnosti.

Z dalších položek upozorňujících na nízkou vnímanou kvalitu lze jmenovat vhodnost otevírací doby. Několik klientů se i prostřednictvím otevřené otázky vyjádřilo zejména k omezenému letnímu režimu fitness centra, který je zbytečně komplikovaný, neboť se liší jak v jednotlivých letních měsících, tak ve dnech v týdnu. Dochází zde pravděpodobně k podřizování otevírací doby původnímu zaměření tohoto zařízení, kterým je horolezecká stěna a kde lze v letních měsících očekávat nižší návštěvnost. Tento fakt pak negativně ovlivňuje i klienty samotného fitness centra, kteří horolezeckou stěnu vůbec nevyužívají. Management centra by tedy mohl zvážit alespoň pravidelnější provozní hodiny, které by byly stejné pro všechny tři letní měsíce, což by zákazníky nenutilo měnit svůj denní harmonogram častěji, než je nezbytně nutné. Ke zvážení je také prodloužení otevírací doby do časnějších ranních hodin častěji než jednou týdně, možnost zacvičit si již od sedmé hodiny ranní každý všední den je u většiny ostatních srovnávaných fitness center samozřejmostí.

5.6 Solarium Fitness BBC Vinohradská

Solarium Fitness BBC Vinohradská je součástí řetězce osmi pražských fitness center společnosti s názvem Solárium Fitness Beck Box Club Praha, zkráceně známý jako BBC. Filosofie klubu je poněkud odlišná od řetězce fitness center Holmes Place či Pure Health Jatomi. Kluby pod hlavičkou BBC se od sebe odlišují, a to zejména nabídkou svých služeb. Pobočka na Vinohradské ulici poblíž stanice metra A Želivského je nejznámější a největší z celého řetězce. Svojí rozlohou 4500 m² se jedná o největší fitness v celé České republice.

Společnost funguje na bázi klubového členství. Klasické členství poskytuje zákazníkovi BBC Vinohradská možnost navštívit klub kdykoliv (otevřeno je nonstop) a na libovolně dlouhou dobu. Majitel levnějšího „mimo špičkového členství“ nemá povolen vstup do klubu mezi 16 - 22 hodinou, naopak dražší VIP členství umožňuje jeho vlastníkovi neomezený vstup do všech osmi klubů BBC po celé Praze. Tím zákazník získává příležitost využívat širokou nabídku služeb, kterou řetězec BBC nabízí, a není tak omezen pouze nabídkou klubu BBC Vinohradská.

Fitness centrum BBC Vinohradská nabízí svým zákazníkům velkou posilovnu, kardio zónu, studiové lekce ve dvou sálech a hodiny cyclingu na 50 stacionárních kolech. Posilovna a kardio zóna jsou vybaveny stroji společnosti Panatta Sport. Velké množství posilovacích strojů a trenažérů umožňuje zákazníkovi zvolit si libovolný program cvičení, aniž by musel čekat, až se stroj, který chce použít, uvolní.

Nabídka skupinových cvičení v aerobních sálech představuje kondiční, strečinková i kompenzační cvičení a hodiny s prvky bojových sportů. Chloubou klubu jsou tréninky boxu, které jsou vedeny známými profesionály ze světa boxu Rostislavem Osičkou a Lukášem Konečným. Specialitou klubu je running a walking program - instruktorem vedené lekce v chůzi a běhu.

Solarium Fitness BBC Vinohradská i přes svou velkou rozlohu nenabízí služby wellness. Klub nedisponuje bazénem, vířivkou, saunou ani párou. Jediná služba určená k regeneraci je tak floating[21].

Tak jako ve všech klubech BBC patří mezi doplňkové služby solárium. BBC Vinohradská jich nabízí celkem 13 s moderními funkcemi Aqua Fresh a Aroma.

[21] Lázeň o teplotě 37°C ve speciálně upravené vaně, která svým složením napodobuje prostředí Mrtvého moře

5.6.1 Analýza zákazníků Solarium Fitness BBC Vinohradská

Mezi náhodně oslovenými respondenty Solaria Fitness BBC Vinohradská bylo více mužů než žen. Muže láká bohatě vybavená posilovna, ale také některá aerobní cvičení s prvky bojových sportů. Ženy dávají přednost kondičním a strečinkovým cvičením a kardio zóně.

Většina dotazovaných navštěvuje klub déle než dva roky. Převažují respondenti, kteří navštěvují fitness centrum minimálně 3x týdně, byť jejich počet není nadpoloviční jako v ostatních analyzovaných centrech fungujících na bázi klubového členství.

Necelých 30% respondentů není ekonomicky aktivní, což značí, že fitness centrum BBC Vinohradská dokáže úspěšně oslovit i tuto skupinu zákazníků.

Tabulka 88: Struktura respondentů BBC Vinohradská

SOLARIUM FITNESS BBC VINOHRADSKÁ N = 165					
pohlaví respondentů	**N (165)**	**%**	**věková kategorie**	**N 164)**	**%**
muž	88	53,33	méně než 20	14	8,53
žena	77	46,67	21 – 30	41	25,00
			31 – 40	50	30,49
			41 – 50	34	20,73
			51 – 60	16	9,76
			nad 60 let	9	5,49
socioekonomická pozice	**N (164)**	**%**	**čistý příjem za měsíc**	**N (152)**	**%**
zaměstnaný, podnikatel	116	70,73	méně než 10 tisíc	41	26,97
nezaměstnaný	2	1,22	10 000 – 19 999	41	26,97
v domácnosti	12	7,32	20 000 – 29 999	52	34,21
na mateřské	12	7,32	30 000 a více	18	11,85
v důchodu	8	4,88			
student	14	8,53			
četnost návštěv	**N (163)**	**%**	**celková doba využívání FC**	**N (165)**	**%**
3 x týdně a častěji	73	44,79	více než 2 roky	95	57,58
2x týdně	47	28,83	1 – 2 roky	53	32,12
1x týdně	33	20,25	půl až 1 rok	13	7,88
méně často	10	6,13	méně než půl roku	4	2,42
nejčastěji využívaná služba	**N (192)**	**%**	**hlavní důvody návštěvy fitness**	**N (328)**	**%**
posilovna	67	34,90	zdravotní důvody	53	16,15
aerobní zóna	54	28,12	zvýšení kondice	98	29,88
kardio zóna	50	26,04	zábava	92	28,05
solarium	21	10,94	vypadat lépe	79	24,09
			jiné důvody	6	1,83

5.6.2 Hodnocení kvality služeb v Solarium Fitness BBC Vinohradská

5.6.2.1 Hodnocení funkční kvality

Hmotné zajištění

Tabulka 89: Hmotné zajištění v BBC Vinohradská

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Moderní vybavení	2,32	2,40	0,08	**0,01**
Příjemné prostředí	2,54	2,57	0,03	
Profesionální vzhled zaměstnanců	2,31	2,38	0,07	
Propagační materiály a internet. stránky	2,35	2,21	-0,14	

S hmotným zajištěním Fitness BBC jsou zákazníci spokojeni. Kladná hodnocení moderního vybavení, příjemného prostředí i profesionálního vzhledu zaměstnanců vykompenzovala zápornou mezeru u propagačních materiálů a souhrnná mezera vlastnosti je tak kladná (0,01).

Nejlépe zákazníci zhodnotili moderní vybavení fitness centra (0,08). Z tabulky 90 ale vyplývá, že rozložení jednotlivých odpovědí se více přiklání k indikátoru příjemného prostředí, kde se respondenti omezili pouze na hodnocení 1-3. Přesto je mezera tohoto indikátoru na pomyslném žebříčku až třetí, právě za moderním vybavením a profesionálním vzhledem zaměstnanců. Na tomto indikátoru je tedy velmi dobře patrné, že i sledování četnosti jednotlivých odpovědí má nepochybně svůj význam.

Jedinou záporně hodnocenou položkou této kategorie jsou propagační materiály a internetové stránky, mezera -0,14 ale pro management nepředstavuje výraznější problém.

Tabulka 90: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zajištění v BBC Vinohradská

Hmotné zajištění	Moderní vybavení		Příjemné prostředí		Profesionální vzhled zaměstnanců		Propagační materiály a internet. stránky	
N = 165	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	76	79	94	96	72	74	82	78
2	72	75	67	67	74	80	65	59
1	11	9	3	2	17	10	12	16
0	6	2	1	0	2	1	6	9
-1	0	0	0	0	0	0	0	3
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,32	2,4	2,54	2,57	2,31	2,38	2,35	2,21

Spolehlivost

Tabulka 91: Spolehlivost v BBC Vinohradská

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Plnění povinností a slibů	2,52	2,38	-0,14	
Ochota při řešení problémů	2,49	2,05	-0,44	
Služby bez nedostatků	2,12	1,94	-0,18	**-0,19**
Včasné poskytování skupinových lekcí	2,43	2,40	-0,03	
Poskytování bezchybných služeb	2,10	1,95	-0,15	

Mezi jinak dobře hodnocenými položkami kategorie spolehlivosti negativně vyčnívá indikátor ochoty při řešení problémů. S kapacitou fitness centra roste i potenciální výskyt rozličných stížností ze strany zákazníků, kterými se personál musí denně zabývat. Proto je zde určitá pravděpodobnost, že to, co klient vnímá jako neochotu, může být jen únava a určitá otupělost ze strany personálu, který nápor klientů a jejich požadavků ne vždy zvládá. Projevy únavy jsou zcela přirozené a pochopitelné, přesto by měli být zaměstnanci na každodenní kontakt s velkým počtem klientů připraveni a vždy si zachovávat maximální možnou míru profesionality.

Časy poskytování skupinových lekcí jsou dle výpovědi respondentů a z toho vyplývající mezery -0,03 uspokojivé. V případě skutečně velkého fitness centra, jakým BBC Vinohradská bezpochyby je, je možné říci, že kvalitně zpracovaný a důsledně dodržovaný harmonogram je velmi podstatný. Vzhledem k množství lekcí, které toto fitness centrum nabízí a počtu klientů, kteří je navštěvují, by při laxnímu přístupu k časovému řízení snadněji docházelo k nejrůznějším kolizím a zmatkům.

Tabulka 92: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost v BBC Vinohradská

Spolehlivost	Plnění povinností a slibů		Ochota při řešení problémů		Služby bez nedostatků		Včasné poskytování lekcí		Poskytování bezchybných služeb	
N = 165	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	92	82	99	74	71	54	90	85	74	68
2	68	66	53	59	64	64	61	65	57	53
1	4	15	8	12	16	34	9	11	16	25
0	1	2	5	10	9	9	5	4	12	8
-1	0	0	0	7	3	4	0	0	6	9
-2	0	0	0	3	2	0	0	0	0	2
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,52	2,38	2,49	2,05	2,12	1,94	2,43	2,40	2,10	1,95

Odpovědný přístup

Tabulka 93: Odpovědný přístup v BBC Vinohradská

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Informování o čase poskytování služeb	2,33	2,11	-0,22	**-0,27**
Okamžité obsloužení klientů	2,33	1,94	-0,39	
Ochota poradit	2,41	2,27	-0,14	
Pohotová reakce na požadavky klientů	2,38	2,06	-0,32	

Poměrně dobrý výsledek indikátoru ochoty poradit je ve zdánlivém rozporu s negativním hodnocením ochoty při řešení problémů z předchozího segmentu. Tento výsledek je možné interpretovat tak, že personál je sice v jednání s klienty dostatečně ochotný a vstřícný, ne vždy ale jeho konání nutně vede ke skutečnému vyřešení problému, se kterým se klient na personál fitness centra obrátil. Je tedy otázkou, nakolik se zaměstnanci BBC Vinohradská orientují v službách tímto fitcentrem nabízených a zda by management centra neměl zvážit případné další vzdělávání svých zaměstnanců a s tím i možné zvyšování jejich pravomocí.

Zákazníci BBC zřejmě nejsou přesvědčeni o tom, že je rychlost obsluhy personálu dostačující. U fitness centra, které je největším v České republice, je takový výsledek poměrně očekávatelný. V případě velkých fitness center by se dalo zvážit zrychlení obsluhy vyšší mírou automatizace v některých sektorech provozovny, například prostřednictvím systému turniketů a čipových karet s možností jejího samostatného dobíjení v dobíjecí stanici. Zaměstnanci fitness centra by tak měli dostatek času zaměřit se na péči o nové zákazníky a řešení specifičtějších problémů a požadavků klientů stávajících.

Tabulka 94: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup v BBC Vinohradská

Odp. přístup	Informování o čase poskytování služeb		Okamžité obsloužení klientů		Ochota poradit		Pohotová reakce na požadavky klientů	
N = 165	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	77	72	78	56	98	86	89	68
2	67	64	67	71	41	39	54	59
1	19	12	16	22	22	38	18	24
0	2	9	4	6	4	2	4	8
-1	0	8	0	8	0	0	0	6
-2	0	0	0	2	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,33	2,11	2,33	1,94	2,41	2,27	2,38	2,06

Pocit jistoty

Tabulka 95: Pocit jistoty v BBC Vinohradská

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Pocit důvěry v zaměstnance	2,53	2,40	-0,13	**-0,16**
Poctivost personálu	2,50	2,45	-0,05	
Zdvořilost zaměstnanců	2,69	2,50	-0,19	
Znalosti personálu	2,40	2,13	-0,27	

Dle tabulky 95, shrnující hodnocení respondentů v oblasti pocitu jistoty, působí personál Solárium Fitness BBC poctivým dojmem. Zaměstnancům se téměř podařilo naplnit očekávání ve výši 2,50 a mezera u této položky je -0,05. S tímto hodnocením korespondují i další dvě položky tohoto segmentu, poctivost a zdvořilost personálu. V obou případech, i vzhledem k vysokým očekáváním, jsou indikátorové mezery poměrně malé.

Nejhoršího výsledku v oblasti pocitu jistoty dosáhl indikátor znalosti personálu. Vnímaná kvalita (2,13) i výsledná mezera jsou (-0,27) ze všech čtyř položek této oblasti nejnižší. Dotazovaní návštěvníci fitness centra k hodnocení nicméně nepřistupovali příliš kriticky, protože nejnižší ze všech čtyř položek byla také kvalita očekávaná (2,40). V tabulce 96 jsou u tohoto indikátoru patrné i záporné odpovědi, čtyři zákazníci hodnotili kvalitu číslem -1, jeden zákazník pak -2. Přestože mezera v hodnotě -0,27 není tolik výrazná, management by přesto tuto oblast neměl podceňovat, neboť v oblasti tělovýchovy a sportu se případné nedostatečné vzdělání personálu může negativně promítnout do zdraví a fyzické kondice klientů.

Tabulka 96: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty v BBC Vinohradská

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Poctivost personálu		Zdvořilost zaměstnanců		Znalosti personálu	
N = 165	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	104	97	101	99	123	108	92	71
2	44	40	47	48	36	35	52	62
1	17	25	16	13	3	19	16	21
0	0	3	1	3	3	3	5	6
-1	0	0	0	2	0	0	0	4
-2	0	0	0	0	0	0	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,53	2,40	2,50	2,45	2,69	2,50	2,40	2,13

Empatie

Tabulka 97: Empatie v BBC Vinohradská

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Individuální přístup	2,28	1,92	-0,36	
Jednání v nejlepším zájmu zákazníků	2,37	1,78	-0,59	
Zájem o potřeby zákazníků	2,21	1,82	-0,39	**-0,24**
Porozumění potřebám zákazníků	2,26	1,86	-0,40	
Vhodná otevírací doba	2,42	2,95	0,53	

Otevírací doba BBC Vinohradská je hodnocena nejlépe ze všech sledovaných fitness center. Příčinou je zcela nepochybně fakt, že Fitness BBC Vinohradská je otevřeno pro své klienty nepřetržitě. Pro ostatní fitcentra je tedy prakticky nemožné se v tomto BBC vyrovnat. Je tak logické, že drtivá většina dotazovaných ohodnotila vnímanou kvalitu tohoto indikátoru číslem 3, pouze několik jedinců pak zvolilo číslo 2 a ostatní hodnoty na škále nezvolil žádný ze zákazníků. Nepřetržitá provozní doba je tedy nepochybně nejsilnější stránkou tohoto fitness centra. Je samozřejmě otázkou, kolik zákazníků tento „nadstandard“ využívá a zda je noční provoz pro BBC rentabilní.

Ostatní čtyři položky segmentu empatie se jeví spíše jako problematické. Nejvýraznější zápornou mezeru (-0,59) obdrželo jednání v nejlepším zájmu zákazníků, ale ani ostatní hodnoty nelze považovat za uspokojivé, neboť se pohybují v rozmezí hodnot -0,59 a -0,36. Jejich výši lze přisuzovat faktu, že Fitness BBC patří k těm masovějším a tedy i více anonymním, kde je prostor pro individuální přístup ke klientům menší než v zařízeních s nižší kapacitou a spíše rodinnou atmosférou.

Tabulka 98: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii v BBC Vinohradská

Empatie	Individuální přístup		Jednání v nejlepším zájmu zákazníků		Zájem o potřeby zákazníků		Porozumění potřebám zákazníků		Vhodná otevírací doba	
N = 165	očekávání	Vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	75	63	99	58	70	61	79	59	104	156
2	64	55	37	48	61	53	58	56	37	9
1	23	26	20	31	32	22	20	22	13	0
0	3	15	9	22	2	20	8	25	11	0
-1	0	4	0	4	0	8	0	2	0	0
-2	0	2	0	2	0	1	0	1	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,28	1,92	2,37	1,78	2,21	1,82	2,26	1,86	2,42	2,95

5.6.2.2 Hodnocení technické kvality

Tabulka 99: Technická kvalita v BBC Vinohradská

Technická kvalita	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Adekvátně sestavený program	2,34	2,12	-0,22	
Zkušenosti trenérů	2,35	2,43	0,08	**-0,18**
Cvičení bez přerušení	2,11	2,07	-0,04	

Technická kvalita služeb v Solarium Fitness BBC je uspokojivá. Klienti byli nejvíce spokojeni se zkušenostmi trenérů, kde vnímaná kvalita (2,43) předčila tu očekávanou (2,35) a výsledná mezera tak činí 0,08.

Nejnižší očekávaná kvalita byla zjištěna u indikátoru cvičení bez přerušení, zákazníci tedy předpokládají, že z nějakého důvodu bude občas docházet k přerušení jejich skupinové či individuální lekce. Vnímaná kvalita (2,07) pak přibližně odpovídá té očekávané (2,11), ani tento indikátor tedy pro management fitness centra nepředstavuje žádný zásadní problém.

Vnímaná kvalita se s tou očekávanou nejvíce rozchází u položky hodnotící adekvátnost sestaveného programu. Vnímaná kvalita sice není v segmentu technické kvality nejnižší, očekávání ale patří k těm vyšším a proto je mezera tohoto indikátoru -0,22. Jak ukazuje tabulka 100, čtyři zákazníci ohodnotili adekvátně sestavený program záporně, což ale vzhledem k počtu respondentů není nijak alarmující počet. Přesto by neměla být tato oblast managementem podceňována, v oblasti fitness dochází v posledních letech ke stále častějšímu střídání trendů a je tedy důležité nabízený program i vzhledem k těmto trendům obměňovat a sestavit pro zákazníky co nejpestřejší nabídku.

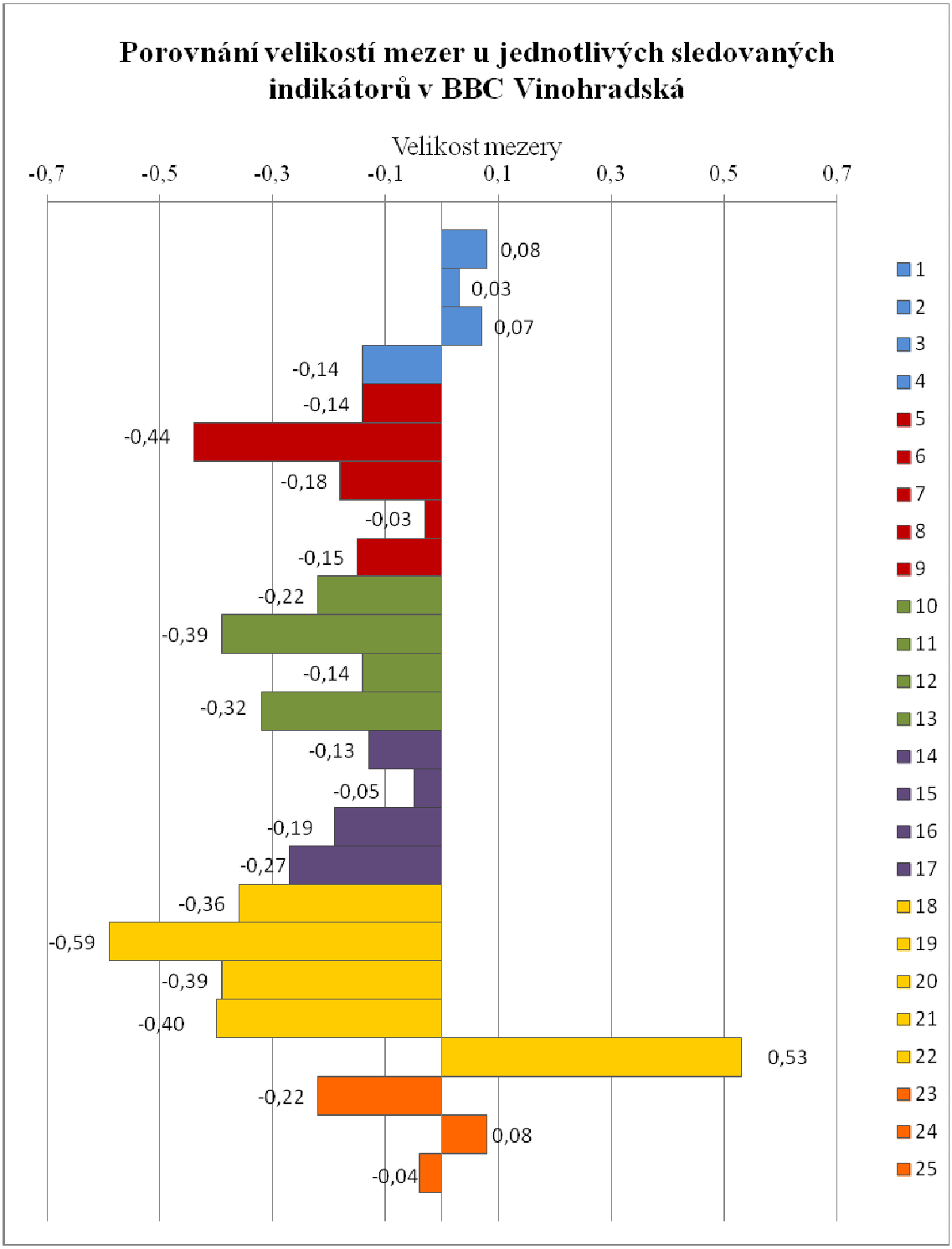
Tabulka 100: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu v BBC Vinohradská

Technická kvalita	Adekvátně sestavený program		Zkušenosti trenérů		Cvičení bez přerušení	
N = 165	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	23a	23b	24a	24b	25a	25b
3	89	72	96	102	70	68
2	51	58	42	40	65	63
1	17	23	15	15	10	13
0	8	8	12	8	18	20
-1	0	2	0	0	2	1
-2	0	2	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0
Ø	2,34	2,12	2,35	2,43	2,11	2,07

5.6.2.3 Analýza kvality služeb v Solarium Fitness BBC Vinohradská

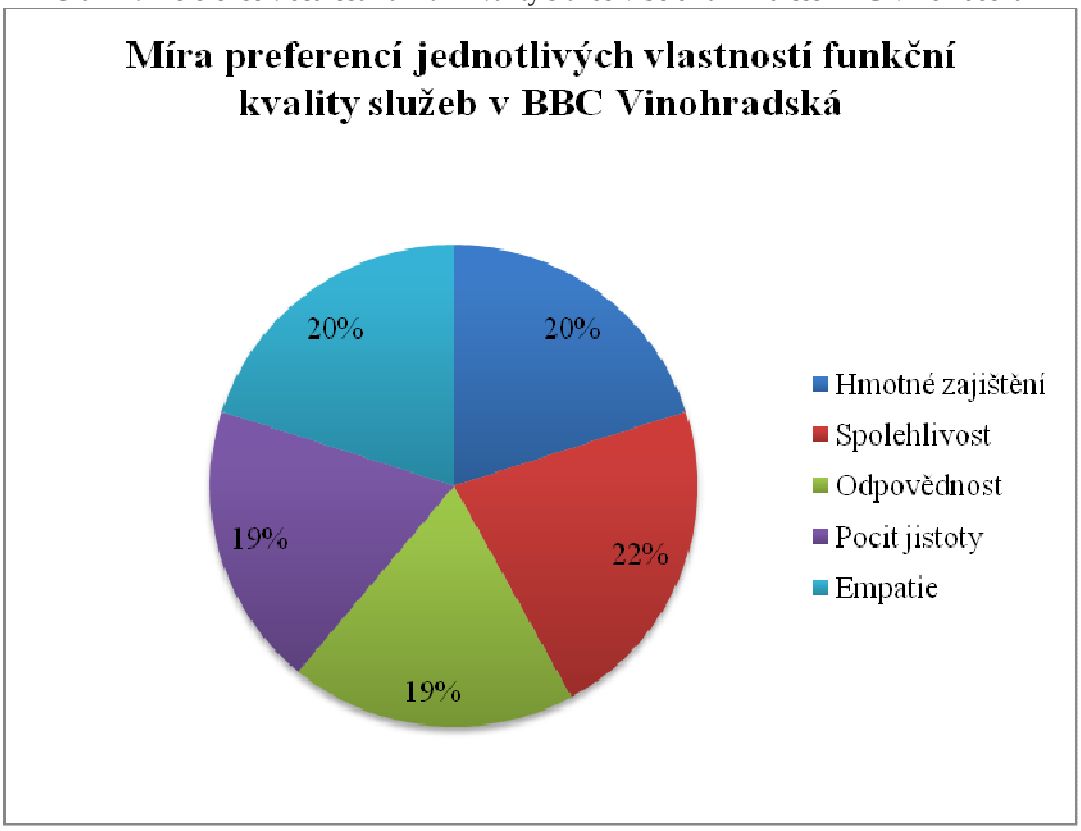
Graf 13 znázorňuje mimo jiné fakt, že kladná mezera indikátoru 22 (vhodná otevírací doba) vyčnívá velmi výrazně. Takto vysoké hodnocení si od klientů Solarium Fitness BBC vysloužil fakt, že je jim toto fitness centrum k dispozici nonstop.

Graf 13: Velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb v Solarium Fitness BBC Vinohradská



Je pravděpodobné, že i přes nepřetržitou otevírací dobu bude nejvíce zákazníků do fitness centra přicházet v hodinách, ve kterých jsou otevřena i ostatní fitness centra analyzovaná v tomto výzkumu, tj. mezi sedmou hodinou ranní a desátou či jedenáctou hodinou večerní. Přesto tato zařízení nedosahovala v oblasti otevírací doby takto dobrých výsledků. Na klienty má nonstop otevírací doba nepochybně vliv psychologický, poskytuje jim naprostou svobodu v rozhodování, kdy si půjdou zacvičit a mají jistotu, že ať se rozhodnou pro jakoukoli denní či noční dobu, fitness centrum pro ně bude otevřené. O tom, že většina klientů nejspíše fitness centrum navštěvuje v obvyklých hodinách, nejčastěji odpoledne a večer, svědčí i fakt, že zakoupení klubového členství, které umožňuje vstup i mezi 16 a 22 hodinou, je dražší než to, které lze využít pouze mimo tento časový interval.

Graf 14: Preference vlastností funkční kvality služeb v Solarium Fitness BBC Vinohradská



Z grafu 14 vyplývá, že i v případě BBC Vinohradská rozdělili respondenti pomyslných 100 bodů mezi jednotlivé segmenty víceméně rovnoměrně. Největší důležitost byla přiřazena segmentu spolehlivosti s váhou 22 % z celkového hodnocení, naopak nejmenší důležitost mají segmenty odpovědnosti a pocitu jistoty, oba shodně s 19 %. V průměru se drží segmenty hmotného zajištění a empatie, ale opět lze říci, že je váha všech částí dotazníku na přibližně stejné úrovni.

Vzhledem k výsledkům prezentovaným v grafu 17 není s podivem, že souhrnné mezery vlastností kvality služeb zůstaly z hlediska pořadí na stejných místech. Očekávání klientů bylo dosaženo v případě hmotného zajištění, kde je mezera vlastnosti kladná (0,01) a po jejím vynásobení 20% dosahuje hodnoty 0,20. Všechny ostatní sledované oblasti funkční i technické kvality se pohybují v záporných číslech. Nejhůře byl klasifikován segment odpovědnosti s váženým SERV-skóre -5,13. Na tomto výsledku se nejvíce podílelo hodnocení indikátoru okamžitého obsloužení klientů, kde bylo dosaženo výsledné mezery -0,39. Tomuto úseku zákazníci přisoudili o 1% nižší důležitost, než je průměr, výsledné SERV-skóre se tedy nepatrně snížilo, na celkové pořadí to ale nemělo žádný vliv.

Tabulka 101: Celkové hodnocení kvality služeb v BBC Vinohradská

BBC Vinohradská	Vlastnosti kvality služeb	Mezera vlastnosti	Váha (v %)	Vážené SERV-skóre	Mezera kvality	Výsledná mezera
Funkční kvalita služeb	Hmotné zajištění	0,01	20	**0,20**	**-3,39**	**-3,50**
	Spolehlivost	-0,19	22	**-4,18**		
	Odpovědnost	-0,27	19	**-5,13**		
	Pocit jistoty	-0,16	19	**-3,04**		
	Empatie	-0,24	20	**-4,80**		
Technická kvalita služeb		-0,18	20	**-3,60**	**-3,60**	

Z tabulky celkového hodnocení 101 vyplývá, že funkční kvalita služeb (-3,39) byla hodnocena o něco lépe než kvalita technická (-3,60). Výsledná mezera -3,50 představuje dobrý výsledek, jde o třetí nejnižší mezeru v porovnání s ostatními analyzovanými zařízeními. Lepšího výsledku dosáhla pouze fitness centra Euforie (-3,21) a I'm Fit (-3,40). Vzhledem k tomu, že je výsledná hodnota v intervalu -1 až -20, dají se výsledky interpretovat tak, že klienti fitcentra jsou se všemi službami v zásadě spokojeni, mají však výhrady, kterými je třeba se zabývat.

Pokud by management BBC Vinohradská chtěl toto skóre dále vylepšit, měl by se zaměřit především na segmenty spolehlivosti a odpovědnosti.

5.6.3 Doporučení pro Solarium Fitness BBC Vinohradská

Fitness BBC Vinohradská v hodnocení svých klientů obstálo, žádné dílčí skóre nepřesáhlo hodnotu -1 a tak se v žádné ze sledovaných oblastí nedá hovořit o tom, že by s ní klienti byli vyloženě nespokojeni. Řízení tohoto fitness centra je dobré, managementu se daří přibližovat očekáváním svých klientů ve většině segmentů dotazníku.

Ke kritické hranici -1 se nejvíce blížila mezera jednání v nejlepším zájmu zákazníků ze segmentu odpovědnosti (-0,59). Respondenti v otevřené otázce poukazovali na striktní pravidla fitness centra, která musela být i přes žádost klientů vždy dodržena. A to i ve chvíli, kdy by jejich porušení, podle mínění respondentů, neznamenalo žádný zásadní problém.

Nepříliš uspokojivé byly i ostatní výsledky z tohoto segmentu, který byl celkově vyhodnocen jako nejhorší. Zřejmě jde o projevy spojené se skutečně masovým zaměřením fitness centra, zákazníkům je sice poskytnuto dostatečné hmotné zajištění, velmi pozitivně hodnocená je i nepřetržitá otevírací doba, ale nedostatky se projevují především v kontaktu a komunikaci s personálem. Z odpovědí na otevřenou otázku vyplynulo, že si zákazníci nestěžují na nezájem personálu fitness centra, ale spíše naopak. Řada zákazníků Solaria Fitness BBC Vinohradská žádný kontakt nevyhledává a chce služeb fitness centra využít zcela nerušeně. Právě pro pocit jisté anonymity si zejména zákazníci kardio zóny vybrali největší fitness centrum v České republice.

Jiným zákazníkům naopak sociální kontakt nevadí či ho dokonce vyhledávají. Vedení centra by se tak mohlo zaměřit na dostatečné zaškolení svých zaměstnanců i v oblasti tzv. „soft skills“ a zdůrazňovat význam správné komunikace s klientem. Vhodné by bylo zpracovat takovou strategii, která by u zákazníků zvýšila dojem individuálního přístupu. Nemusí přitom jít o změny komplikované a nákladné, pozitivní psychologický vliv má například i oslovování zákazníků jejich příjmením při odbavování na recepci.

Se zlepšením v personální oblasti souvisí i nejvýraznější negativní hodnocení týkající se rychlosti obsluhy. Zde je třeba hledat možnosti, jak usnadnit různé administrativní úkony. Je možné zavést například předregistraci nových klientů a rozšířenou správu klubového členství přes webové stránky, což by pak mohlo urychlit řešení některých požadavků a zároveň by se mohl personál více soustředit na ty záležitosti, kde je jeho asistence nezbytná.

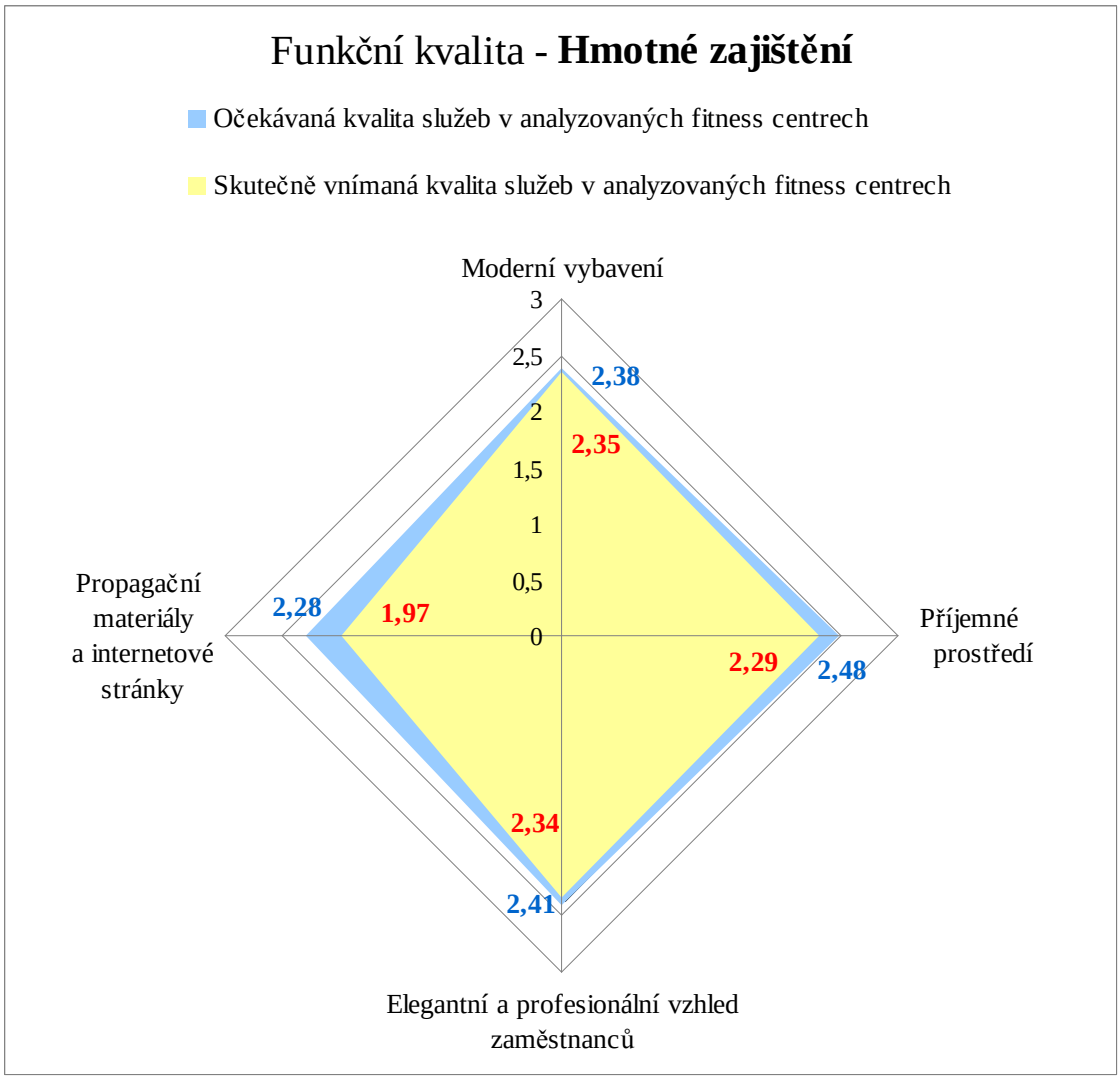
5.7 Souhrnné výsledky

5.7.1 Hodnocení funkční kvality

Hmotné zajištění

Hvězdicový graf 15 znázorňuje, že v oblasti hmotného zajištění dochází k téměř ideálnímu překrytí oblastí očekávané a vnímané kvality zejména v segmentu moderního vybavení. Dalo by se tedy obecně říci, že ve všech analyzovaných fitness centrech jsou klienti s úrovní vybavení až na výjimky víceméně spokojeni. Naopak největší rozdíl mezi oběma oblastmi je patrný ve vrcholu představujícím propagační materiály a internetové stránky, k této položce hmotného zajištění mívají zákazníci fitness center nejčastější výhrady, metody propagace jim mohou připadat nezajímavé, nudné či neatraktivní. S tímto indikátorem se pojí také celkově nejnižší očekávání této vlastnosti kvality služeb, které činí 2,28.

Graf 15: Hodnocení hmotného zajištění ve všech analyzovaných fitness centrech



Tabulka 102: Hmotné zajištění ve všech analyzovaných fitness centrech

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Moderní vybavení	2,38	2,35	-0,03	**-0,15**
Příjemné prostředí	2,48	2,29	-0,19	
Profesionální vzhled zaměstnanců	2,41	2,34	-0,07	
Propagační materiály a internet. stránky	2,28	1,97	-0,31	

Z tabulky četností 103 je zřejmé, že u indikátoru propagačních materiálů a internetových stránek se objevuje největší počet záporných hodnocení, celkem 20 respondentů tento indikátor hodnotilo číslem -1, čtyři respondenti pak číslem -2 a tři respondenti zvolili číslo -3, tedy nejhorší možné hodnocení. Jde o celkově nejslabší místo hodnocených fitness center v segmentu hmotného zajištění, zdá se tedy, že ani v jednom ze šesti zařízení nevěnuje management této oblasti dostatečnou pozornost a důležitost kvalitní propagace je lehce podceňována. Mezera -0,31 ale stále není natolik výrazná, aby pro vedení fitness center představovala významnější riziko.

Největší očekávání bylo zjištěno u indikátoru příjemného prostředí (2,48), které se fitness centrům daří sice ne zcela, přesto ale poměrně obstojně naplňovat, dosažená mezera je v tomto případě -0,19 a i dle tabulky 103 převažují spíše kladná hodnocení respondentů.

Celková mezera hmotného zajištění v hodnotě -0,15 představuje dobrý výsledek, značí totiž, že se souhrnná kvalita drží dostatečně vysoko nad limitní hranicí -1 a až na drobné výkyvy v rámci jednotlivých fitness center není tato oblast nijak problematická a managementu se daří udržovat dobrou úroveň dílčích indikátorů.

Tabulka 103: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zajištění ve všech fitness centrech

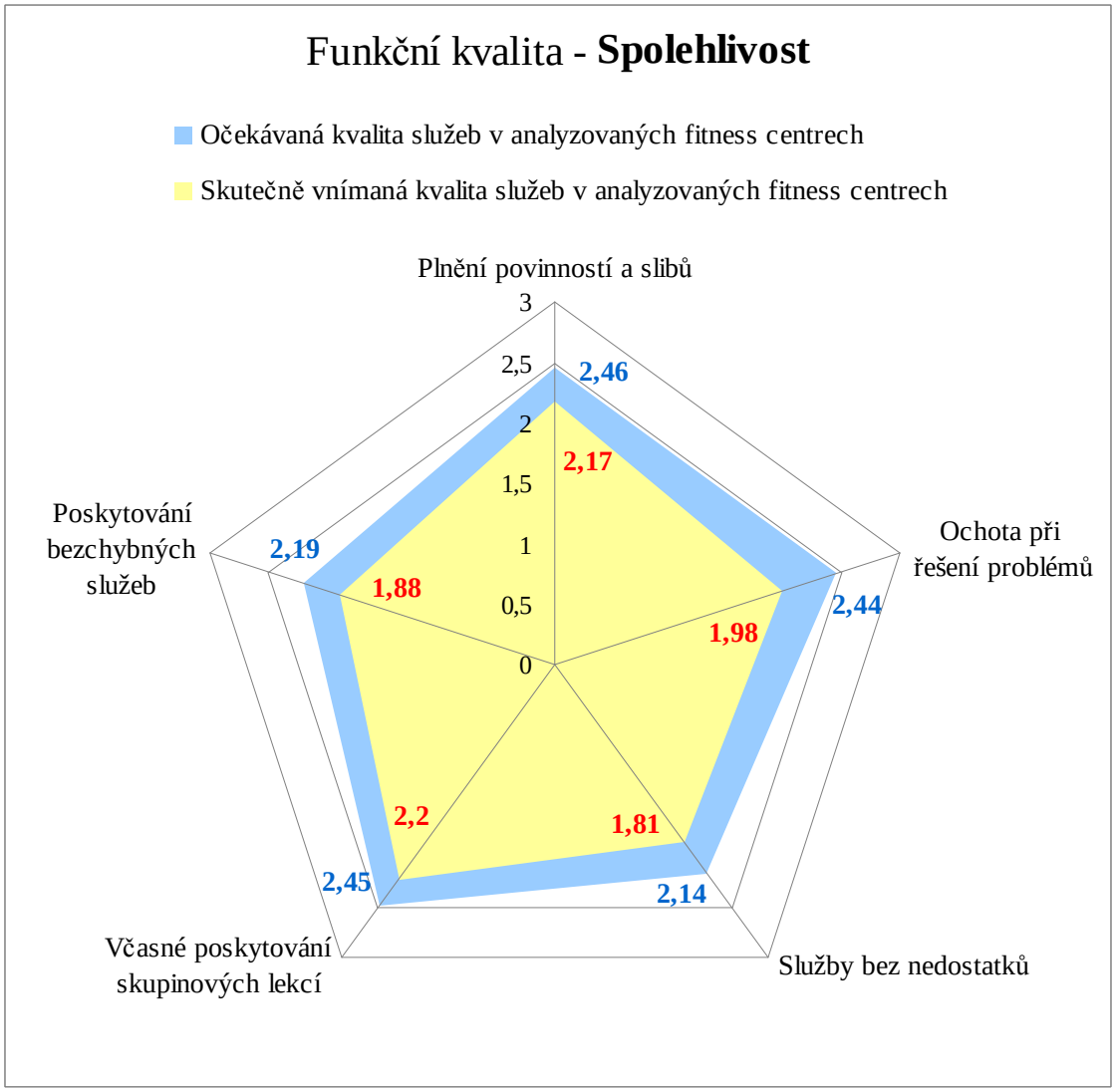
Hmotné zajištění	Moderní vybavení		Příjemné prostředí		Profesionální vzhled zaměstnanců		Propagační materiály a internet. stránky	
N = 697	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	408	387	423	367	403	394	371	297
2	187	201	203	214	203	198	200	210
1	64	79	51	73	64	65	80	99
0	38	25	20	36	26	32	43	64
-1	0	4	0	6	1	6	1	20
-2	0	1	0	1	0	2	1	4
-3	0	0	0	0	0	0	1	3
Ø	2,38	2,35	2,48	2,29	2,41	2,34	2,28	1,97

Spolehlivost

Ve všech pěti vrcholech grafu 16, ilustrujícího vzájemný vztah očekávané a skutečně vnímané kvality indikátorů spolehlivosti, se projevuje výraznější rozdíl a tedy i vyšší míra nespokojenosti zákazníků v porovnání s předchozí vlastností funkční kvality.

Segment spolehlivosti se projevuje jako nejproblematičtější u všech analyzovaných fitness center. Nejvýraznější rozdíl mezi vnímanou a skutečnou kvalitou nastává v hodnocení ochoty při řešení problémů, kde je souhrnná mezera pro všech šest fitness center ve výši -0,46. To znamená, že s určitou mírou neochoty ze strany personálu se klienti setkávají všude, bez ohledu na to, zda jde o luxusní zařízení poskytující své služby výhradně na bázi klubového členství, nebo menší fitcentrum zakládající si na cenové dostupnosti a rodinné atmosféře.

Graf 16: Hodnocení spolehlivosti ve všech analyzovaných fitness centrech



Tabulka 104: Spolehlivost ve všech analyzovaných fitness centrech

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Plnění povinností a slibů	2,46	2,17	-0,29	
Ochota při řešení problémů	2,44	1,98	-0,46	
Služby bez nedostatků	2,14	1,81	-0,33	**-0,33**
Včasné poskytování skupinových lekcí	2,45	2,20	-0,25	
Poskytování bezchybných služeb	2,19	1,88	-0,31	

Mezery indikátorů služeb bez nedostatků a poskytování bezchybných služeb jsou si velmi podobné a vnímaná kvalita těchto dvou indikátorů je společně s položkou ochoty při řešení problémů menší než 2. Přestože mezery pohybující se kolem hodnoty -0,3 nelze považovat za obzvlášť významné, poukazují na předvídatelný fakt, že v očích zákazníka není žádné fitness centrum dokonalé, naopak klienti téměř vždy odhalí jeden či více nedostatků, které by bylo dle jejich mínění vhodné napravit. Toto tvrzení dále podporuje i tabulka 105, kde lze u položky služeb bez nedostatků napočítat celkem 36 záporných hodnocení, což je nejvíce z celého segmentu, ale také ve srovnání se všemi ostatními indikátory.

V oblasti spolehlivosti jsou klienti obecně nejvíce spokojeni s včasným poskytováním skupinových lekcí. Souhrnná mezera indikátoru je zde ve výši -0,25 a i výši vnímané kvality (2,20) lze považovat za dostatečnou. Jak je uvedeno v tabulce četností níže, v případě této položky bylo zaznamenáno pouze šest záporných hodnocení z celkového počtu 697 respondentů. V žádném ze sledovaných fitness center tedy klienti nepociťovali žádné výraznější komplikace v dodržování časového rozvrhu.

Tabulka 105: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost ve všech fitness centrech

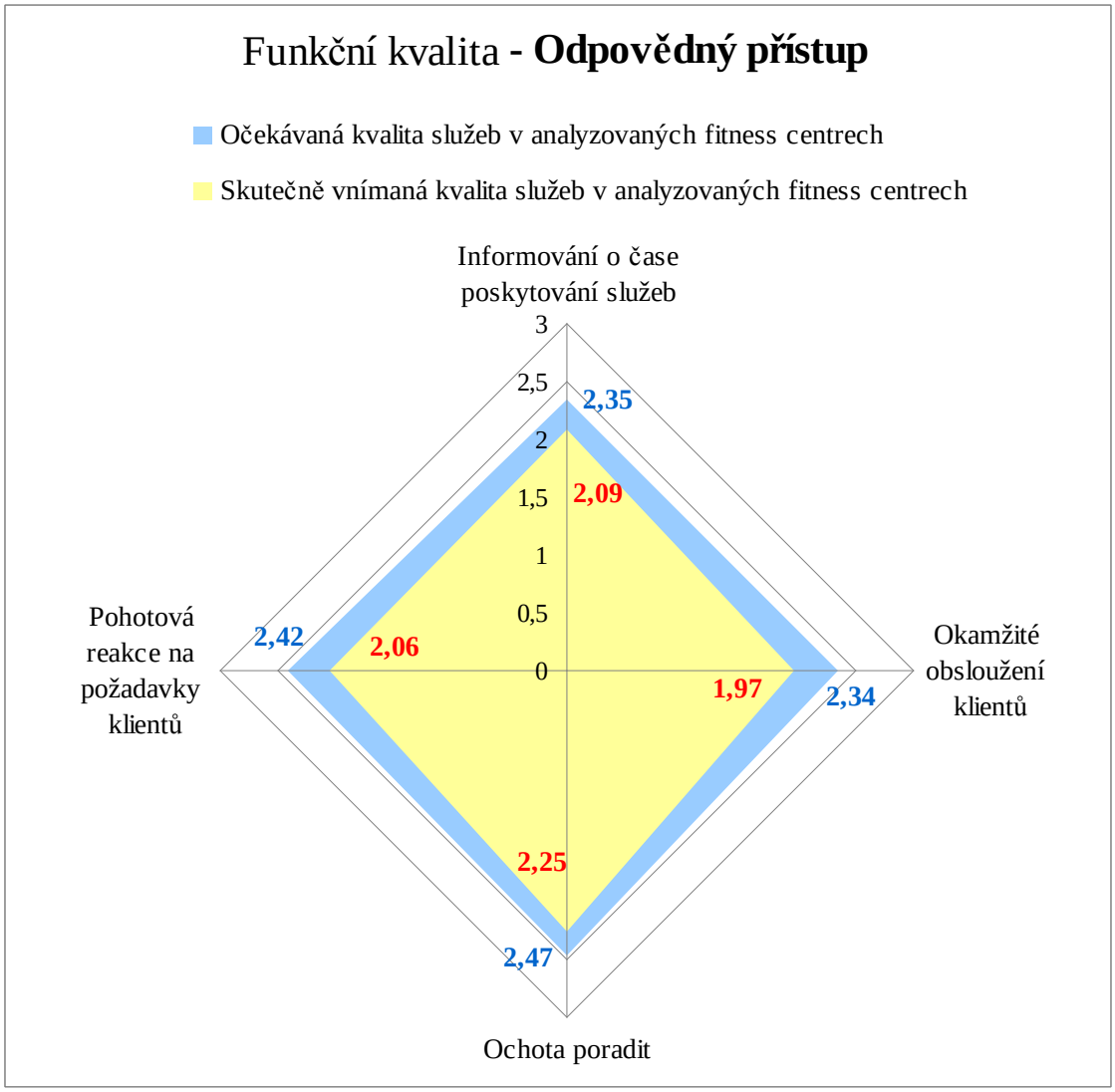
Spolehlivost	Plnění povinností a slibů		Ochota při řešení problémů		Služby bez nedostatků		Včasné poskytování lekcí		Poskytování bezchybných služeb	
N = 697	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	428	332	436	290	326	237	421	333	354	261
2	188	226	161	231	224	245	194	233	196	227
1	56	85	70	80	83	114	55	74	85	116
0	24	39	29	70	49	65	27	51	52	66
-1	1	11	1	18	13	22	0	6	10	17
-2	0	4	0	7	2	10	0	0	0	7
-3	0	0	0	1	0	4	0	0	0	3
Ø	2,46	2,17	2,44	1,98	2,14	1,81	2,45	2,20	2,19	1,88

Odpovědný přístup

V případě souhrnných výsledků pro oblast odpovědného přístupu nedošlo ani u jedné ze čtyř položek k překonání očekávané kvality tou skutečně vnímanou, což je také znázorněno v grafu 17. Mezery jednotlivých položek jsou si vzájemně podobné, což se projevuje na první pohled téměř symetrickým výsledným tvarem grafu.

Symetričnost je ale jen zdánlivá, neboť mezi jednotlivými indikátory jsou samozřejmě drobné rozdíly. Největší mezera indikátoru byla zjištěna u okamžitého obsloužení klientů (-0,37), naopak nejmenší mezera a tedy i největší spokojenost zákazníků náleží k položce ochoty poradit (-0,22). Mezi největší a nejmenší zaznamenanou hodnotou mezery je rozdíl pouze 0,15, souhrnné výsledky tedy hovoří pro konzistentní vnímání kvality celého segmentu bez výrazných výkyvů.

Graf 17: Hodnocení odpovědného přístupu ve všech analyzovaných fitness centrech



Tabulka 106: Odpovědný přístup ve všech analyzovaných fitness centrech

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Informování o čase poskytování služeb	2,35	2,09	-0,26	**-0,30**
Okamžité obsloužení klientů	2,34	1,97	-0,37	
Ochota poradit	2,47	2,25	-0,22	
Pohotová reakce na požadavky klientů	2,42	2,06	-0,36	

Poměrně malá mezera -0,22 u položky ochoty poradit vypovídá o tom, že většina zákazníků všech hodnocených fitness center přichází do kontaktu s personálem, který na jejich dotazy či požadavky reaguje převážně vstřícně. Pouze sedm negativních hodnocení zaznamenaných v tabulce 107 také hovoří spíše ve prospěch personálu.

Naopak u nejhůře hodnocené položky, kterou je okamžité obsloužení klientů, bylo zjištěno celkem 25 záporných hodnocení, což představuje necelá 4% všech respondentů. Stejně jako u ostatních indikátorů tohoto segmentu ale stále nejde o nikterak dramaticky vysoký počet. V případě této položky se na jejím nejhorším hodnocení v rámci odpovědného přístupu nejvíce podílelo hodnocení zákazníků Sport centra Palmovka, kde byla zjištěna mezera okamžitého obsloužení klientů ve výši -1,15. Tuto velkou zápornou mezeru částečně vyvážila pouze relativně dobrá, přesto také záporná hodnocení fitness center Holmes Place (-0,14) a Fitness Euforie (-0,18). Pouze o jednu setinu lepší hodnocení má pak v této kategorii poskytování služeb položka pohotové reakce na požadavky klientů (-0,36).

Segment odpovědnosti je v porovnání s ostatními celkově druhým nejhůře hodnoceným, výraznější mezery bylo dosaženo pouze v oblasti spolehlivosti (-0,33).

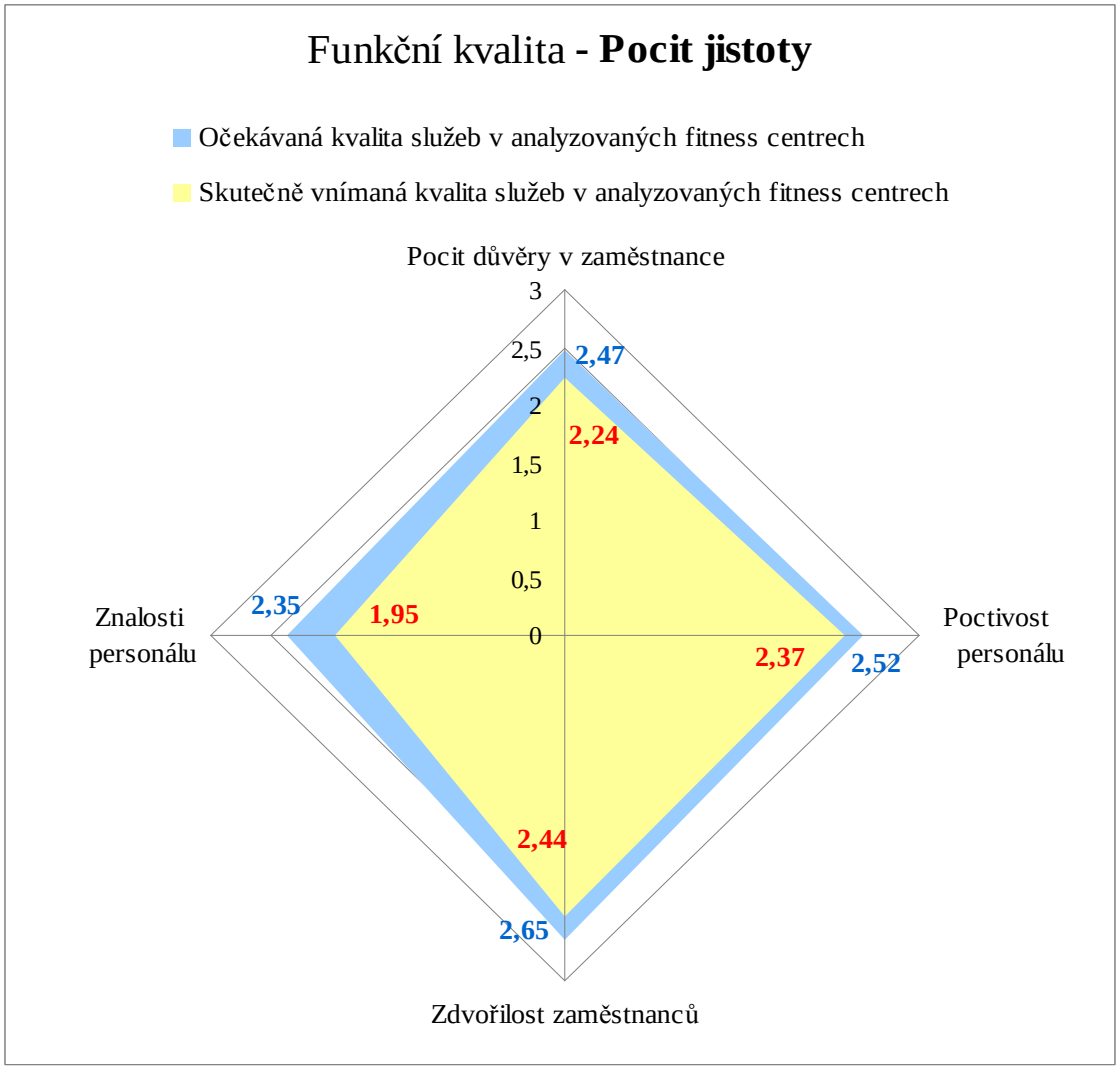
Tabulka 107: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup ve všech fitness centrech

Odp. přístup	Informování o čase poskytování služeb		Okamžité obsloužení klientů		Ochota poradit		Pohotová reakce na požadavky klientů	
N = 697	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	392	316	388	281	438	372	405	316
2	188	219	206	228	164	184	207	208
1	89	89	60	111	77	95	62	98
0	28	56	41	52	18	39	22	54
-1	0	14	2	17	0	4	1	17
-2	0	3	0	7	0	3	0	4
-3	0	0	0	1	0	0	0	0
Ø	2,35	2,09	2,34	1,97	2,47	2,25	2,42	2,06

Pocit jistoty

V grafu 18 se vnímaná funkční kvalita pocitu jistoty té očekávané nejvíce přiblížila ve vrcholu reprezentujícím poctivost personálu, mezera zde dosahuje výše -0,15. Indikátory zdvořilosti zaměstnanců a pocitu důvěry v zaměstnance mají výsledné mezery velmi podobné (-0,21 a -0,23), liší se však hodnotami očekávané i vnímané kvality, které jsou v případě zdvořilosti zaměstnanců vyšší. Nejvýraznější mezera je pak patrná u položky znalostí personálu (-0,40), z čehož lze usoudit, že zákazníci fitness center většinově nemívají problém s komunikací s personálem na obecné úrovni, jejich důvěryhodností, zdvořilostí či poctivostí, avšak o něco výraznější nedostatky zaznamenávají spíše v jejich odbornosti, znalostech a množství informací, které jsou svým klientům schopni poskytnout.

Graf 18: Hodnocení pocitu jistoty ve všech analyzovaných fitness centrech



Tabulka 108: Pocit jistoty ve všech analyzovaných fitness centrech

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Pocit důvěry v zaměstnance	2,47	2,24	-0,23	**-0,25**
Poctivost personálu	2,52	2,37	-0,15	
Zdvořilost zaměstnanců	2,65	2,44	-0,21	
Znalosti personálu	2,35	1,95	-0,40	

Záporná mezera indikátoru znalostí personálu je podpořena celkem 25 negativními hodnoceními ze strany klientů, jejichž rozložení je uvedeno v tabulce 109. Na velikosti této mezery se podílelo hodnocení všech šesti fitness center téměř rovnoměrně, jedině v případě BBC Vinohradská bylo dosaženo rozdílu -0,27, u ostatních pěti sledovaných zařízení se velikost mezer tohoto indikátoru pohybovala v rozmezí od hodnot -0,42 do -0,47.

Tabulka četností 109 také zobrazuje, že ačkoli nejvíce nejvyšších hodnocení získala položka zdvořilosti zaměstnanců (439), v pořadí dle výsledných mezer stojí až za indikátorem poctivosti personálu, což je ovlivněno především vyšším očekáváním ze strany zákazníků. Právě u indikátoru zdvořilost zaměstnanců byly nároky respondentů v průměru úplně nejvyšší (2,65).

Zjištěné hodnoty položek pocitu důvěry, poctivosti a zdvořilosti lze interpretovat jako dobrý výsledek. Oblastí, u které je v rámci pocitu jistoty největší prostor pro další zlepšení, jsou nepochybně znalosti personálu. Tento indikátor má ze všech čtyř i výrazně nejnižší vnímanou kvalitu (1,95) a rozdíl měřených kvalit není výraznější jen díky nízkému očekávání zákazníků.

Tabulka 109: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty ve všech fitness centrech

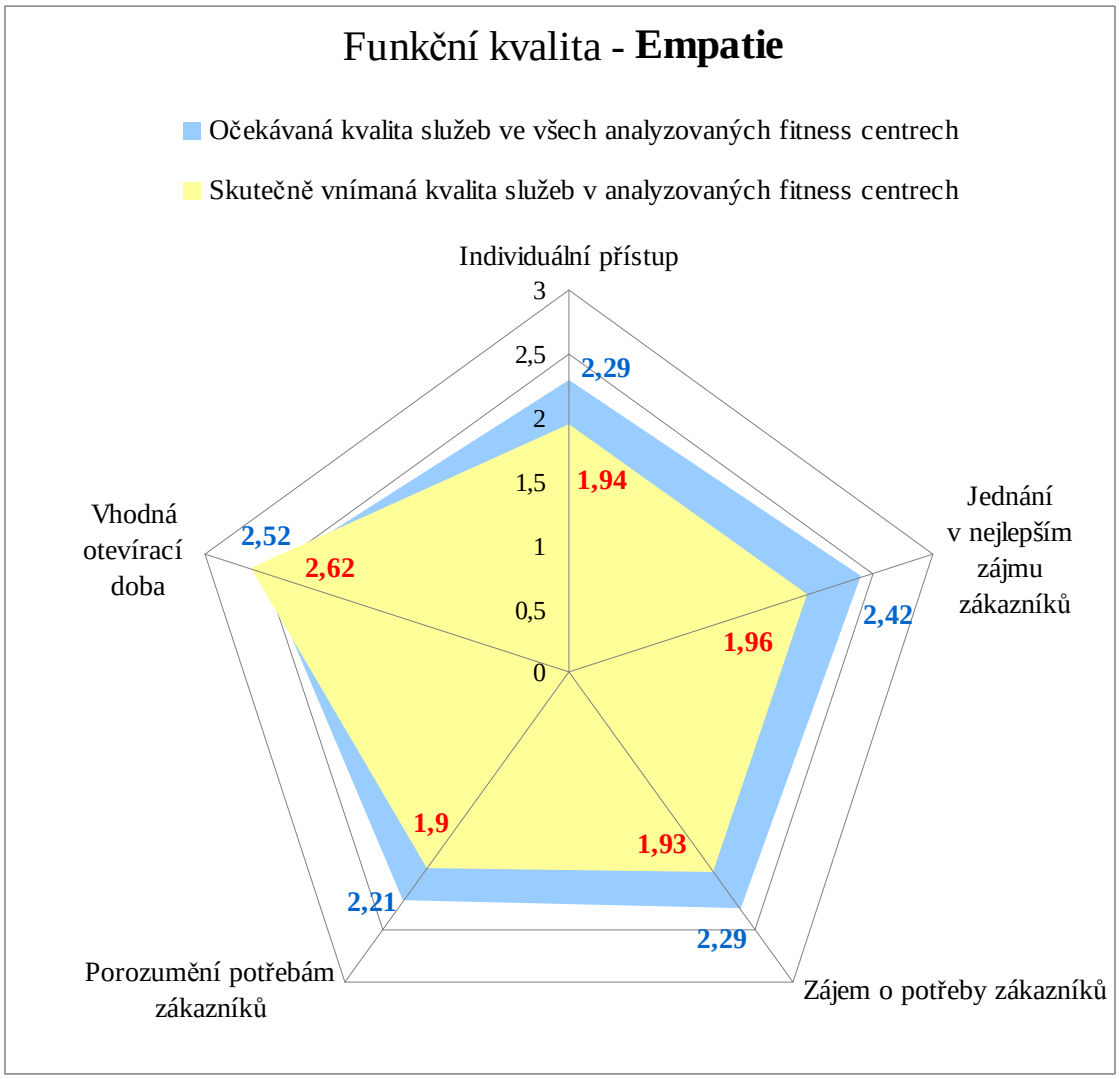
Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Poctivost personálu		Zdvořilost zaměstnanců		Znalosti personálu	
N = 697	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	435	366	462	411	519	439	387	270
2	177	185	156	179	128	164	199	248
1	64	98	58	64	33	63	77	87
0	18	43	21	39	16	26	34	67
-1	3	3	0	4	1	4	0	16
-2	0	2	0	0	0	1	0	8
-3	0	0	0	0	0	0	0	1
Ø	2,47	2,24	2,52	2,37	2,65	2,44	2,35	1,95

Empatie

Indikátor vhodné otevírací doby je ze segmentu empatie i v hodnocení fitness center celkově jediným, u kterého došlo k překonání očekávané kvality. Jediným fitness centrem, kde byla tato položka hodnocena výrazně negativně, je Sport centrum Palmovka (-0,72), jinak se zjištěné rozdíly mezi skutečnou a očekávanou kvalitou pohybovaly v intervalu -0,08 – 0,53.

Indikátor jednání v nejlepším zájmu zákazníků vykazuje nejvyšší míru nespokojenosti respondentů. Přestože jeho vnímaná kvalita není mezi jednotlivými položkami empatie nejnižší, mezera -0,46 je i tak nejvýraznější. Na výši této mezery se opět nejvíce podílí hodnocení zákazníků Sport centra Palmovka, kde byla zjištěna mezera ve výši -0,85. Poměrně vysoký rozdíl vnímané a očekávané kvality byl zjištěn také v BBC Vinohradská (-0,59).

Graf 19: Hodnocení empatie ve všech analyzovaných fitness centrech



Tabulka 110: Empatie ve všech analyzovaných fitness centrech

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Individuální přístup	2,29	1,94	-0,35	
Jednání v nejlepším zájmu zákazníků	2,42	1,96	-0,46	
Zájem o potřeby zákazníků	2,29	1,92	-0,37	**-0,28**
Porozumění potřebám zákazníků	2,21	1,90	-0,31	
Vhodná otevírací doba	2,52	2,62	0,10	

Ani u ostatních fitness center nebylo jednání v nejlepším zájmu zákazníků hodnoceno nijak zvlášť pozitivně, nejvíce se kladným hodnotám blíží Pure Jatomi Fitness s hodnotou mezery -0,29. U ostatních tří zkoumaných zařízení se mezery tohoto indikátoru pohybovaly přibližně okolo -0,35. Nicméně, z tabulky 111 je patrné, že nejvíce negativních hodnocení klientů nebylo zaznamenáno u indikátoru jednání v nejlepším zájmu zákazníků, ale u položek individuálního přístupu a zájmu o potřeby zákazníků, kde je souhrn záporných odpovědí u obou shodně 19.

Celkově nejhorší hodnocení segmentu empatie bylo zjištěno u Sport centra Palmovka, kde bylo dosaženo hodnoty mezery vlastnosti -0,56. S mezerou -0,34 pak následuje Fitness Euforie, zbylá čtyři zařízení se pak pohybují v intervalu od -0,29 do -0,23.

Až na otevírací dobu, kterou klienti považují až na jednu výjimku zcela adekvátní, lze tedy ostatní výsledky v oblasti empatie označit za víceméně postačující, ve všech čtyřech položkách se projevují pouze méně závažné výhrady respondentů, které nevypovídají o vyslovené nespokojenosti, ale spíše upozorňují na možná budoucí rizika.

Tabulka 111: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii ve všech fitness centrech

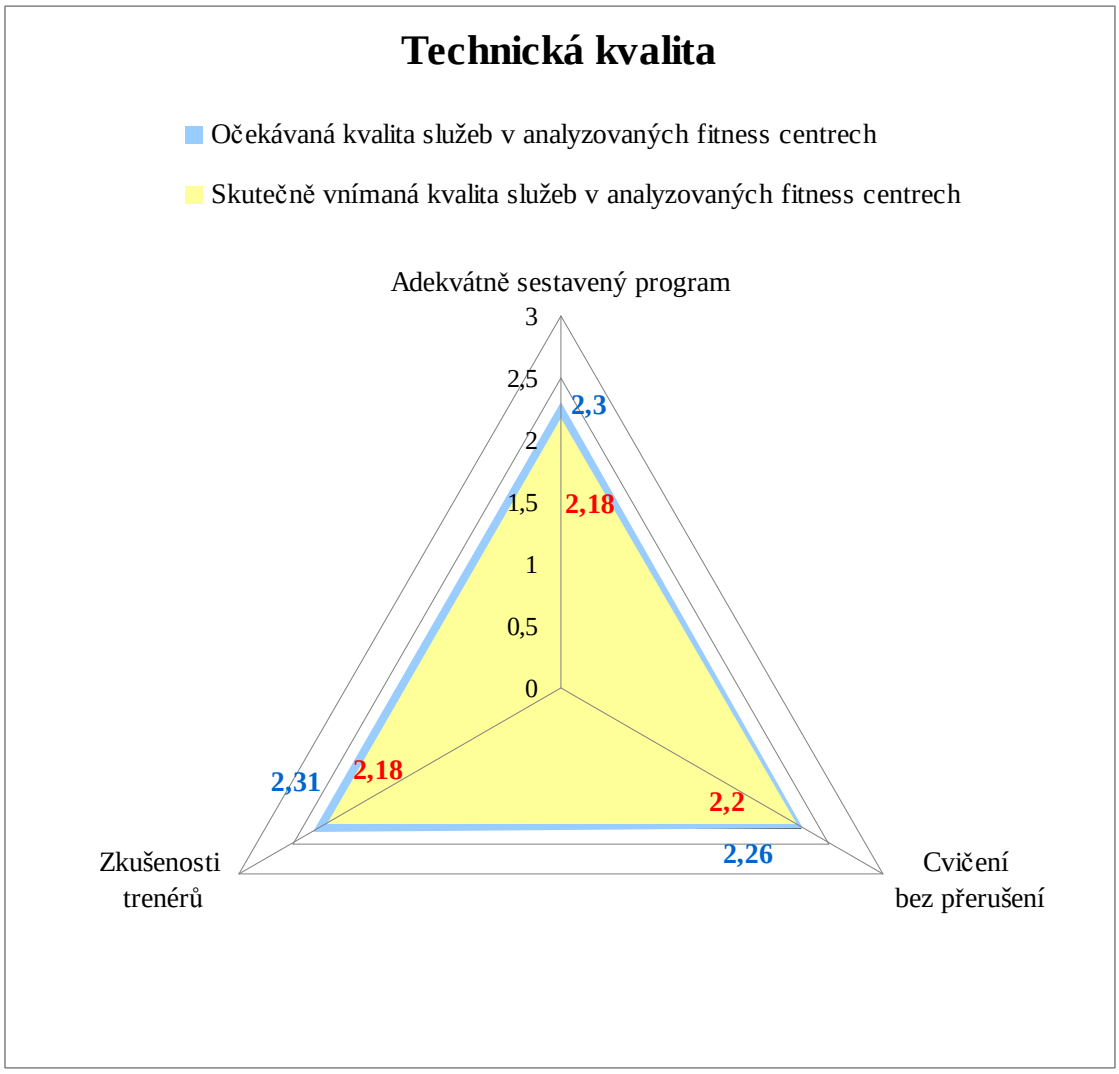
Empatie	Individuální přístup		Jednání v nejlepším zájmu zákazníků		Zájem o potřeby zákazníků		Porozumění potřebám zákazníků		Vhodná otevírací doba	
N = 697	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	Vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	378	283	431	298	380	278	359	268	473	513
2	194	214	166	188	180	214	185	204	144	128
1	79	97	66	111	98	104	96	131	51	38
0	44	83	33	87	39	82	57	80	29	14
-1	2	13	1	11	0	14	0	10	0	3
-2	0	6	0	2	0	5	0	4	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,29	1,94	2,42	1,96	2,29	1,92	2,21	1,90	2,52	2,62

5.7.2 Hodnocení technické kvality

Všechny tři indikátory technické kvality dosáhly v souhrnném hodnocení velmi malých rozdílů mezi očekávanou a skutečně vnímanou kvalitou, proto je tento segment celkově nejlépe hodnoceným. Nejmenší mezery bylo dosaženo u položky zkušeností trenérů (-0,06), ke které klienti zároveň přistupovali s nejnižším očekáváním (2,26). Analogicky pak bylo nejvyšší mezery dosaženo u indikátoru cvičení bez přerušení (-0,13), kde byla očekávaná kvalita ze všech tří položek nejvyšší (2,31), byť pouze o jednu setinu.

Vzhledem k tomu, že se hodnocení technické kvality drží na podobně dobré úrovni v rámci všech svých tří dílčích položek, lze tedy říci, že tato oblast nepředstavuje žádný závažnější problém pro žádné z šesti analyzovaných fitness center, naopak jsou zákazníci až na drobnější nedostatky spokojeni s prací trenérů a instruktorů jimi navštěvovaného zařízení.

Graf 20: Hodnocení technické kvality ve všech analyzovaných fitness centrech



Tabulka 112: Technická kvalita ve všech analyzovaných fitness centrech

Technická kvalita	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Adekvátně sestavený program	2,30	2,18	-0,12	**-0,10**
Zkušenosti trenérů	2,26	2,20	-0,06	
Cvičení bez přerušení	2,31	2,18	-0,13	

Nejlépe hodnocená položka, která představuje zkušenosti trenérů, byla v polovině zkoumaných fitness center hodnocena kladně, v Pure Jatomi Fitness bylo dosaženo pouze těsně záporného výsledku (-0,01). Nejméně spokojeni byli klienti Holmes Place, kteří zkušenosti trenérů tohoto fitness centra ohodnotili mezerou indikátoru ve výši -0,31. Holmes Place celkově představuje zařízení s nejhůře hodnocenou technickou kvalitou služeb, neboť rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou všech tří dílčích položek zde dosáhl -0,25. Protiváhu k této největší záporné hodnotě tvoří Sport centrum Palmovka a Fitness Euforie s mezerami vlastnosti shodně 0,02.

Také z tabulky 113 je evidentní, že drtivá většina respondentů považuje kvalitu všech tří hodnocených dílčích oblastí za dostačující. U každé z položek se vyskytuje pouze velmi nízký počet záporných hodnocení, přičemž jde vždy pouze o odpovědi -1 a -2, nejhorší možné hodnocení -3 nebylo uděleno ani jednou. Procentuelně počet dotazovaných, kteří vnímanou kvalitu hodnotili negativně, nepřesáhl ani u jednoho ze třech indikátorů 1,6 %.

Souhrnná interpretace hodnot může být tedy jedině pozitivní, neboť ani výkyvy kvality u jednotlivých fitness center zdaleka nedosahují žádných kritických hodnot a managementu se tedy daří zajišťovat svým klientům technickou kvalitu svých služeb na uspokojivé úrovni.

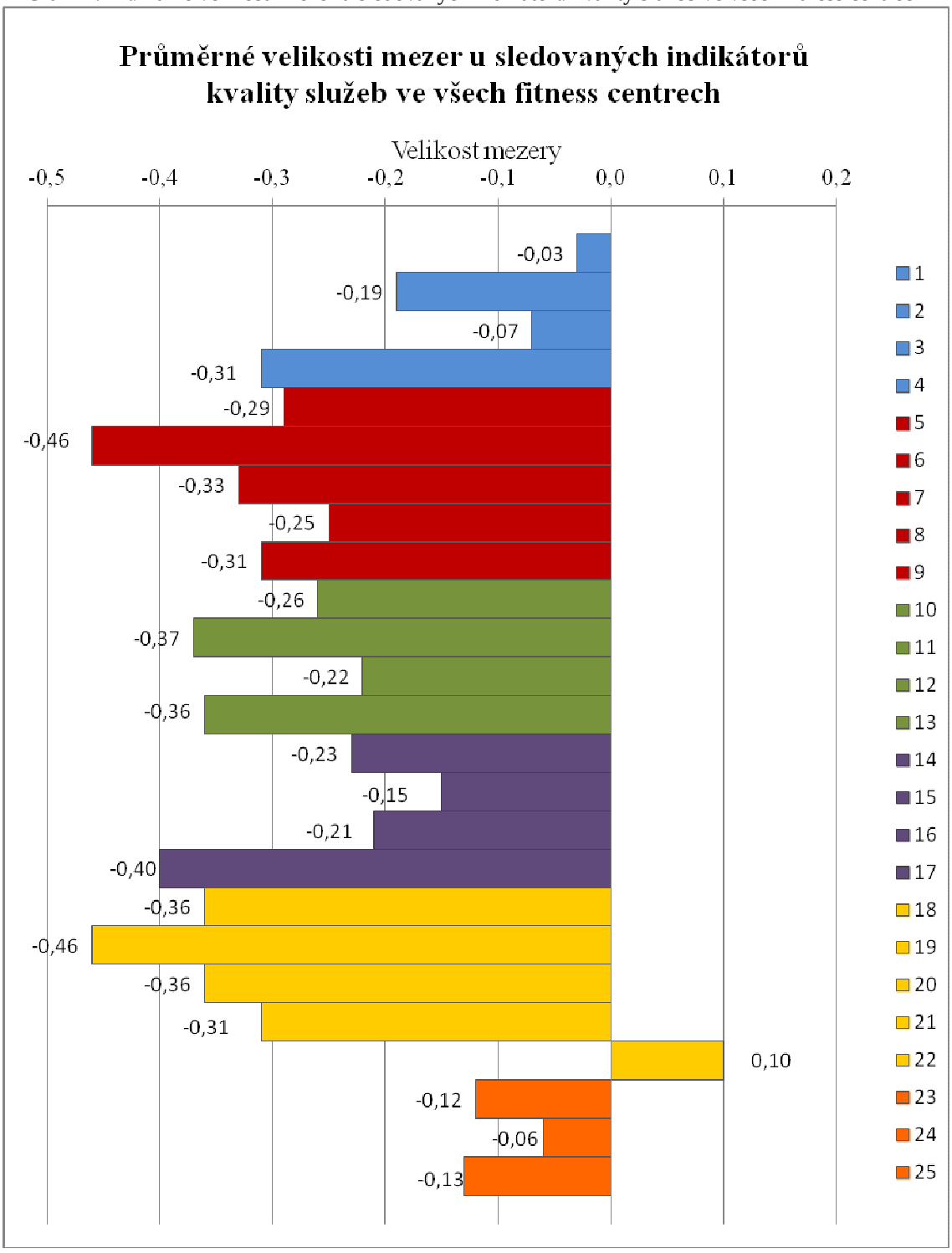
Tabulka 113: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu ve všech fitness centrech

Technická kvalita	Adekvátně sestavený program		Zkušenosti trenérů		Cvičení bez přerušení	
N = 697	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
odpovědi	23a	23b	24a	24b	25a	25b
3	385	345	361	365	393	352
2	181	206	210	182	181	194
1	89	84	72	85	70	84
0	42	52	54	54	50	60
-1	0	6	0	9	3	5
-2	0	4	0	2	0	2
-3	0	0	0	0	0	0
Ø	2,30	2,18	2,26	2,20	2,31	2,18

5.7.3 Analýza kvality služeb ve vybraných pražských fitness centrech

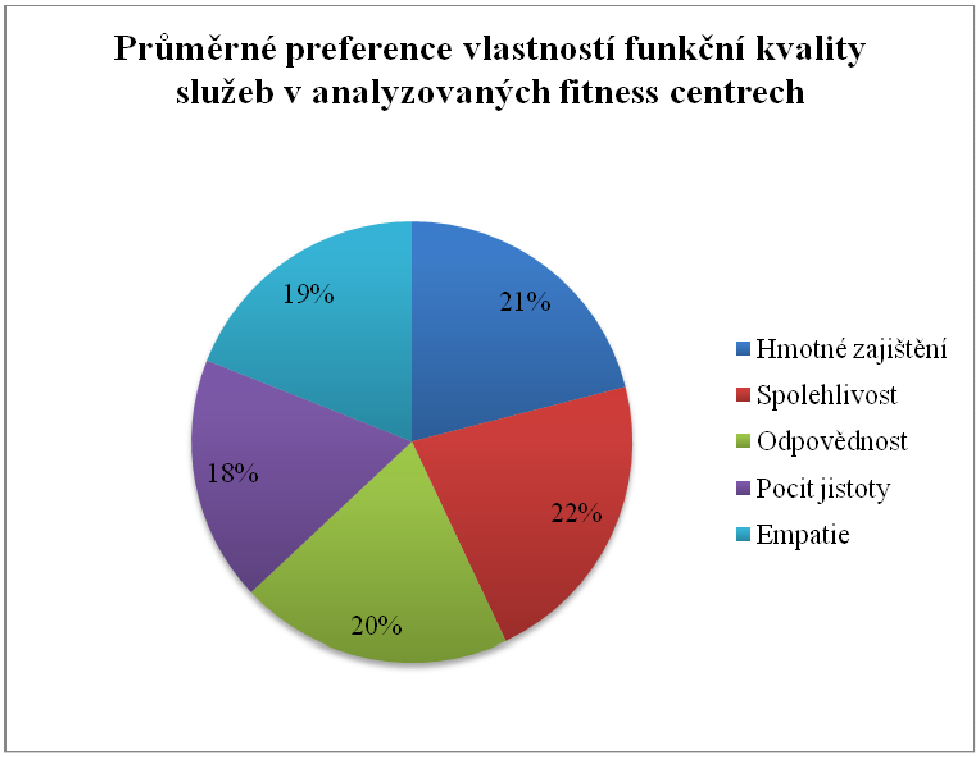
Jak je vyobrazeno v grafu 21, v téměř všech hodnocených položkách jsou průměrné velikosti mezer záporné, pouze u položky 22 bylo dosaženo mezery kladné. Je ale třeba zdůraznit, že žádná ze zjištěných mezer nepřesáhla limitní hranici -1, naopak se všechny pohybují až nad hodnotou -0,5.

Graf 21: Průměrné velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb ve všech fitness centrech



Obecně klienti fitness center nejvíce oceňují otevírací dobu, mezera ve výši 0,10 naznačuje, že vnímaná kvalita o něco málo předčila tu očekávanou. Ve čtyřech fitness centrech byl tento indikátor respondenty vyhodnocen kladně, v Holmes Place byla výsledná mezera pouze těsně záporná (-0,08), výraznější nespokojenost s otevírací dobou projevili pouze klienti Sport centra Palmovka, mezera -0,72 ale byla vyvážena výrazně kladnou hodnotou dosaženou u BBC Vinohradská (0,53). Výsledná mezera tedy zůstala také kladná.

Graf 22: Průměrné preference vlastností funkční kvality služeb v analyzovaných fitness centrech



Za bezproblémové lze považovat i indikátory 1 (moderní vybavení), 3 (profesionální vzhled zaměstnanců) a 24 (zkušenosti trenérů), u kterých se hodnota mezer pohybuje mezi -0,03 a -0,07.

Respondenti ve všech šesti fitness centrech rozdělovali preferenční body velmi podobně, což je patrné z grafu 22. Nepatrně důležitějšími segmenty jsou pro zákazníky spolehlivost a hmotné zajištění, nejméně jim pak záleží na aspektech poskytování služeb zahrnutých v segmentu pocitu jistoty. Nelze s určitostí stanovit, zda je příčinou takového výsledku to, že zákazníci opravdu považují všechny hodnocené oblasti za víceméně stejně zásadní, nebo se spíše projevila skutečnost, že rozdělování preferenčních bodů bylo zařazeno na konec dotazníku, respondenti už nebyli na tuto část dostatečně koncentrovaní a body tak rozdělili spíše mechanicky.

Protože váha jednotlivých vlastností kvality služeb byla vzájemně velmi podobná, v pořadí velikostí mezer nebyly po jejím zohlednění zaznamenány žádné změny. Největší rozdíl mezi vnímanou a očekávanou kvalitou si tak udržel segment spolehlivosti, který dosáhl váženého skóre -7,26, následovaný segmentem odpovědnosti s váženým skóre -6,00.

Také oblast hmotného zajištění si s váženým SERV-skóre ve výši -3,15 udržela pozici nejlépe hodnocené dílčí vlastnosti funkční kvality služeb. S úrovní vybavení, celkovým prostředím a atmosférou zkoumaných fitness center tedy bývají zákazníci víceméně spokojeni bez větších výhrad.

Celková technická kvalita služeb v šesti analyzovaných fitness centrech byla zhodnocena lépe než kvalita funkční. Mezera technické kvality ve výši -2,00 vypovídá o tom, že zákazníci fitness center zahrnutých do výzkumu nemají téměř žádné výhrady k práci trenérů, instruktorů a cvičitelů. Totéž se však nedá tvrdit o ostatním personálu fitness centra, zejména pak práci recepčních. Obecně lze tedy říci, že větší nedostatky vnímají klienti v tom, jak jim jsou konkrétní služby, za kterými do fitness center přicházejí, poskytovány.

Tabulka 114: Celkové hodnocení kvality služeb ve všech analyzovaných fitness centrech

Všechna fitness centra	Vlastnosti kvality služeb	Mezera vlastnosti	Váha (v%)	Vážené SERV-skóre	Mezera kvality	Výsledná mezera
Funkční kvalita služeb	Hmotné zajištění	-0,15	21	**-3,15**	**-5,25**	**-3,63**
	Spolehlivost	-0,33	22	**-7,26**		
	Odpovědnost	-0,30	20	**-6,00**		
	Pocit jistoty	-0,25	18	**-4,50**		
	Empatie	-0,28	19	**-5,32**		
Technická kvalita služeb		-0,10	20	**-2,00**	**-2,00**	

6 VÝSLEDKY STRUKTURÁLNÍHO MODELOVÁNÍ

Pro ověření struktury a vyjádření diagnostické kvality české verze dotazníku SERVQUAL byla využita metoda strukturálního modelování (SEM). Obecně je jejím cílem testování určité teorie zvolenými modely, které jsou konceptualizované podle aktuálně přijímaných hypotéz v dané problematice. Danou problematikou je zde hodnocení kvality služeb. Přijímanou hypotézou je ve světě uznávaná teorie, že kvalita se dělí na technickou a funkční (GRONROOS, 1990), přičemž funkční kvalita je měřena pomocí pěti vlastností (hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, pocit jistoty a empatie) (PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY, 1985).

Teoretický koncept, který byl v této práci definován jako „pojetí kvality služeb v prostředí fitness“ je hodnocen pomocí přímo měřitelných indikátorů. Tyto indikátory představovaly jednotlivé položky dotazníku SERVQUAL.

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.1.3.3, pro zjištění kvality modelu jsou používány tzv. „indexy fitu modelu“. Tyto indexy určují, jak dobře navržený model vystihuje data získaná z měření prostřednictvím zvolených indikátorů na daném výzkumném souboru.

V SEM se obecně k vyjádření kvality modelu nepoužívá pouze jeden index fitu. Za standard je považováno využití alespoň tří indexů fitu. Vzhledem k typu použitých indikátorů v dotazníku SERVQUAL bylo pro zjištění kvality modelu v této práci využito následujících indexů: Chí-kvadrát, CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation), TLI (Tucker-Lewis index) a WRMR (Weighted Root Mean Square Residual). Jelikož byla data z dotazníku skórovaná na sedmibodové Likertově škále, byl využit přístup konfirmativní faktorové analýzy pro kategorická data (CCFA), někdy také označované jako „bivariate item factor analysis“.

První ověřování struktury na základě strukturálního modelování bylo realizováno již v rámci předvýzkumu (viz kapitola 4.2.4.2), a to na základě odpovědí od 146 respondentů. Velikost výzkumného souboru však pro výsledky SEM hraje podstatnou roli. Pokud není výzkumný soubor dostatečně početný, je podle BARRETTA (2007) nebezpečí, že indexy fitu nebudou vystihovat reálnou použitelnost modelu pro jeho zobecnění na danou populaci. Proto bylo přistoupeno k novému strukturálnímu modelování na základě odpovědí od 697 respondentů.

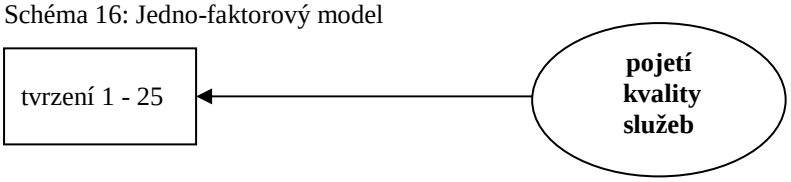
Hodnocení spolehlivosti dotazníku a modelování jeho struktury proběhlo celkem v 6 etapách.

6.1 Etapa první: 1-faktorový model

K ověření modelů struktury české verze dotazníku SERVQUAL byla využita konfirmativní faktorová analýza (CFA – Confirmatory Factor Analysis). Ta, jak bylo podrobně vysvětleno v kapitole 4.1.3.2, je jednou z technik strukturálního modelování, která je využívána k testování nebo ověření strukturální teorie a k testování validity určitého nástroje. Je založena na předpokladu, že závislosti mezi sledovanými proměnnými jsou důsledkem působení určitého menšího počtu v pozadí stojících nezměřitelných veličin, které jsou označované jako tzv. faktory.

Jako první byl testován jedno-faktorový model, který měl jediný generální faktor (latentní proměnnou „pojetí kvality služeb“). Tato jednoúrovňová unidimenzionální struktura má silný předpoklad, a to, že všech 25 položek české verze dotazníku SERVQUAL bude měřit jednu společnou vlastnost.

Schéma 16: Jedno-faktorový model



Indexy fitu modelu znázorněné v tabulce 115 ukazují, že tato struktura není zcela akceptovatelná. Znamená to tedy, že model dostatečně nereprezentuje data. Zejména velikost hodnoty Chí-kvadrátu a indexů CFI, TLI i WRMR poukazuje na problémy v navržené struktuře. Na druhou stranu index RMSEA, který je považován za univerzální měřítko fitu modelu, v tomto případě ukázal na průměrný fit.

Tabulka 115: Fit 1 – Jedno-faktorový model

Model	Chi-square	CFI	TLI	RMSEA	WRMR
jedno-faktorový model	1189,43	0,92	0,91	0,069	1,526

Také faktorové zátěže některých indikátorů nevykazují uspokojivé hodnoty. Zejména položky 1 a 3 dostatečně nereprezentují měřený faktor.

Tabulka 116: Fit 1 - Faktorová zátěž jednotlivých indikátorů (položek dotazníku)

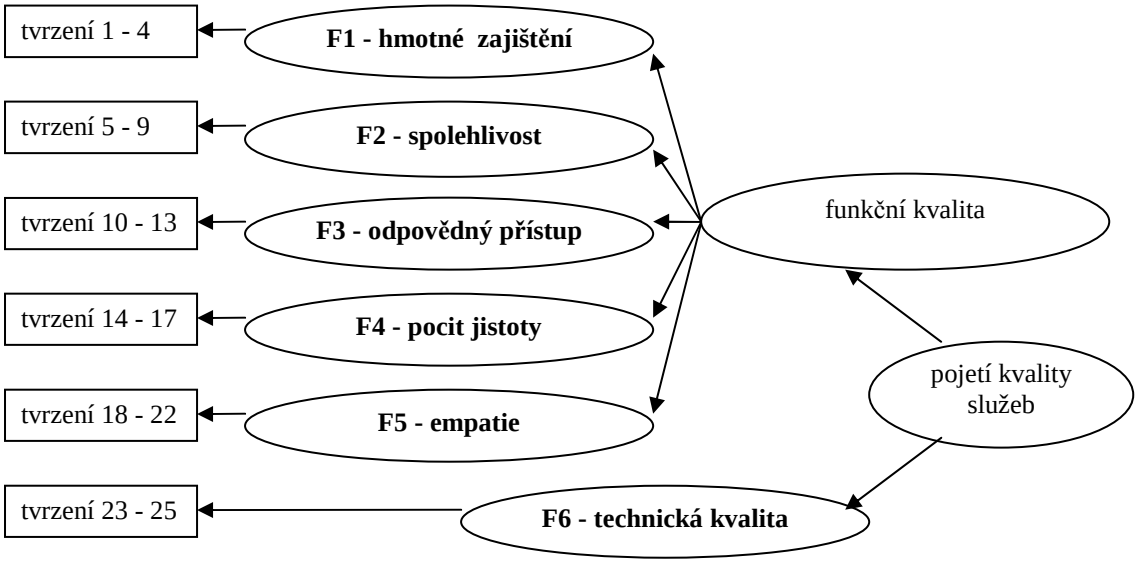
X1	0.103	X6	0.643	X11	0.449	X16	0.473	X21	0.755
X2	0.579	X7	0.561	X12	0.549	X17	0.613	X22	0.319
X3	0.249	X8	0.383	X13	0.661	X18	0.449	X23	0.547
X4	0.476	X9	0.525	X14	0.715	X19	0.698	X24	0.570
X5	0.569	X10	0.547	X15	0.584	X20	0.686	X25	0.570

Výsledky tohoto modelu celkově naznačily, že struktura modelovaného teoretického konceptu bude pravděpodobně skutečně multidimenzionální.

6.2 Etapa druhá: 6-faktorový model s nulovou korelací mezi faktory

Jako druhý testovaný model byl 6-faktorový model, který odpovídal modelu JAVADEINA, KHANLARIHO a ESTIRIHO (2008) prezentovaného v kapitole 3.5.3.5 SERVQUAL v prostředí fitness. Byť se toto nezdálo pravděpodobné, byla struktura definována tak, že jednotlivé faktory spolu nekorelují a hodnotí v oblasti kvality tělovýchovných a sportovních služeb odlišné atributy. Podle předkládané teorie byly stanoveny následující samostatné faktory: *hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, pocit jistoty, empatie, technická kvalita*.

Schéma 17: Šesti-faktorový model



Výsledky šesti-faktorového modelu s navzájem nekorelovanými faktory se dají shrnout v závěr, že faktorové zátěže většiny indikátorů se sice zlepšily, ale indexy fitu ukázaly naprosto neakceptovatelné hodnoty.

Tabulka 117: Fit 2 – Šesti-faktorový model s nulovou korelací mezi faktory

Model	Chi-square	CFI	TLI	RMSEA	WRMR
šesti-faktorový model	10102,66	0,19	0,19	0,230	6,248

Tabulka 118: Fit 2 - Faktorová zátěž jednotlivých indikátorů (položek dotazníku)

F1		F2		F3		F4		F5		F6	
X1	0.238	X5	0.581	X10	0.495	X14	0.693	X18	0.416	X23	0.594
X2	0.670	X6	0.702	X11	0.493	X15	0.599	X19	0.699	X24	0.626
X3	0.203	X7	0.623	X12	0.587	X16	0.551	X20	0.750	X25	0.623
X4	0.568	X8	0.422	X13	0.762	X17	0.668	X21	0.771		
		X9	0.616					X22	0.328		

Toto signifikantní zhoršení fitu modelu bylo zapříčiněno striktním omezením korelace - tj. nulovým vztahem mezi faktory. Proto bylo rozhodnuto pro další fáze strukturálního modelování tyto vztahy mezi faktory uvolnit.

6.3 Etapa třetí: 6-faktorový model s korelací mezi faktory

V další analýze byla ponechána šesti-faktorová struktura. Byly uvolněny korelace mezi jednotlivými faktory a tím došlo k výraznému zlepšení fitu modelu. Jak znázorňuje tabulka 119, stále však model nedosahoval zcela akceptovatelných hodnot spolehlivosti.

Tabulka 119: Fit 3 – Šesti-faktorový model s uvolněnou korelací mezi faktory

Model	Chi-square	CFI	TLI	RMSEA	WRMR
šesti-faktorový model	1074.03	0.933	0.923	0.067	1.428

Nadále se také jako problematické v modelu jevily indikátory 1 a 3, které měly stále velmi nízké faktorové zátěže.

Tabulka 120: Fit 3 - Faktorová zátěž jednotlivých indikátorů (položek dotazníku)

F1		F2		F3		F4		F5		F6	
X1	0.126	X5	0.619	X10	0.574	X14	0.748	X18	0.459	X23	0.595
X2	0.653	X6	0.708	X11	0.473	X15	0.610	X19	0.715	X24	0.623
X3	0.279	X7	0.615	X12	0.579	X16	0.493	X20	0.704	X25	0.624
X4	0.541	X8	0.415	X13	0.699	X17	0.640	X21	0.776		
		X9	0.578					X22	0.327		

Při uvolnění korelací byla navíc mezi jednotlivými faktory zjištěna silná závislost (viz tabulka 121). Korelace mezi faktory „*pocit jistoty*“ a „*empatie*“ dosahovala výše 0,945, což značí, že spolu tyto dvě vlastnosti kvality služeb souvisí a zákazníci při hodnocení jedné vlastnosti tak fakticky hodnotí i vlastnost druhou. Podobně silná závislost je také mezi faktory „*empatie*“ a „*technická kvalita*“ a mezi faktory „*odpovědný přístup*“ a „*pocit jistoty*“. Ve všech těchto třech případech překročila korelace hodnotu 0,9, což značí silnou závislost.

Tabulka 121: Fit 3 - Vzájemná korelace mezi jednotlivými faktory

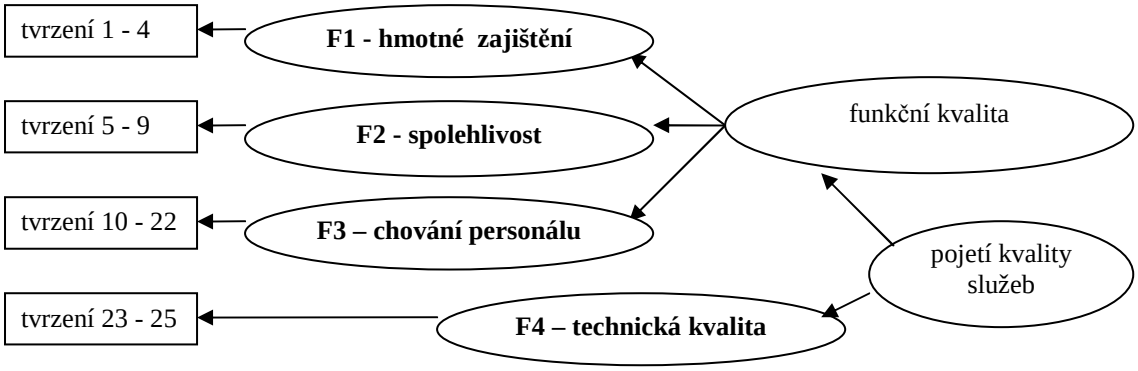
F1 a F2	0.860	F1 a F3	0.782	F1 a F4	0.809	F1a F5	0.847	F1 a F6	0.775
F2 a F3	0.862	F2 a F4	0.825	F2 a F5	0.826	F2 a F6	0.776	F3 a F4	0.926
F3 a F5	0.897	F3 a F6	0.846	F4 a F5	0.945	F4 a F6	0.805	F5 a F6	0.938

V úvahu tak přicházelo spojení faktorů „*odpovědný přístup*“, „*pocit jistoty*“ a „*empatie*“ v jeden, neboť respondenti hodnocením jednoho faktoru fakticky ovlivňovali výši dalších dvou. Toto spojení se zdálo být logické i proto, že pilotní studie poukázala na skutečnost, že zákazníci fitness centra sami ani nedokázali rozlišit mezi tím, jakou vlastnost kvality služeb právě hodnotí. Zjednodušeně řečeno očekávali, že zaměstnanci fitness centra se dokážou vcítit do jejich potřeb (empatie), budou s ohledem na tyto potřeby konat (odpovědný přístup) a tím si získají důvěru zákazníků (pocit jistoty).

6.4 Etapa čtvrtá: 4-faktorový model

V následujícím kroku byla na základě silných korelací mezi některými faktory upravena struktura modelu. Faktory „*odpovědný přístup*“, „*pocit jistoty*“ a „*empatie*“ byly spojeny do jednoho faktoru nazvaného „*chování personálu*“. Tento faktor byl posuzován indikátory 10 až 22. Faktory „*hmotné zajištění*“, „*spolehlivost*“ a „*technická kvalita*“ byly ponechány samostatně.

Schéma 18: Čtyř-faktorový model



Model této hierarchické struktury nevykázal žádné signifikantní zlepšení modelu a hodnoty indexů fitu zůstaly téměř beze změn.

Tabulka 122: Fit 4 –Čtyř-faktorový model

Model	Chi-square	CFI	TLI	RMSEA	WRMR
čtyř-faktorový model	1090.84	0.932	0.924	0.067	1.445

Výsledky nadále poukazovaly na dvě problematické položky ve faktoru „*hmotné zajištění*“. Faktorové zátěže indikátorů 1 a 3 zůstaly prakticky nezměněny.

Tabulka 123: Fit 4 - Faktorová zátěž jednotlivých indikátorů (položek dotazníku)

F1		F2		F3						F4	
X1	0.126	X5	0.619	X10	0.575	X14	0.748	X18	0.460	X23	0.595
X2	0.654	X6	0.707	X11	0.474	X15	0.610	X19	0.715	X24	0.623
X3	0.279	X7	0.616	X12	0.579	X16	0.493	X20	0.704	X25	0.624
X4	0.540	X8	0.415	X13	0.699	X17	0.641	X21	0.776		
		X9	0.579					X22	0.327		

Také korelace mezi jednotlivými faktory byla nadále vysoká (viz tabulka 124). Nejvyšší korelace byla mezi faktory „*chování personálu*“ a „*technická kvalita*“ (0,909). Technická kvalita je v tomto modelu představována prací trenérů, cvičitelů a instruktorů a závislost na faktoru „*chování personálu*“ lze tedy připustit.

Tabulka 124: Fit 4 - Vzájemná korelace mezi jednotlivými faktory

F1-F2	0.860	F1-F3	0,850	F1-F4	0,775	F2-F3	0.867	F2-F4	0.776	F3-F4	0.909

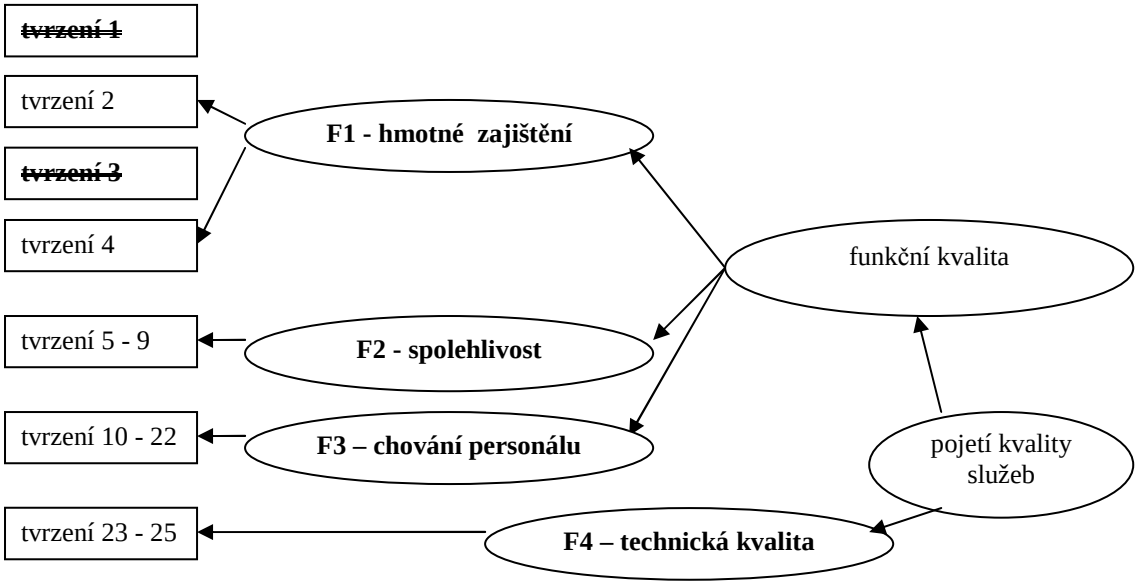
6.5 Etapa pátá: 4-faktorový model bez položek 1 a 3

Další fáze strukturálního modelování se odvíjela s odkazem na nízkou faktorovou zátěž položek 1 a 3.

Cílem faktorové analýzy je mj. redukovat počet pozorovaných proměnných o položky, které mají nízkou faktorovou zátěž a nevysvětlují tedy dostatečně latentní proměnnou. Faktorové zátěže (factoring loadings) prezentované v této práci vyjadřují korelace mezi příslušnou položkou dotazníku a faktorem, který má položka reprezentovat. Podle HENDLA (2005) čím vyšší je korelace, tím více je faktor položkou skutečně rozlišován. Korelace by měla být vyšší než 0,30, jinak má vzhledem k faktoru nízkou diskriminační schopnost.

Výše uvedené hodnoty nedosahovaly právě položky 1 a 3, a to ve všech předchozích čtyřech fázích strukturálního modelování. Bylo proto rozhodnuto je vyřadit a pro hodnocení faktoru „*hmotné zajištění*“ ponechat pouze dva indikátory, jak naznačuje schéma 19.

Schéma 19: Odstranění položek 1 a 3 pro hodnocení faktoru hmotné zajištění



V tomto případě se signifikantně snížila hodnota chí-kvadrátu a mírně se také zlepšily ostatní indexy fitu. Bylo tedy zjištěno, že v tomto modelu skutečně položka 1 a 3 byly rušivými proměnnými, jejichž informace se nevztahovaly k hodnocenému teoretickému konceptu a narušovaly kvalitu navrhovaných modelů.

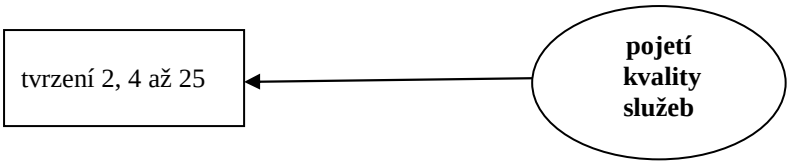
Tabulka 125: Fit 5 – Čtyř-faktorový model bez položek 1 a 3

Model	Chi-square	CFI	TLI	RMSEA	WRMR
čtyř-faktorový model	907.81	0.943	0.936	0.065	1.376

6.6 Etapa šestá: 1-faktorový model bez položek 1 a 3

Zjištění, že dvě položky faktoru „*hmotné zajištění*“ představovaly rušivé proměnné, vedlo k dalšímu kroku strukturálního modelování. Vzhledem ke skutečnosti, že z analýzy dat navrhovaných modelů byla patrná silná vzájemná závislost faktorů, bylo rozhodnuto zopakovat konfirmativní faktorovou analýzu pro kategorická data v podobě unidimenzionálního modelu, který byl navržen již v první fázi SEM. S tím rozdílem, že nyní byly vynechány problematické položky 1 a 3. Všechny zbývající položky (indikátory) v podobě jednotlivých tvrzení v dotazníku nyní měřily pouze jediný faktor pojmenovaný jako „*pojetí kvality služeb*“. Tuto nejjednodušší strukturu naznačuje schéma 20.

Schéma 20: Jedno-faktorový model bez položek 1 a 3



Nové měření skutečně ukázalo zlepšení hodnot většiny indexů fitu oproti hodnotám jednofaktorového modelu prezentovaných v kapitole 6.1. Nicméně v celkovém srovnání všech dosažených výsledků tento jedno-faktorový model bez dvou rušivých položek nejlepších indexů nedosahuje. V porovnání s indexy čtyř-faktorového modelu bez položek 1 a 3 prezentovaných v kapitole 6.5 byl vyšší zejména index chí-kvadrát, který vyjadřuje nesoulad mezi očekávaným a naměřeným výsledkem, a index RMSEA vyjadřující přibližný fit modelu v populaci.

Tabulka 126: Fit 6 – Jedno-faktorový model bez položek 1 a 3

Model	Chi-square	CFI	TLI	RMSEA	WRMR
jedno-faktorový model	990,09	0.937	0.930	0.069	1.450

Také faktorové zátěže všech zbylých položek se zhoršily. A to nejen ve srovnání s předchozím modelem, ale také v porovnání se všemi ostatními dříve analyzovanými modely struktur.

Tabulka 127: Fit 6 - Faktorová zátěž jednotlivých indikátorů (položek dotazníku)

Generální faktor - pojetí kvality služeb											
X2	0.579	X5	0.570	X10	0.546	X14	0.715	X18	0.450	X23	0.547
X4	0.475	X6	0.643	X11	0.451	X15	0.583	X19	0.699	X24	0.571
		X7	0.554	X12	0.549	X16	0.472	X20	0.692	X25	0.571
		X8	0.382	X13	0.662	X17	0.613	X21	0.756		
		X9	0.522					X22	0.320		

6.7 Porovnání výsledků strukturálního modelování

Jednoznačně nejlepších indexů fitu dosahuje čtyř-faktorový model bez položek 1 a 3. Ve všech sledovaných indexech dosahuje nejlepších hodnot.

Tabulka 128: Indexy fitů analyzovaných modelů

Model	Chi-square	CFI	TLI	RMSEA	WRMR
1-faktorový model	1189,43	0,92	0,91	0,069	1,526
6-faktorový model bez korelace	10102,66	0,19	0,19	0,230	6,248
6-faktorový model s korelací	1074.03	0.933	0.923	0.067	1.428
4-faktorový model	1090.84	0.932	0.924	0.067	1.445
4-faktorový model bez pol. 1 a 3	907.81	0.943	0.936	0.065	1.376
1-faktorový model bez pol. 1 a 3	990,09	0.937	0.930	0.069	1.450

Také faktorové zátěže indikátorů jsou u čtyř-faktorového modelu nejlepší. Neplatí to sice u všech indikátorů, ale průměrná faktorová zátěž všech indikátorů tohoto modelu je 0,6, což je nejvíce ze všech analyzovaných modelů.

Tabulka 129: Faktorové zátěže indikátorů analyzovaných modelů

indikátor	1-faktorový model	6-faktorový model bez korelace	6-faktorový model s korelací	4-faktorový model	4-faktorový model bez pol. 1 a 3	1-faktorový model bez pol. 1 a 3
X1	0.103	0.238	0.126	0.126		
X2	0.579	0.670	0.653	0.654	0.608	0.579
X3	0.249	0.203	0.279	0.279		
X4	0.476	0.568	0.541	0.540	0.505	0.475
X5	0.569	0.581	0.619	0.619	0.604	0.570
X6	0.643	0.702	0.708	0.707	0.685	0.643
X7	0.561	0.623	0.615	0.616	0.685	0.554
X8	0.383	0.422	0.415	0.415	0.403	0.382
X9	0.525	0.616	0.578	0.579	0.558	0.522
X10	0.547	0.495	0.574	0.575	0.573	0.546
X11	0.449	0.493	0.473	0.474	0.474	0.451
X12	0.549	0.587	0.579	0.579	0.578	0.549
X13	0.661	0.762	0.699	0.699	0.700	0.662
X14	0.715	0.693	0.748	0.748	0.749	0.715
X15	0.584	0.599	0.610	0.610	0.609	0.583
X16	0.473	0.551	0.493	0.493	0.493	0.472
X17	0.613	0.668	0.640	0.641	0.641	0.613
X18	0.449	0.416	0.459	0.460	0.459	0.450
X19	0.698	0.699	0.715	0.715	0.714	0.699
X20	0.686	0.750	0.704	0.704	0.708	0.692
X21	0.755	0.771	0.776	0.776	0.774	0.756
X22	0.319	0.328	0.327	0.327	0.327	0.320
X23	0.547	0.594	0.595	0.595	0.594	0.547
X24	0.570	0.626	0.623	0.623	0.624	0.571
X25	0.570	0.623	0.624	0.624	0.624	0.571

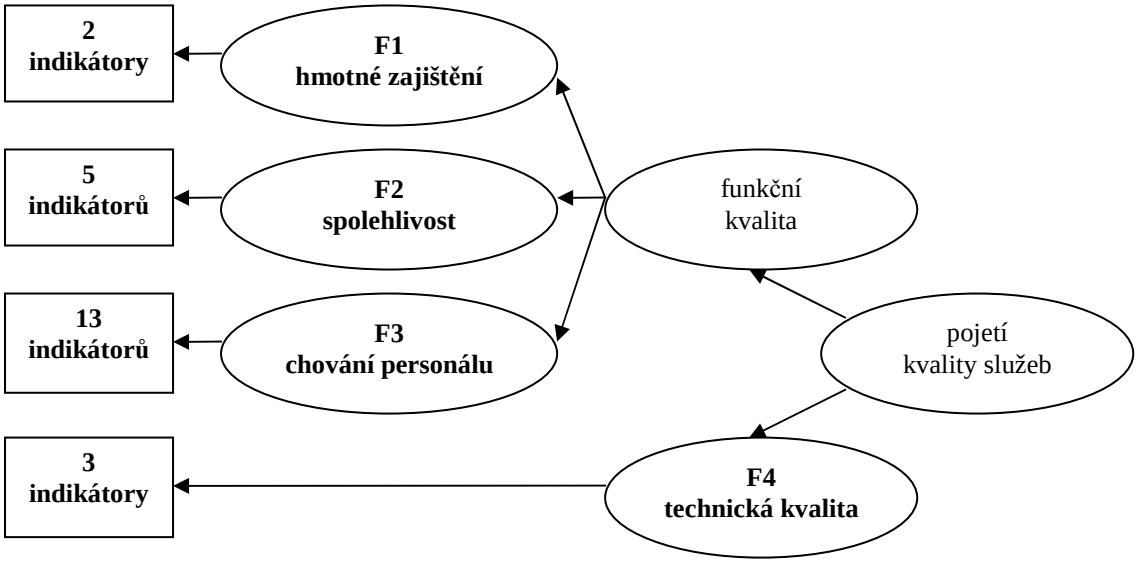
6.8 Návrh modelu pro hodnocení kvality služeb v prostředí fitness

Na základě dosažených výsledků strukturálního modelování je pro hodnocení kvality služeb v prostředí fitness nejvhodnější čtyř-faktorový model s 23 indikátory.

6.8.1 Struktura navrhovaného modelu

Kvalita služeb je respondenty hodnocena prostřednictvím čtyř vlastností kvality služeb. Faktory *hmotné zajištění*, *spolehlivost* a *chování personálu* by se souhrnně daly označit jako funkční kvalita. Jde o způsob, *jak* je služba poskytována. Hodnocena je zejména interakce mezi zákazníky a veškerým personálem, se kterým zákazníci v průběhu poskytování služby přicházejí do styku. Posuzovány jsou však i neživé prvky, jež také silně ovlivňují zákazníkovo vnímání služby. Patří mezi ně vybavení fitness centra, vzhled interiéru a exteriéru i celková atmosféra. Technická kvalita naproti tomu vyjadřuje to, *co* je zákazníkovi poskytováno.

Schéma 21: Finální struktura modelu pro hodnocení kvality služeb v prostředí fitness



Faktor „*hmotné zajištění*“ je měřen pouze dvěma indikátory, které hodnotí prostředí fitness centra a jeho propagaci. *Spolehlivost* je hodnocena prostřednictvím pěti tvrzení, jejichž pomocí respondenti posuzují, jak fitness centrum plní své sliby a zda poskytuje služby bez chyb a nedostatků. *Chování personálu* reprezentuje celkem 13 položek dotazníku. V nich respondenti hodnotí přístup zaměstnanců fitness centra, jejich zdvořilost, ochotu a schopnost pomoci. Posuzují také míru empatie, respektive to, jak je personál schopen vcítit se do potřeb svých zákazníků. *Technická kvalita* je vyjádřena hodnocením stavby a průběhu pohybového cvičení jako výsledku práce trenérů, instruktorů a cvičitelů.

6.8.2 Indexy fitu navrhovaného modelu

Tabulka 130: Fit 7 – Čtyř-faktorový model bez položek 1 a 3

Model	Chi-square	CFI	TLI	RMSEA	WRMR
čtyř-faktorový model	907.81	0.943	0.936	0.065	1.376

Chí-kvadrát vyjadřuje modelovou diskrepanci, neboli nesoulad mezi očekávaným a naměřeným výsledkem. Tento index fitu vyjadřuje tzv. „nedokonalost fitu“ - čím vyšší hodnota chí-kvadrátu, tím horší fit modelu. Naměřená hodnota **907,81** byla ze všech analyzovaných modelů nejnižší. Narozdíl od ostatních indexů zde neexistuje přímo doporučované rozmezí, ve kterém se hodnota indexu má pohybovat. Tato statistika je závislá na počtu parametrů modelu a velikosti souboru. Navíc platí, že pokud ostatní indexy naznačují dobrý fit, signifikance chí-kvadrátu nemusí být brána jako důvod pro zamítnutí modelu.

Index **CFI (Comparative Fit Index)** měří relativní zlepšení fitu v navrženém modelu ve srovnání se základním modelem. Hodnoty CFI indexu se pohybují v uzavřeném intervalu 0 – 1, přičemž hodnoty blížící se k jedné poukazují na dobrý fit modelu. Doporučená akceptovatelná hodnota indexu CFI je 0,95. Naměřenou hodnotu **0,943** lze tedy přijmout.

Index **TLI (Tucker –Lewis Index)** představuje nenormovaný index fitu, jehož hodnoty nejsou pouze v uzavřeném intervalu 0 – 1, ale mohou být i větší než 1. Doporučená hodnota tohoto indexu fitu je 0,95. Naměřená hodnota ve výši **0,936** této úrovně téměř dosahuje a tedy i tento index fitu lze interpretovat jako dobrý.

Index **RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)** vyjadřuje „přibližný“ fit modelu v populaci. Čím nižší je hodnota RMSEA, tím lepší je fit modelu. Hodnoty ≥0,10 představují špatný fit modelu. Hodnoty v rozmezí 0,08 – 0,10 představují průměrný fit modelu, hodnoty v rozmezí 0,05 – 0,08 představují dobrý fit modelu a hodnoty ≤ 0,05 představují velmi dobrý fit modelu. Naměřená hodnota indexu RMSEA ve výši **0,065** je přesně uprostřed rozmezí, které vyjadřuje dobrý fit modelu.

Index **WRMR (Weighted Root Mean Square Residual)** je založen na porovnávání rozdílů mezi pozorovanými a predikovanými kovariancemi (modelu). Čím nižší je index WRMR, tím lepší je fit modelu. Za doporučovanou hodnotu tohoto indexu je považována hodnota ≤ 1. Naměřená výše tohoto indexu **1,376** doporučované hodnoty nedosahuje. Přesto právě ve čtyř-faktorovém modelu bez položek 1 a 3 byl tento index nejnižší.

6.8.3 Faktorová validita navrhovaného modelu

Měření faktorové validity je realizováno obvykle s cílem vybrat správné položky (pozorované proměnné) pro vysvětlení určitého faktoru (latentní proměnné). Nejčastěji jsou používány metody jako konfirmativní faktorová analýza nebo strukturální modelování.

Podle ŠTOCHLA a MUSÁLKA (2009) z praktického pohledu strategie výběru nejvhodnějších položek je třeba nejdříve prověřit tzv. model měření. Toto přezkoumání probíhá tak, že se ve struktuře teoretického konceptu jde na nejnižší stupeň hierarchie a analyzují se postupně unidimenzionální modely pro jednotlivé teoretické koncepty (konstrukty).

Hodnoty uvedené v tabulce 131 představují faktorové zátěže - korelace mezi jednotlivými tvrzeními v české verzi dotazníku SERVQUAL a čtyřmi latentními faktory (vlastnostmi kvality služeb). Tyto hodnoty představují faktorovou validitu jednotlivých položek dotazníku.

Faktorová zátěž (někdy také váha) je koeficient faktorového modelu, který vyjadřuje vztah mezi indikátorem a faktorem. Čím vyšší je faktorová zátěž, tím více je faktor daným indikátorem rozlišován.

Faktorové zátěže všech indikátorů jsou nad hodnotou korelačního koeficientu 0,3, která představuje hranici mezi malým a středním vlivem indikátoru. Další pomyslnou hranici prezentuje hodnota 0,5. Z celkového počtu 23 položek dotazníku je pod touto hranicí 5 položek. Jejich vliv na faktor lze označit za střední. Zbylých 18 položek má faktorovou zátěž vyšší než 0,5, což představuje velký vliv.

Tabulka 131: Fit 6 - Faktorová zátěž jednotlivých indikátorů (položek dotazníku)

F1		F2		F3						F4	
X2	0.608	X5	0.604	X10	0.573	X14	0.749	X18	0.459	X23	0.594
X4	0.505	X6	0.685	X11	0.474	X15	0.609	X19	0.714	X24	0.624
		X7	0.685	X12	0.578	X16	0.493	X20	0.708	X25	0.624
		X8	0.403	X13	0.700	X17	0.641	X21	0.774		
		X9	0.558					X22	0.327		

Pokud by v budoucnu chtěli výzkumníci počet položek dotazníku omezit, pak by tato redukce měla spočívat v odstranění tvrzení s nejnižšími faktorovými zátěžemi.

6.9 Návrh podoby české verze dotazníku SERVQUAL pro oblast fitness

S ohledem na výsledky strukturálního modelování a návrh nového modelu pro hodnocení kvality služeb v prostředí fitness bylo nezbytné modifikovat i podobu samotného dotazníku.

Byly odstraněny dvě položky z původního dotazníku, a sice tvrzení hodnotící moderní vybavení fitness centra a tvrzení, ve kterém se respondenti vyjadřovali k elegantnímu a profesionálnímu vzhledu zaměstnanců fitness centra. Výsledky faktorové analýzy odhalily, že tyto dvě sledované proměnné měly velmi malé faktorové zátěže a měly tak velmi malý vliv na faktor v podobě latentní proměnné.

Dalším krokem bylo sjednocení faktorů „*odpovědný přístup*“, „*pocit jistoty*“ a „*empatie*“ v jeden, souhrnně označen jako „*chování personálu*“. Co se týče hlavní části dotazníku v podobě části B, představovala tato změna jen drobnou korekci, protože počet indikátorů zůstal stejný.

Důležitější otázkou však bylo, jak nyní naložit s částí C dotazníku, kde respondenti rozdělovali pomyslných 100 bodů mezi pět vlastností funkční kvality. Ty však byly nyní pouze tři (*hmotné zajištění*, *spolehlivost*, *chování personálu*). Rozdělovat mezi ně 100 bodů by bylo nepraktické. Nevhodné se jevilo také rozdělení pomyslných 90 nebo 30 bodů. Zkušenosti dalších výzkumníků potvrzovaly obavu, že zákazníci by ve velké většině rozdělili body rovnoměrně, neboť by se jim nechtělo složitě počítat. Nabízela se též možnost posuzovat důležitost také „*technické kvality*“ a rozdělovat tak mezi celkem čtyři vlastnosti 100 nebo 80 bodů. Po konzultacích s autory originální verze dotazníku SERVQUAL a dalšími výzkumníky k tomu však nedošlo. Všichni se shodli na tom, že technická vlastnost by se měla posuzovat samostatně.

Výsledky marketingového výzkumu prezentované v této práci odhalily skutečnost, že také respondenti v českých fitness centrech rozdělovali „body důležitosti“ poměrně rovnoměrně a až na výjimky se původně dosažené výsledky nijak nezměnily. Největší negativní mezera zůstala vždy největší i po vynásobení mírou důležitosti.

S ohledem na tuto skutečnost byla část C z dotazníku vyjmuta. Výhodou, jež toto opatření přineslo, je celkové zkrácení doby vyplňování dotazníku i jeho snadnější vyhodnocování.

Navrhovaná podoba dotazníku je obsahem Přílohy 4.

7 DISKUSE

Trendem posledních let je nárůst významu služeb. Jsme toho svědky také v oblasti tělesné výchovy a sportu. Zakládají se nové sportovní organizace, vznikají noví poskytovatelé sportovních služeb. Jednou z klíčových otázek marketingového řízení ziskových i neziskových organizací nabízejících sportovní služby je hodnocení kvality služeb. Kvalita s ohledem na specifické vlastnosti služeb představuje významnou konkurenční výhodu. Podmiňuje spokojenost zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím přímo ovlivňuje hospodářský výsledek organizací, které služby poskytují.

Pro pojem „kvalita služeb“ však neexistuje žádná univerzální, vždy a všude platící definice. Současný přístup marketingových odborníků se dá vyjádřit jejich shodou v tom, že ten, kdo by měl rozhodnout o tom, zda je daná služba kvalitní či nikoliv, by měl být vždy zákazník, kterému je služba poskytována (CRONIN, BRADY & HULT, 2000; CHANG & CHELLADURAI, 2000; KOTLER & KELLER, 2006; LADHARI, 2008; CARRILLAT, JARAMILO & MULKI, 2009; MARTINEZ & MARTINEZ, 2010; JEMMASI, STRONG & TAYLOR, 2011). Často je proto kvalita služeb vymezena jako zákazníkovo vnímání dokonalosti služeb, přičemž podle většiny autorů je toto vnímání dokonalosti závislé na předchozí zkušenosti zákazníka s vykonanou službou. Na základě této zkušenosti si zákazník vytváří nová očekávání, se kterými je odhodlán opětovně či úplně poprvé využít nabízenou službu (PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ & BERRY, 1988; YONG, 2000; CHANG, CHEN & HSU, 2002; SHONK & CHELLADURAI, 2008; THEODOKARIS, 2008).

Koncept služeb je studován po několik desetiletí, přesto vědci nedošli k žádné shodě konceptualizace a operacionalizace modelu kvality služeb. Z části právě proto, že neexistuje žádná univerzální, všezahrnující definice nebo model kvality. Z části proto, že se autoři zaměřili na různé a odlišné aspekty kvality služeb.

Jak bylo zmíněno, současný marketingový přístup reflektuje zejména požadavky zákazníků. Aktuální výzkumné studie zabývající se hodnocením kvality služeb proto využívají především metody měření podle subjektivních kritérií. Zákazníci, třeba zaujatě, posuzují jednotlivé vlastností kvality služeb – tzv. faktory. Tyto vlastnosti hodnotí pomocí několika znaků – tzv. indikátorů. Vychází se z předpokladu, že celkové hodnocení kvality poskytovaných služeb je výsledkem individuálního posouzení každého znaku a každé vlastnosti kvality služeb.

Cílem disertační práce bylo navrhnout konkrétní metodický postup pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness v České republice. Za tímto účelem byla provedena rešerše výzkumných studií a odborných prací zabývající se problematikou hodnocení kvality služeb. Na jejím základě bylo rozhodnuto nenavrhovat metodu novou, ale převést do českého sportovního prostředí již v zahraničí standardizovanou metodu SERVQUAL.

Tato metoda patří mezi nejpopulárnější nástroje výzkumníků pro hodnocení kvality služeb v různých oblastech. V prostředí sportovního průmyslu byla v zahraničí využívána a testována již několikrát (WRIGHT, DURAY & GOODALE, 1992; CRONIN & TAYLOR, 1994; HOWAT, ABSHER & MILNE, 1996; HOWAT, MURRAY, & CRILLEY, 1999; KOUTHOURIS & ALEXANDRIS, 2005; ROBINSON, 2006; TSITSKARI, TSIOTRAS & TSIOTRAS, 2006; JAVADEIN, KHANLARI & ESTIRI, 2008)

Pro testování metody v České republice bylo nejprve nutné zabývat se pravidly mezikulturního převodu hodnotících metod. Byly brány v potaz i názory, které v řadě případů považují testy v sociálních vědách za nepřevoditelné a striktně požadují vývoj konceptů a testů založených na místních kulturních realitách. Tento směr je představován tzv. „Domorodým psychologickým hnutím“ (Indigenous Psychology Movement) definovaným KIMEM a BERRYM (1993). Toto hnutí se odvolává na zcela odlišné kulturní zvyklosti mezi západní a východní civilizací. Vzhledem k tomu, že v současnosti lze již Českou republiku řadit mezi západní společnosti, kulturní odlišnosti se nejevily jako zásadní. Také sortiment služeb, vybavení fitness center a kvalita služeb v této oblasti je dnes již na srovnatelné úrovni jako v ekonomicky vyspělých zemích Evropy a USA, kde je metoda SERVQUAL nejčastěji využívána.

I přes výše uvedené bylo nezbytné se kulturními odlišnostmi zabývat a přizpůsobit jim zejména zvolenou metodu překladu. Základní požadavky na překlad pochopitelně vycházely z toho, že překladatelé musí perfektně ovládat jazyk, ze kterého překládají, a také jazyk, do kterého překládají. Neméně důležité však bylo dodržení významu jednotlivých tvrzení, čili zachycení věcného obsahu překládaného dotazníku SERVQUAL.

Překlad dotazníku probíhal v několika etapách. Nejprve na překladu jednotlivých položek pracovali překladatelé samostatně, poté spolu diskutovali odlišnosti v překladu. K výsledné podobě dotazníku se následně vyjádřili další odborníci z oboru psychologie,

sociologie a metodologie a malá skupina zákazníků fitness. Tak vznikla první podoba české verze dotazníku SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness.

Model struktury dotazníku byl ověřován pomocí pilotní studie. Té se zúčastnilo celkem 146 respondentů ze 2 pražských fitness center. Výsledky pilotní studie naznačily vysokou korelaci mezi faktory a nízké faktorové zátěže některých položek. V rámci strukturálního modelování byly testovány modely s méně dimenzemi, ale na základě dalšího šetření a konzultací s metodology a statistiky bylo v této fázi výzkumu rozhodnuto navrátit se k původní verzi 6 dimenzí. Změněna byla pouze formulace 2 položek dotazníku. Tato verze tak byla shodná s modely využitými v některých zahraničních výzkumech (např. JAVADEIN, KHANLARI & ESTIRI, 2008).

Po ukončení pilotní standardizace byla česká verze dotazníku SERVQUAL testována již v rámci marketingového výzkumu realizovaného v 6 náhodně vybraných fitness centrech. Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo získat a analyzovat názory zákazníků navštěvujících pražská fitcentra na jednotlivé vlastnosti kvality poskytovaných služeb.

Výsledky marketingového výzkumu by se daly shrnout tak, že až na výjimky byly hodnoty vyjadřující očekávání zákazníků vyšší než vnímání kvality služeb. Přesto respondenti pro označení subjektivního vnímání kvality využívali převážně krajní kladnou hodnotu „+3“ na Likertově škále. To značí, že služby hodnotí jako velmi kvalitní.

Do celkového hodnocení se jistě promítlo vysoké očekávání zákazníků. To je v případě zákazníků fitness centra tvořeno motivy, se kterými se rozhodli služeb využít. Ještě podstatnější jsou však vlastní zkušenosti, které zákazníci sami nabyli během předchozích návštěv fitness centra. Mile překvapit vysokou kvalitou služeb lze zákazníky pouze při prvním využití služeb. Při každé další návštěvě již zákazníci tuto úroveň služeb logicky očekávají a nárokují ji.

V organizacích, jejichž provoz je ekonomicky závislý na stálých zákaznících a jejich opakovaném využívání služeb, nelze tedy předpokládat, že očekávání zákazníků bude menší, než je samotné vnímání kvality poskytnutých služeb. Výsledky marketingového výzkumu tento předpoklad potvrdily a korespondují s výsledky dosaženými dalšími autory (KOUTHOURIS & ALEXANDRIS, 2005; DHURUP, SINGH & SURUJLAL, 2006; TSITSKARI, TSIOTRAS & TSIOTRAS, 2006; JAVADEIN, KHANLARI & ESTIRI, 2008; ČÁSLAVOVÁ & HERCÍK, 2012; SOITA, 2012; LAN, 2013).

Některé z výše uvedených studií prokázaly zajímavý paradox, a sice že zákazníci menších, hůře vybavených fitness center poskytující objektivně nižší kvalitu služeb byli spokojenější než zákazníci velkých moderních center se školeným personálem a vysoce kvalitním vybavením. Důvodem pro tento rozpor byla právě různě vysoká očekávání zákazníků. Zákazníci velkých center byli znatelně náročnější ve svém očekávání než zákazníci menších fitness center, přičemž vnímání kvality bylo v zásadě podobné. Výsledné rozdíly pak hovořily v prospěch menších fitness center, často na periférii města.

Výsledky marketingového výzkumu realizovaného v pražských fitness centrech nepřinesly v tomto smyslu jednoznačné výsledky. Očekávání zákazníků luxusních fitness center nadnárodních řetězců (Holmes Place Premium Karlín, Pure Jatomi Fitness Harfa) bylo sice v průměru o něco vyšší než u menších fitness center rodinného typu (Fitness Euforie, Sport centrum Palmovka), ale také samotná kvalita byla zákazníky velkých center vnímána znatelně výše. Nejlépe hodnotili respondenti služby Pure Health Jatomi Fitness s průměrnou hodnotou vnímání kvality 2,23. Naopak nejhůře zákazníci vnímali kvalitu služeb ve Sport centru Palmovka s průměrnou hodnotou 1,78.

Tabulka 132: Průměrné hodnoty očekávané kvality a vnímané kvality v analyzovaných fitness centrech

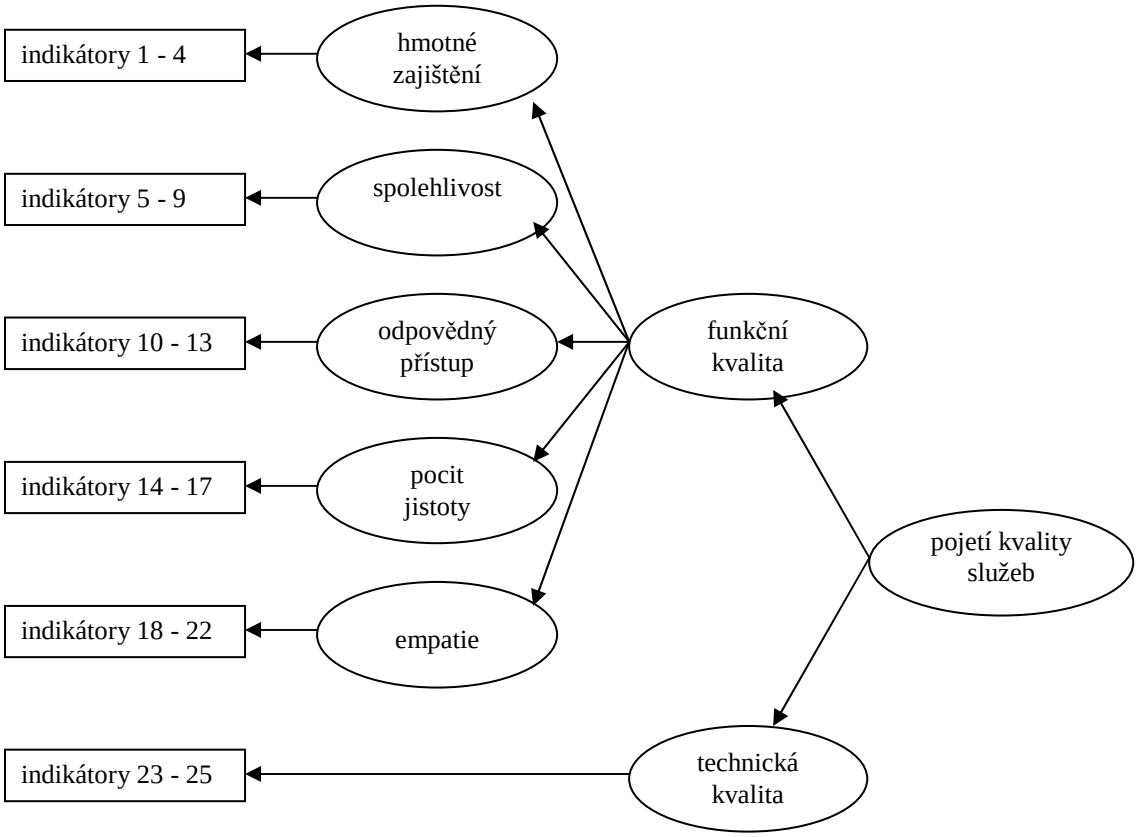
fitness centrum	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	výsledná mezera
Holmes Place Premium Karlín	2,38	2,11	-0,27
Pure Jatomi Fitness Harfa	2,43	2,23	-0,20
I´m Fit Wellness Fitness	2,42	2,17	-0,25
Fitness Euforie	2,28	1,99	-0,29
Sport centrum Palmovka	2,28	1,78	-0,50
BBC Vinohradská	2,36	2,20	-0,16

Na základě této jednoduché analýzy by se výsledky znázorněné v tabulce 132 mohly interpretovat tak, že nejspokojenější jsou zákazníci BBC Vinohradská, neboť právě zde byla mezera mezi očekáváním a vnímáním zákazníka nejnižší (-0,16). V této chvíli je však třeba navrátit se k teoretickému konceptu modelu hodnocení kvality služeb.

Obecně přijímanou hypotézou ve světě je teorie, že kvalita se dělí na funkční a technickou (GRONROOS, 1990), přičemž funkční kvalita je měřena odděleně pomocí pěti faktorů (hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, pocit jistoty a empatie) (PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY, 1985). U těchto faktorů je navíc zákazníky hodnocena míra důležitosti. Podrobněji je koncept modelu pro hodnocení kvality služeb ve sportu popsán v kapitole 3.5.3.5.

Při dodržení metodického postupu bylo tedy nezbytné nejprve získat průměrné hodnoty mezer všech sledovaných faktorů funkční kvality a tento výsledek následně zprůměrovat s dosaženým výsledkem technické kvality tak, jak naznačuje schéma 22.

Schéma 22: Konceptualizace modelu SERVQUAL upraveného pro oblast fitness



Výsledky takto dosažené znázorňuje tabulka 133. Pokud by bylo cílem stanovit pořadí fitness center podle spokojenosti zákazníků, bylo by touto metodikou dosaženo odlišného pořadí než u výsledků jednoduché analýzy znázorněné v tabulce 132.

Tabulka 133: Výsledné mezery dosažené v analyzovaných fitness centrech

fitness centrum	výsledná mezera
Holmes Place Premium Karlín	-5,16
Pure Jatomi Fitness Harfa	-3,51
I´m Fit Wellness Fitness	-3,40
Fitness Euforie	-3,21
Sport centrum Palmovka	-5,36
BBC Vinohradská	-3,50

Nejmenší mezera vyjadřující největší spokojnost respondentů je nyní patrná u Fitness Euforie (-3,21). Nejméně byli spokojeni zákazníci Sport centra Palmovka (-5,36). V obou případech se tedy jedná o menší fitness centra, která jsou charakteristická spíše nižšími cenami a rodinným prostředím.

Fitness Euforie získalo své „prvenství“ díky velmi dobrému hodnocení technické kvality. Dosahovaná mezera byla v kladných číslech (0,40), což znamená, že očekávaná kvalita byla dokonce překonána. Na tomto výsledku se podílela i skutečnost, že zákazníci Fitness Euforie nebyli tolik nároční a bylo tedy snazší se očekávané kvalitě přiblížit, nebo ji i překonat.

Také zákazníci Sport centra Palmovky neměli tak vysoká očekávání na dosahovanou kvalitu. Průměrná hodnota byla 2,28, což spolu s Fitness Euforie bylo ze všech analyzovaných fitness center nejméně. Společné měla tato sportovní zařízení i hodnocení technické kvality v podobě kladné mezery 0,40. Co však dostalo Sport centrum Palmovka na poslední místo v hodnocení spokojenosti zákazníků byla funkční kvalita s váženým průměrem mezery ve výši -11,11.

Sport centrum Palmovka je svou rozlohou menší a sortiment nabízených služeb tomu odpovídá. Také vybavení fitness centra je ve srovnání s velkými fitness centry objektivně na nižší úrovni. Management Sport centra si je této skutečnosti vědom. Cílem Sport centra podle něj není získat zákazníky díky širokému spektru služeb a nejnovějším strojům, ale spíše rodinným prostředím, nižší cenou a příjemným vystupováním svých zaměstnanců. V této souvislosti je však nutno poznamenat, že právě chování zaměstnanců Sport centra Palmovka bylo ve srovnání s ostatními fitness centry zákazníky vnímáno také jako nejméně kvalitní. Přitom mohou-li menší fitness centra něčím konkurovat velkým a ekonomicky stabilnějším sportovním zařízením, je to právě osobním přístupem zaměstnanců. Personál by měl porozumět svým zákazníkům, vědět, co si přejí, kdy chtějí poradit a kdy zase ne, jak často a jakým způsobem chtějí být kontaktováni. Na základě těchto znalostí by měla být harmonizována zákaznická péče během všech procesů poskytování služby.

Ve čtvrté části dotazníku měli respondenti možnost sdělit vedení fitness centra jakoukoliv připomínku či přání. Ve většině případů se odpovědi týkaly právě negativních zkušeností se zaměstnanci, převážně personálem recepce. Ty by se daly zobecnit tak, že recepční jsou schopni vykonávat základní úkony jako slušně pozdravit, poskytnout běžné informace či prodat členství, ale s náročnějšími prosbami či problémy klientů si často nevědí rady. Připomínky respondentů poukazovaly také přímo na neochotu zaměstnanců řešit ne zcela obvyklé požadavky klientů s odkazem právě na jejich nestandardnost či náročnost. Z odpovědí na otevřenou otázku bylo zřejmé, že úroveň péče o zákazníka významně ovlivňovala celkové hodnocení kvality služeb.

Dílčím cílem prezentace marketingového výzkumu bylo poskytnout názornou ukázku toho, jak lze s metodou SERVQUAL prakticky pracovat a jak by se data získaná pomocí tohoto dotazníku mohla vyhodnocovat a interpretovat.

V této souvislosti je třeba poznamenat, že s ohledem na rozsah disertační práce byly provedeny jen základní analýzy. Konstrukce dotazníku umožňuje dalším výzkumníkům provést také analýzy souvislostí mezi kategorizovanými proměnnými (třídění druhého stupně) a porovnávat tak například zákazníky s různými socio-ekonomickými ukazateli. Lze tak ověřovat hypotézy, zda zákazníci s průměrným čistým příjmem minimálně 20.000,- Kč měsíčně mají vyšší očekávání než zákazníci s nižším příjmem, zda zákazníci navštěvující fitness centrum minimálně 3x týdně jsou spokojenější než zákazníci navštěvující fitness centrum méně často apod. Podsoubory je možné mezi sebou porovnávat například pomocí analýzy středních hodnot (t-testy).

Pro hodnocení kvality služeb v dalších sportovních zařízeních lze navrhovanou českou verzi dotazníku SERVQUAL upravit. Změny v konstrukci dotazníku je však žádoucí provést pouze v první části dotazníku, kde mohou být pro potřeby organizace získávány odlišné demografické, sociální a ekonomické ukazatele či motivy zákazníků. Modifikovat lze pochopitelně i způsob vyhodnocení dotazníku.

Drobné úpravy při vyhodnocování si vyžádal i prezentovaný výzkum. První část dotazníku obsahovala i jednu otevřenou otázku, kde byli respondenti vyzváni, aby uvedli službu (pohybovou aktivitu), kterou využívají nejčastěji. Tyto odpovědi byly pro lepší přehlednost a srovnání sloučeny do maximálně pěti kategorií.

Z prezentovaných výsledků byly nakonec vyřazeny odpovědi na otázku 9 (využívaný druh vstupného). Fitness centra vylosovaná pro účely marketingového výzkumu mají v tomto smyslu velmi odlišnou politiku a nelze tedy spolehlivě srovnávat postoje jejich zákazníků. Ve dvou případech (Holmes Place Premium Karlín a Pure Jatomi Harfa) dokonce fitness centrum ani nedává zákazníkovi jinou volbu k pravidelné návštěvě, než si zakoupit klubové členství.

Pro vyhodnocení jednotlivých vlastností kvality služeb byly v této práci využity tabulky. Hvězdicové grafy byly nakonec zařazeny až do kapitoly 5.7, kde jsou předkládány souhrnné výsledky. Při využití těchto grafů ve všech kapitolách prezentující výsledky dosažené v každém z analyzovaných fitness center by byla výsledková část i celá práce příliš rozsáhlá.

S cílem navrhnout modelovou strukturu české verze dotazníku SERVQUAL s nejvyšší diagnostickou kvalitou byla využita metoda strukturálního modelování (SEM). Jejím účelem bylo testovat modely konceptualizované podle aktuálně přijímané teorie dělení kvality služeb na funkční a technickou (GRONROOS, 1990), přičemž v původním modelu byla funkční kvalita hodnocena dle PARASURAMANA, ZEITHAMLOVÉ a BERRYHO (1988) pomocí pěti faktorů.

Diagnostická kvalita jednotlivých modelů byla posuzována prostřednictvím tzv. indexů fitů. Tyto indexy určují, jak dobře navržený model vystihuje data získaná z měření prostřednictvím zvolených indikátorů na daném výzkumném souboru (KLINE, 2011). Důležitou roli hraje také velikost výzkumného souboru, proto bylo ke strukturálnímu modelování přistoupeno před realizací marketingového výzkumu v rámci pilotní studie a také po jeho skončení, kdy byly k dispozici vyplněné dotazníky od 697 respondentů. Jelikož byla data z dotazníku skórovaná na sedmibodové Likertově škále, byl využit přístup konfirmativní faktorové analýzy pro kategorická data.

Model, který byl využit v samotném marketingovém výzkumu, měl relativně dobré indexy fitu, nicméně vysoká korelace mezi jednotlivými faktory (vlastnostmi kvality služeb) naznačila možnost spojení některých faktorů v jeden. Příčin vysoké míry vzájemného překrývání jednotlivých faktorů může být několik. Jednou z nich může být skutečnost, že pět faktorů hodnotících funkční kvalitu bylo v původní verzi dotazníku SERVQUAL reprezentováno deseti faktory. Autoři dotazníku PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY (1988) později snížili počet faktorů na 7 a nakonec na 5, a to tak, že nezměněny zůstaly jen první dva (hmotné zajištění a spolehlivost). Vysoká míra korelace se tedy dala očekávat. Dalším důvodem může být subjektivní hodnocení respondentů, kteří v případě kladného hodnocení jednoho aspektu fitcentra mohou toto hodnocení přenést i na aspekt jiný, aniž by ho tak ve skutečnosti vnímali. Respondenti mohli také v průběhu ztrácet motivaci a tíhnout ke kopírování předešlých odpovědí.

Další diskutovanou okolností může být použití sedmibodové škály. Jak bylo zmíněno výše, respondenti ve většině případů využívali krajní hodnoty „+3“. Rozšíření počtu bodů škály by mohlo dát respondentům větší prostor k hodnocení a přinést tak i větší variabilitu odpovědí. Respondent, který na sedmibodové škále -3 až +3 označil krajní hodnotu, by nemusel např. na desetibodové škále jednat stejně. Použití škály se sudým počtem bodů by také nutilo respondenty vyhnout se střednímu bodu stupnice, jehož interpretace může být problematická.

Výsledky strukturálního modelování poukázaly na skutečnost, že také funkční a technická kvalita mezi sebou silně korelují. Ve skutečnosti se však jedná o odlišené koncepty. Zatímco technická kvalita je zaměřena na samotný program, jeho náročnost, práci trenérů / instruktorů a jeho průběh, funkční kvalita se zaměřuje především na proces poskytování, obsluhu, práci ostatních zaměstnanců, prostředí a služby spojené s návštěvou samotné lekce. Jelikož byly indikátory hodnotící technickou kvalitu zařazeny až na samotný konec dotazníku, mohly být ovlivněny sníženou pozorností a motivací k jejich uvážlivému zodpovězení. Zařazení této části na začátek dotazníku by mohlo tomuto problému předejít. Pomoci by také mohlo jasné oddělení od zbytku dotazníku a kratší komentář upomínající respondenty, že předmětem hodnocení má být kvalita lekce jako takové.

8 ZÁVĚR

Disertační práce reaguje na současný trend rozvoje sportovních služeb, se kterým je také spojen zvýšený důraz na kvalitu a potřebu jejího spolehlivého měření. Metodické pojetí uvedených postupů vychází především z vlastní empirie při zkoumání stanovené oblasti a z teoretických poznatků, které byly vymezeny na základě výběru různých přístupů k řešení dané problematiky. Tyto poznatky zahrnují většinou konkrétní zkušenosti z aplikací různých výzkumných metod.

Dílčím cílem disertační práce bylo navrhnout metodický postup pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness a reagovat tak na skutečnost, že v dané oblasti se velmi často pro hodnocení kvality využívají metody, které nejsou dostatečně statisticky i metodologicky ověřeny. K dosažení tohoto záměru bylo nezbytné provést mezikulturní převod metody SERVQUAL do českého prostředí, standardizovat dotazník pro prostředí fitness a na praktické ukázce výzkumu realizovaného v prostředí pražských fitness center názorně demonstrovat konkrétní využití české verze dotazníku. V praxi by bylo vhodné tuto kvantitativní metodu kombinovat i s metodami kvalitativními, například rozhovory se zaměstnanci a manažery fitness center.

Díky datům získaným prostřednictvím jejich sběru v rámci marketingového výzkumu bylo možné verifikovat model české verze a na základě výsledků strukturálního modelování navrhnout modifikaci struktury s vyšší mírou spolehlivosti.

V průběhu zpracování disertační práce se nevyskytly zásadní problémy a neobjevily se žádné poznatky, které by navržený metodický postup jednoznačně popíraly, nebo které by vedly k jeho zamítnutí. Metodický charakter práce respektuje hledisko komplexnosti řešení problematiky se všemi souvislostmi určenými pro další zkoumání, která jsou nezbytná zejména z důvodu ověřitelnosti použití navrženého metodického postupu v různých sportovních organizacích ziskového i neziskového charakteru.

Disertační práce je příspěvkem pro další vývoj a zlepšování managementu kvality služeb v oblasti sportu. Shrnuje stupeň poznání a předkládá určité zobecnění zkušeností při zdokonalování procesu řízení sportovních organizací. Vnímání kvality služeb ve sportu přesto zůstane pravděpodobně i v budoucnu poměrně kontroverzním tématem a nelze očekávat dosažení konsenzu jak tuto strukturu konceptualizovat nebo operacionalizovat.

8.1 Praktické přínosy disertační práce

Za praktický přínos disertační práce lze považovat zejména návrh metodického postupu pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness. Navrhovaný model a předkládaný metodický postup nemají sloužit jen akademické sféře, ale také samotným sportovním zařízením, která pomocí předkládaného hodnotícího nástroje mohou sama měřit kvalitu služeb a získávat názory a postoje svých zákazníků. Využití modelového řešení pro hodnocení kvality může pomoci zvýšit spokojenost klientů, zesílit jejich loajalitu a v podobě doporučení přilákat ke sportovním službám další nové zákazníky.

Aniž by se fitness centra sama rozhodla realizovat marketingový výzkum ve svých zařízeních, mohou čerpat poznatky z této disertační práce. Výsledková část identifikuje mezery mezi očekáváním zákazníků a vnímáním kvality poskytovaných služeb a přináší informace o dosahované kvalitě z pohledu zákazníka v jednotlivých zařízeních i obecně. V závěru každé z kapitol jsou navíc uvedena konkrétní doporučení pro jednotlivá analyzovaná fitness centra, která mohou být inspirací také pro ostatní zařízení.

Na pomezí mezi teoretickým a praktickým přínosem práce je celkové zhodnocení úrovně placených sportovních služeb v oblasti fitness v Praze. Souhrnné výsledky marketingového výzkumu šesti pražských fitness center ukazují, že obecně mezi zákazníky převládají ti, kteří jsou s nabízenými službami víceméně spokojeni, o čemž vypovídá zejména fakt, že napříč všemi 150 položkami vyhodnocenými pro šest zařízení došlo pouze dvakrát k překročení limitní hranice -1.

Ačkoli se hodnoty mezer jednotlivých vlastností pohybují převážně v záporných hodnotách, nelze je výhradně interpretovat jako projev zásadních nedostatků, spíše jde o to, že klienti, ovlivněni svými představami a nároky, přirozeně vnímají, ve kterých oblastech je prostor pro další zlepšování kvality, a dávají to svým hodnocením najevo.

Vzhledem k tomu, že technická kvalita byla respondenty zhodnocena víceméně pozitivně napříč všemi fitness centry, důležitější z hlediska dalšího zlepšování a rozvíjení služeb je kvalita funkční. Dle souhrnných výsledků jsou pak nejproblematičtější zejména segmenty spolehlivosti a odpovědnosti, kde řada dílčích indikátorů úzce souvisí s úrovní personálu fitness center. Management zařízení, který by se chtěl těmito výsledky inspirovat, by si měl tedy klást otázku, jakými způsoby zajistit, aby byli zaměstnanci dostatečně vstřícní a ochotní ve vztahu ke klientům, dokázali adekvátně reagovat na jejich podněty a aktivně přistupovat k řešení problémů.

8.2 Teoretické přínosy disertační práce

Za teoretické přínosy disertační práce lze považovat vymezení teoretických postupů, které až na výjimky nebyly doposud zpřístupněny v tuzemské literatuře.

Práce se ve své teoretické části zabývá specifickými vlastnostmi sportovních služeb a popisuje jednotlivé nástroje marketingového mixu v aplikaci do sportovního prostředí. Pro další výzkumníky v oblasti fitness může být výchozím bodem i nabízená klasifikace sportovních služeb s aktivní účastí zákazníka, charakteristika prostředí fitness a určení specifické typologie zákazníků pražských fitness center.

Na základě rešerše zahraniční odborné literatury byly vymezeny teoretické přístupy k problematice měření kvality služeb. Pro pochopení složitosti řešeného oboru byly analyzovány různé modely k hodnocení kvality služeb ve sportu. Těch je obecně velké množství, proto byla větší pozornost věnována těm, kde o kvalitě poskytovaných služeb rozhodují zákazníci na základě svého subjektivního posouzení. Nikoliv kvalifikované názory odborníků, ale přání a potřeby zákazníka jsou tím nejdůležitějším, co sleduje současný marketing, nejen ve sportu.

Snahou bylo zprostředkovat modely v podobě názorné konceptualizace či příkladu jednotlivých položek dotazníku a nabídnout tak možné alternativy k navrhovanému modelu SERVQUAL. Rozdílnost konceptů jednotlivých metod podporuje tezi, že nelze očekávat, že se v budoucnosti podaří nalézt obecně platný a dokonalý koncept pro hodnocení kvality služeb. Zvyšování nároků na kvalitu poskytovaných služeb však vytváří potřebu dále se této problematice odborně věnovat a rozvíjet metodické postupy pro zdokonalování řízení kvality služeb.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ALEXANDRIS, K., DIMITRIADIS, D., & KASIARA, A. (2001). Behavioral Consequences of Perceived Service Quality: An Exploratory Study in the Context of Private Fitness Clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, *1*(4), 280-299.
2. ANDERSON, E. W., FORNELL, C., & LEHMANN, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing, 58*(3), 53-66.
3. ANDERSON, E. W., & FORNELL, C. (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management, 11*(7), 869–882.
4. BARRETT, P. (2007). Structural Equation Modelling: Adjudging Model Fit. *Personality and Individual Differences, 42*(5), 815-824.
5. BAYOL, M. P. (2000). Use of PLS Path Modelling to Estimate the European Consumer Satisfaction Index (ECSI) Model. *Statistica Applicata, 12*(3), 361–375.
6. BEHLING, O., & LAW, K. S. (2000). *Translation Questionnaires and Other Research Instruments: Problems and Solution*. Thousand Oaks, CA: Sage.
7. BENDA, O. (2013). *Aplikace ECSI (Evropského indexu spokojenosti zákazníka) do prostředí sportu.* Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.
8. BENTLER, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin, 107*(2), 238-246.
9. BERRY, L. L. (1986). Retail Businesses are Service Businesses. *Journal of Retailing*, *62*(1), 3-6.
10. BITNER, M. J., & HUBBERT, A. R. (1994). Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality: The Customer's Voice. In Rust, R,T,, 8c Oliver, R,L, (Eds,), *Service Quality:New Directions in Theory and Practice* (pp.72-94). Thousand Oaks, CA: Sage.
11. BOLLEN, K. A. (1989). A new Incremental Fit Index for General Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, *17*(3), 303-316.
12. BOLLEN, K. A., & CURRAN, P. J. (2005). *Latent Curve Models: A Structural Equation Perspective (Wiley Series in Probability and Statistics)*. Wiley-Interscience; 1. edition.
13. BOOMS, B. H., & BITNER, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. *Marketing of Services*, James H. Donnelly and William R. George, eds., Chicago. American Marketing, 47-51.
14. BORLAND, J., & McDONALD, R. (2003). Demand for Sport. *Oxford Review of Economic Policy*. *19*(4), 478-502.
15. BOUČKOVÁ J. (2003). *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck.
16. BRADY, M. K. (1997). *Re-Conceptualizing Perceived Service Quality: Hierarchical Model*. Unpublished doctoral dissertation, The Florida State University.

17. BRANDT, R. D. (1987). A Procedure for Identifying Value-Enhancing Service Components Using Customer Satisfaction Survey Data, in: *Add Value to Your Service*, Chicago, AMA.

18. BROWN, S. W. & SWARTZ, T. A. (1989). A Gap Analysis of Professional Service Quality. *The Journal of Marketing*, 92-98.

19. BROWNE, M. W., & CUDECK, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. In Bollen, K. A., Long, S. J. (Eds.). *Testing Structural Equation Models* (pp. 136-162). Newbury Park: Sage.

20. BRUHN, M., & GRUND, M. A. (2000). Theory, Development and Implementation of National Customer Satisfaction Indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS). *Total Quality Management, 11*(7), 1017–1028.

21. CARRILAT, F. A., JARRAMILLO, F., MULKI, J. P. (2009). Examining the Impact of Service Quality: A Meta-Analysis of Empirical Evidence. *The Journal of Marketing Theory and Practice, 17*(2), 95-110.

22. CARUANA, A. (2002). Service Quality: The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction. *European Journal of Marketing, 36*(7/8), 811-828.

23. CHANG, C. M., CHEN, C. T., & HSU, C. H. (2002). A Review of Service Quality in Corporate and Recreational Sport/Fitness Programs. *The Sport Journal, 5*(3), 1-10.

24. CHANG, K., & CHELLADURAI, P. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review, 3*(1), 1-22.

25. CHELLADURAI, P. A. (1992). Classification of Sport and Physical Activity Services. *Journal of Sport Management, 6*(1), 38-51.

26. CRONBACH, L. J., & MEEHL, P.E. (1955). Construct Validity in Psychological Tests. *Psychological Bulletin, 52*(4), 281-302.

27. CRONIN, J. J., BRADY, M. K., & HULT, G. T. M. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing, 76*(2), 193-218.

28. CRONIN, J., & TAYLOR, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance - based and Perceptions – Minus – Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing, 58*(1), 125-131.

29. CROMPTON, I. L., MacKAY, K., & FESENMAIER, D. R. (1991). Identifying Dimensions of Service Quality in Public Recreation. *Journal of Park and Recreation Administration, 9*(3), 15-27.

30. ČÁSLAVOVÁ, E. (2002). *Management sportu*. Praha: East West Publishing Compeny a East Publishing.

31. ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.

32. ČÁSLAVOVÁ, E., HERCÍK, P. (2012). Konkurence fitness klubů světových řetězců v regionu Praha a loajalita jejich zákazníků. *Česká kinantropologie, 16*(3), 151-164.

33. ČÁSLAVOVÁ, E., VRANÝ, M. (1998). Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb ve vybraných pražských fitness centrech na bázi živnostenského podnikání fyzických osob. *Česká kinantropologie, 2*(1), 41-49.

34. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. (2014). *Čísla z první ruky*. Český statistický úřad, Praha.

35. ČMAKALOVÁ, H. (2013). *Konkurence fitness center v oblasti Praha – západ a loajalita jejich zákazníků*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.

36. DABOHLKAR, P., THORPE, D. I., & RENTZ, J. O. (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores. *Journal of the Academy of Marketing Science, 24*(1), 3–16.

37. DEIGHTON, J. (1992). The Consumption of Performance. *Journal of Consumer Research, 19*(3), 362-372.

38. DHURUP, M., SINGH, P. C., & SURUJLAL, J. (2006). Customer Service Quality at Commercial Health and Fitness Centres. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation, 28*(2), 24-39.

39. DOUGLAS, L., & CONNOR, R. (2003). Attitudes to Service Quality-the Expectations Gap, *Nutrition and Food Science, 33*(4), 165-172.

40. FERRELL, O. C., & HARTLINE, M. (2005). *Marketing Strategy*. Thomson South-Western.

41. FLANAGAN, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin, 51*(4), 327-358.

42. FORET, M., & STÁVKOVÁ, J. (2003). *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing

43. FORNELL, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing, 56*(1), 6–21.

44. FORNELL, C. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing, 60*(4), 7–18.

45. FOSTER, T. R. V. (2002). *Jak udržet a získat zákazníka*. Praha: Computer Press.

46. FURR, R. M., & BACHARACH, V. R. (2007). *Psychometrics: An Introduction*. Los Angeles: SAGE Publication.

47. GASTER, L. (1996). Quality Services in Local Government: a Bottom-up Approach. *Journal of Management Development, 15*(2), 80 – 96.

48. GRONROOS, C. (1984). Service Quality Model and Its Marketing Implication**.** *European Journal of Marketing, 18*(4), 36-44.

49. GRONROOS, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington, MASS: Lexington Books.

50. GUENZI, P., & PELLONI, O. (2004). The Impact of Interpersonal Relationships on Customer Satisfaction and Loyalty to the Service Provider. *International Journal of Service Industry Management, 15*(4), 365-384.

51. GUEST, C., & TAYLOR, P. (1999). Customer Oriented Public Leisure Services in the United Kingdom. *Managing Leisure*, *2*(4), 94-106.

52. HALLER, S. (1998). *Beurteilung von Dienstleistungsqualität: Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich*. Deutscher Universitäts-Verlag.

53. HAYDUK, L., CUMMINGS, G., BOADU, K., ROBINSON, H., & BOULIANNE, S. (2007). Testing! Testing! One, Two, Three – Testing the Theory in Structural Equation Models! *Personality and Individual Differences, 42*(5), 841-850.

54. HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

55. HERCÍK, P. (2011).*Konkurence ve vybraných fitness klubech v regionu Praha.* Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.

56. HESKOVÁ, M. (2001). *Marketingová komunikace - součást marketingového mixu*. Jindřichův Hradec: Vysoká škola ekonomická, Fakulta managementu.

57. HOBZA, V., & REKTOŘÍK, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress.

58. HOFFMAN, K. D., & BATESON, J. E. G. (2010) *Service Marketing: Concepts, Strategies and Cases*. Boston: Cengage Learning.

59. HOWAT, G., ABSHER, J., & MILNE, I. (1996). Measuring Customer Service Quality in Sport and Leisure Centres. *Managing Leisure,* 1(2), 77-89.

60. HOWAT, G., MURRAY, D., & CRILLEY, G. (1999), The Relationships Between Service Problems and Perceptions of Service Quality, Satisfaction, and Behavioral Intentions of Australian Public Sports and Leisure Center Customers. *Journal of Park and Recreation Administration.17*(2), 25-43.

61. HU, L., & BENTLER, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1-55.

62. JANES, P.C. (2006). *Marketing in Leisure and Tourism: Reaching New Heights*. London: Venture Publishing.

63. JAVADEIN, S. R. S., KHANLARI A., & ESTIRI M. (2008). Customer Loyalty in the Sport Services Industry: the Role of Service Quality, Customer Satisfaction, Commitment and Trust. *International Journal of Human Science, 5*(2), 1-19.

64. JEMMASI, M., STRONG, K. C., TAYLOR, S. A. (2011) Measuring Service Quality for Strategic Planning and Analysis in Service Firms. *Journal of Applied Business Research, 10*(4), 24-34.

65. JENNINGS, M. D. (2000). Gap Analysis: Concepts, Methods, and Recent Results. *Landscape Ecology*, *15*(1), 5-20.

66. JIRÁSEK, T. (2013). *Rozdíly ve financování volejbalových klubů TJ Červený Kostelec a VK Hronov*. Bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova.

67. JOHNSON, M. D. (2001). The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. *Journal of Economic Psychology, 22*(2), 217–245.

68. JÖRESKOP, K. G., & SÖRBOM, D. (1988). *PRELIS: A Program for Multivariate Data Screening and Data Sumarization. Users´s Guide*. Chicago: Scientific Software International.

69. JÖRESKOP, K. G., & SÖRBOM, D. (1993). *LISREL 8. Structural Equation Modleing with the SIMPLIS Command Language.* Chicago: Scientific Software International.

70. KADLECOVÁ, O. (2012). *Očekávaná a reálná kvalita nabízených služeb z pohledu zákazníka ve vybraném fitness centru*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.

71. KATZ, J. J. (1972), S*emantic Theory*. New York: Harper and Row.

72. KEELLEY, S. W., & TURLEY, L. W. (2001). Consumer Perception of Service Quality attributes at sporting events. *Journal of Business Research, 54*(2), 161-166.

73. KIM, U., & BERRY, J. (1993), *Indigenous Cultural Psychologies: Research and Experience in Cultural Kontext*. Newbury Park, CA: Sage.

74. KIM, D., & KIM, S. (1995), QUESC: An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centres in Korea, *Journal of Sport Management, 9*(2), 208-220.

75. KLINE, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling. 3rd edition.* New York: The Guilford Press.

76. KLIMOŠOVÁ, Z., & HRUBEC, F. (1998). *Index spokojenosti zákazníka: Výběr informací pro vývozce a dovozce*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky.

77. KODR, O. (2012). *Spokojenost zákazníků se službami sportovně-relaxačního klubu I´M FIT Wellness Fitness*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.

78. KOUTHOURIS, C., & ALEXANDRIS, K. (2005). Can Service Quality Predict Customer Satisfaction and Behavioral Intentions in the Sport Tourism Industry? An Application of the SERVQUAL Model in an Outdoors Setting. *Journal of Sport Tourism, 10*(2), 101–111.

79. KOTLER, P. (1995). *Marketing management.* Praha: Victoria Publishing.

80. KOTLER, P. (2007). *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing.

81. KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada Publishing.

82. KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). *Marketing Management: Customer Value, Customer Satisfaction and Customer Loyalty. 12th ed.* New Jersey: Prentice-Hall.

83. KOVAŘÍKOVÁ, O. (2013). *Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků se službami fitness centra Euforie*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.

84. KOZEL, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing.

85. KRMÍČEK, T. (2011, January 30). Sport & Wellness Management. *Definice fitness trhu a jeho standardy*. Dostupné z: http://sportawellness.ihned.cz/c1-39304270-definice-fitness-trhu-a-jeho-standardy.

86. LADHARI, R. (2008). Alternative measures of service quality: a review. *Managing Service Quality*, *18*(1), 65-86.

87. LAKHE, R. R., & MOHANTY, R. P. (1995). Understanding TQM in Service System. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *12*(9), 139-153.

88. LAM, E. T.C., ZHANG, J. J., & JENSEN, B. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An Instrument for Evaluating Service Quality of Health-Fitness Clubs. *Measurement in Physicaleducation and Exercise Science*, *9*(2), 79-111.

89. LAN, J. (2013). Research on Gap Model Construction and Its Application Method of Comprehensive Sports Center Service Quality. *Advanced Science Letters*, *19*(6), 1803-1806.

90. LUKÁŠOVÁ, R. (2009). *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

91. MARINIČ, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing.

92. MARTINEZ, J. A., & MARTINEZ, L. (2010). Some Insights on Conceptualizing and Measuring Service Quality. *Journal of Retailing & Consumer*, *17*, 29 –42.

93. MASTERMANN, G., & WOOD, E. H. (2006). *Innovative Marketing Communications.* London: Elsevier.

94. MACHOVÁ, V. (2013). *Srovnání definovaných subjektů v tanečním oboru*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.

95. MALÝ, V. (2004). *Marketingový výzkum: teorie a praxe.* Praha: Oeconomica.

96. MATEIDES, A., & DAĎO, J. (2002). *Služby*. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko.

97. McCARVILE, R. E. (2002). *Improving Leisure Services Through Marketing Action.* Urbana, IL: Sagamore Pub Llc.

98. McDONALD, M., SUTTON, W., & MILNE, G. (1995), TEAMQUAL: Measuring Service Quality in Professional Team Sports, *Sport Marketing Quarterly*, *4*(2), 9-15.

99. McDONALD, R. P. (1980). A Simple Comprehensive Model for the Analysis of Covariance Structures: Some Remarks on Applications. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, *33*(2), 161-183.

100. McDONALD, R. P., & MARSH, H. W. (1990). Choosing a Multivariate Model: Noncentrality and Goodness of Fit. *Psychological Bulletin*, *107*(2), 247-255.

101. McDONALD, R. P. (1999). *Test Theory: A Unified Treatment*. Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.

102. McDOUGALL, G. H. G., & LEVESQUE, T. J. (1994). A Revised View of Service Quality Dimensions: An Empirical Investigation. *Journal of Professional Service Marketing*, *11*(1), 189-209.

103. MILLSAP, R. E. (2007). Structural Equation Modeling Made Difficult. *Personality and Individual Differences*, *42*(5), 875-881.

104. MULLIN, B. J., HARDY, S., & SUTTON, *W. A.* (2007). *Sport Marketing, 3rd edition*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.

105. MURRAY, D., & HOWAT, G. (2002). The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sports and Leisure Centre. *Sport Management Review*, *5*(1), 25–43.

106. MUTHÉN, L. K., & MUTHÉN, B. O. (1998). *Mplus User´s Guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.

107. NENADÁL J., PETŘÍKOVÁ R., HHUTYRA M., & HALFAROVÁ, P. (2004), *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazník*ů. Výstup z projektu podpory jakosti č.4/4/2004, Národní informační středisko pro podporu jakosti.

108. NENADÁL, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press.

109. NOVOTNÝ, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer.

110. NOVOTNÁ, V. (2006). *Analýza a srovnání organizačních struktur vybraných volejbalových klubů*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.

111. OLIVER, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, *17*(4), 460-469.

112. OLIVER, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston, MA: McGraw-Hill.

113. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., & BERRY, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing, 49*(4), 41-50.

114. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, 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.

115. PATTERSON, P. G., & SPRENG, R. (1997). Modeling the Relationship between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-to-Business, Services Context: An Empirical Examination. *International Journal of Service Industry Management, 8*(5), 414-434.

116. PATTERSON, P. G., & SPRENG, R. (1998), *An Empirical Examination of the Relationship Between Performance, Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Professional, Business-to-Business Services Context*. Sydney: University of New South Wales.

117. PEŠEK, O. (2013). *Typologie zákazníka pražských fitness center*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.

118. PILZER, P.Z. (2002). *The Wellness Revolution: How to Make a Fortune in the Next Trillion Dollar Industry.* Hoboken, NJ: Wiley.

119. POUROVÁ, V. (2011). *Spokojenost zákazníků se službami centra Oxygen*. Bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova.

120. PŘIBOVÁ, M. (1996). *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing.

121. RAYKOV, T., & MARCOULIDES, G. A. (2004). Using the Data Method for Approximate Interval Estimation of Parameter Function in SEM. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 11*(4), 621-637.

122. REEVES, C. A., & BEDNAR, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review, 19*(3), 419-445.

123. RITCHIE, B. W., BURNS, P. M., & PALMER, C. A. (2005) *Tourism Research Methods: Intergating Theory with Practice*. Wallingford: CABI Publishing.

124. ROBINSON, L. (2006), Customer Expectations of Sport Organizations. *European Sport Management Quarterly*, *6*(1), 67-84.

125. ROSEN, L. D., KARWAN, K., & SCRIBNER, L. (2003), Service Quality Measurement and the Disconfirmation Model: Taking Care in Interpretation. *Total Quality Management, 14*(1), 3-14.

126. SASSER, W.E., OLSEN, R.P., & WYCKOFF, D.D. (1979). Long Range Planning. *Management of Service Operations., 12*(2), s. 126-127.

127. SETH, N., DESHMUKH, S. G., & VRAT, P. (2005). Service Quality Models: a Review. *International Journal of Quality & Reliability Management, 22*(9), 913 – 949.

128. SHANK, D. M. (2008). *Sports Marketing:A Strategic Perspective*: International Edition. New Jersey: Prentice Hall.

129. SHILBURY, D., WESTERBEEK, H., QUICK, S., & FUNK, D. (2009). *Strategic Sport Marketing*. (3rd ed.) Sydney: Allen & Unwin.

130. SHONK, D. J., & CHELLADURAI, P. (2008). Service Quality, Satisfaction, and Intent to Return in Event Sport Tourism. *Journal of Sport Management, 22*(5), 587-602.

131. SIMOVÁ, J. *Koncepce a atributy hodnoty zákazníka v oblasti služeb* [online]. 26. 10. 2007. 2011 [cit. 2011-15-08]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007100019/ >.

132. SOITA, P. W. (2012). Measuring Perceived Service Quality Using SERVQUAL: A Case Study of the Uganda Health and Fitness Sector. *International Journal of Business and Social Science, 3*(5), 261-271.

133. SPENCER, B. A. (1994). Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation. *Academy of Management Review, 19*(3), 446-471.

134. SPRENG, R. A., & MACKOY, R. D. (1996). An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing, 72*(2), 201-214.

135. SPRENG, R., & CHIOU, J. (2002), A Cross-Cultural Assessment of the Satisfaction Formation Process. *European Journal of Marketing, 36*(7/8), 823-839.

136. STACKEOVÁ, D. (2002) Vývoj fitness v České republice po r. 1989. In: HOŠEK, V., JANSA, P. (eds.) *Sport a kvalita života* Praha: FTVS UK.

137. STEIGER, J. H. (1990). Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach. *Multivariate Behavioral Research, 25*(2), 173-180.

138. ŠÍMA, J. (2009). Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management. In: EGER, L, & TLUCHOŘ, J. (Eds.), *Management a marketing sportu a cestovního ruchu.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

139. ŠÍMA, J., & RUDA, T. (2011). Customer Perception of Service Quality in Sport. *Acta Universitatis Carolinae Kinanthropologica*, *47*(2), 68-77.

140. ŠÍMA, J. (2011). *Význam, jazyk a překlad jako pojmy uvažované při mezikulturním převodu originální verze dotazníku SERVQUAL*. Kreditní práce. Praha: Univerzita Karlova.

141. ŠÍMA, J., & RUDA, T. (2011). *Process of Pilot Standardization of the Servqual Questionnaire in the Czech Version to Evaluate Service Quality in Fitness Area*. 8th International conference Sport and Quality of Life, Brno.

142. ŠÍMA, J., & RUDA, T. (2012). Conceptualization of Methods Designed to Evaluation Service Quality in Sport. *Acta Universitatis Carolinae Kinanthropologica*, *48*(2), 146-155.

143. ŠÍMA, J., & RUDA, T. (2012). *Measuring Functional Service Quality Using SERVQUAL in Czech Fitness Centers.* 20th International Congress on Sports Sciences, Budapest: Semmelweis University.

144. ŠÍMA, J. (2013). Využití modelu SERVQUAL pro předpověď spokojenosti zákazníků v českých fitness centrech. *Česká kinantropologie, 17*(4), 84-94.

145. ŠTOCHL, J. (2008). *Structure of Motor Symptoms of Parkinson´s Disease.* Praha: Karolinum.

146. ŠTOCHL, J., & MUSÁLEK, M. (2009). A Practical Guide to Pilot Standardization of Tests. *Acta Universitatis Carolinae, 45*(2), 5–15.

147. TAYLOR, S., & BAKER, T. (1994). An Assessment of the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions. *Journal of Retailing, 7*(2). 163-178.

148. THEODOKARIS, N. D. (2008). Can Service Quality Predict Spectators` Behavioral Intentions in Professional Soccer? *Managing Leisure, 13*(3), 162-176

149. TIAN-COLE, S., & CROMPTON, J. (2003). A Conceptualization of the Relationships between Service Quality and Visitor Satisfaction, and their Links to Destination Selection. *Leisure Studies*, *22*(1), 65-80.

150. TOMEŠOVÁ, E. (2005). *Tělesné sebepojetí a sebeúcta: Mezikulturní převod a validizace Profilu tělesného sebepojetí*. Disertační práce. Praha: Univerzita Karlova.

151. TORKILDSEN, G., & TAYLOR, P. (2010). *Torkildsen´s Sport and Leisure Management, 6th edition.* London: Routledge.

152. TSITSKARI, E., TSIOTRA, D., & TSIOTRAS, G. (2006). Measuring Service Quality in Sport Services. *Total Quality Management & Business Excellence. 17*(5), 623-631.

153. TUCKER, L. R., & LEWIS, C. (1973). A Reliability Coefficient for Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika, 38*(1), 1-10.

154. VAŠENDA, M. (2011). *Process pilotní standardizace české verze dotazníku SERVQUAL pro oblast sportovních služeb.* Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.

155. VAŠTÍKOVÁ, M. (2008). *Marketing služeb*. Praha: Grada.

156. VORÁČEK, J., PEŠEK, O., & ŠÍMA, J. (2014). Segmentation in Sport Services: A Typology of Fitness Customers. Kinesiology. [v tisku].

157. WHIPPLE, T. W., & THATCH, S. V. (1988). Group Tour Management: Does Good Service Produce Satisfied Customers? *Journal of Travel Research*, 27 (2), s. 16–21.

158. WRIGHT, B. A., DURAY, N., & GOODALE, T. L. (1992). Assessing Perceptions of Recreation Center Service Quality: An Application of Recent Advancements in Service Quality Research. *Journal of Park and Recreation Administration, 10*(3), 33-47.

159. YONG, J. K. (2000). *A Multidimensional and Hierarchical Model of Service Quality in the Participant Sport Industry*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.

160. ZEITHAML, V. A., & BINTER, M. J. (1996). *Service Marketing*. New York: The McGraw-Hill.

161. ZEITHAML, V. A., & BITNER, M. J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, New York: The McGraw-Hill.

162. ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J., & GREMIER, D. (2008). *Services Marketing. 5 edition.* London: The McGraw-Hill/Irwin.

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Marketingový mix služeb
Tabulka 2: Pravděpodobnost členství v latentních třídách
Tabulka 3: Rozložení respondentů v jednotlivých latentních třídách
Tabulka 4: Charakteristika Student
Tabulka 5: Charakteristika Dravec
Tabulka 6: Charakteristika Usedlík
Tabulka 7: Charakteristika Manažerka
Tabulka 8: Charakteristika Lovkyně
Tabulka 9: Charakteristika Studentka
Tabulka 10: Příklad položky dotazníku SERVPERF
Tabulka 11: Příklad položky dotazníku SERVIMPERF
Tabulka 12: Příklad položky dotazníku Penalty - Reward
Tabulka 13: Vzájemná korelace mezi jednotlivými faktory
Tabulka 14: Faktorová zátěž jednotlivých položek dotazníku
Tabulka 15: Počet rozdaných a vyplněných dotazníků, návratnost
Tabulka 16: Hodnocení jedné vlastnosti kvality služeb – názorná ukázka
Tabulka 17: Četnost jednotlivých odpovědí u sledovaných indikátorů – názorná ukázka
Tabulka 18: Struktura respondentů Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 19: Hmotné zajištění v Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 20: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zabezpečení Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 21: Spolehlivost v Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 22: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost v Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 23: Odpovědný přístup v Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 24: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup v Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 25: Pocit jistoty v Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 26: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty v Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 27: Empatie v Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 28: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii v Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 29: Technická kvalita v Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 30: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu v Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 31: Celkové hodnocení kvality služeb v Holmes Place Premium Karlín
Tabulka 32: Struktura respondentů Pure Jatomi Fitness Harfa
Tabulka 33: Hmotné zajištění v Pure Jatomi Fitness Harfa
Tabulka 34: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zabezpečení v Pure Jatomi Fitness Harfa
Tabulka 35: Spolehlivost v Pure Jatomi Fitness Harfa
Tabulka 36: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost v Pure Jatomi Fitness Harfa
Tabulka 37: Odpovědný přístup v Pure Jatomi Fitness Harfa
Tabulka 38: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup v Pure Jatomi Fitness Harfa

Tabulka 39: Pocit jistoty v Pure Jatomi Fitness Harfa
Tabulka 40: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty v Pure Jatomi Fitness Harfa
Tabulka 41: Empatie v Pure Jatomi Fitness Harfa
Tabulka 42: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii v Pure Jatomi Fitness Harfa
Tabulka 43: Technická kvalita v Pure Jatomi Fitness Harfa
Tabulka 44: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu v Pure Jatomi Fitness Harfa
Tabulka 45: Celkové hodnocení kvality služeb v Pure Jatomi Fitness Harfa
Tabulka 46: Struktura respondentů v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 47: Hmotné zajištění v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 48: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zabezpečení v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 49: Spolehlivost v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 50: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 51: Odpovědný přístup v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 52: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 53: Pocit jistoty v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 54: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 55: Empatie v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 56: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 57: Technická kvalita v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 58: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 59: Celkové hodnocení kvality služeb v I`m Fit Wellness Fitness
Tabulka 60: Struktura respondentů ve Fitness Euforie
Tabulka 61: Hmotné zajištění ve Fitness Euforie
Tabulka 62: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zabezpečení ve Fitness Euforie
Tabulka 63: Spolehlivost ve Fitness Euforie
Tabulka 64: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost ve Fitness Euforie
Tabulka 65: Odpovědný přístup ve Fitness Euforie
Tabulka 66: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup ve Fitness Euforie
Tabulka 67: Pocit jistoty ve Fitness Euforie
Tabulka 68: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty ve Fitness Euforie
Tabulka 69: Empatie ve Fitness Euforie
Tabulka 70: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii ve Fitness Euforie
Tabulka 71: Technická kvalita ve Fitness Euforie
Tabulka 72: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu ve Fitness Euforie
Tabulka 73: Celkové hodnocení kvality služeb ve Fitness Euforie
Tabulka 74: Struktura respondentů ve Sport centru Palmovka
Tabulka 75: Hmotné zajištění ve Sport centru Palmovka

Tabulka 76: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zabezpečení ve Sport centru Palmovka
Tabulka 77: Spolehlivost ve Sport centru Palmovka
Tabulka 78: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost ve Sport centru Palmovka
Tabulka 79: Odpovědný přístup ve Sport centru Palmovka
Tabulka 80: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup ve Sport centru Palmovka
Tabulka 81: Pocit jistoty ve Sport centru Palmovka
Tabulka 82: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty ve Sport centru Palmovka
Tabulka 83: Empatie ve Sport centru Palmovka
Tabulka 84: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii ve Sport centru Palmovka
Tabulka 85: Technická kvalita ve Sport centru Palmovka
Tabulka 86: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu ve Sport centru Palmovka
Tabulka 87: Celkové hodnocení kvality služeb ve Sport centru Palmovka
Tabulka 88: Struktura respondentů BBC Vinohradská
Tabulka 89: Hmotné zajištění v BBC Vinohradská
Tabulka 90: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zabezpečení v BBC Vinohradská
Tabulka 91: Spolehlivost v BBC Vinohradská
Tabulka 92: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost v BBC Vinohradská
Tabulka 93: Odpovědný přístup v BBC Vinohradská
Tabulka 94: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup v BBC Vinohradská
Tabulka 95: Pocit jistoty v BBC Vinohradská
Tabulka 96: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty v BBC Vinohradská
Tabulka 97: Empatie v BBC Vinohradská
Tabulka 98: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii v BBC Vinohradská
Tabulka 99: Technická kvalita v BBC Vinohradská
Tabulka 100: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu v BBC Vinohradská
Tabulka 101: Celkové hodnocení kvality služeb v BBC Vinohradská
Tabulka 102: Hmotné zajištění ve všech analyzovaných fitness centrech
Tabulka 103: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících hmotné zabezpečení ve všech fitness centrech
Tabulka 104: Spolehlivost ve všech analyzovaných fitness centrech
Tabulka 105: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících spolehlivost ve všech fitness centrech
Tabulka 106: Odpovědný přístup ve všech analyzovaných fitness centrech
Tabulka 107: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících odpovědný přístup ve všech fitness centrech
Tabulka 108: Pocit jistoty ve všech analyzovaných fitness centrech
Tabulka 109: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících pocit jistoty ve všech fitness centrech
Tabulka 110: Empatie ve všech analyzovaných fitness centrech

Tabulka 111: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících empatii ve všech fitness centrech
Tabulka 112: Technická kvalita ve všech analyzovaných fitness centrech
Tabulka 113: Četnost odpovědí u indikátorů hodnotících technickou kvalitu ve všech fitness centrech
Tabulka 114: Celkové hodnocení kvality služeb ve všech analyzovaných fitness centrech
Tabulka 115: Fit 1 – Jedno-faktorový model
Tabulka 116: Fit 1 - Faktorová zátěž jednotlivých indikátorů (položek dotazníku)
Tabulka 117: Fit 2 – Šesti-faktorový model s nulovou korelací mezi faktory
Tabulka 118: Fit 2 - Faktorová zátěž jednotlivých indikátorů (položek dotazníku)
Tabulka 119: Fit 3 – Šesti-faktorový model s uvolněnou korelací mezi faktory
Tabulka 120: Fit 3 - Faktorová zátěž jednotlivých indikátorů (položek dotazníku)
Tabulka 121: Fit 3 - Vzájemná korelace mezi jednotlivými faktory
Tabulka 122: Fit 4 –Čtyř-faktorový model
Tabulka 123: Fit 4 - Faktorová zátěž jednotlivých indikátorů (položek dotazníku)
Tabulka 124: Fit 4 - Vzájemná korelace mezi jednotlivými faktory
Tabulka 125: Fit 5 – Čtyř-faktorový model bez položek 1 a 3
Tabulka 126: Fit 6 – Jedno-faktorový model bez položek 1 a 3
Tabulka 127: Fit 6 - Faktorová zátěž jednotlivých indikátorů (položek dotazníku)
Tabulka 128: Indexy fitů analyzovaných modelů
Tabulka 129: Faktorové zátěže indikátorů analyzovaných modelů
Tabulka 130: Fit 7 – Čtyř-faktorový model bez položek 1 a 3
Tabulka 131: Fit 6 - Faktorová zátěž jednotlivých indikátorů (položek dotazníku)
Tabulka 132: Průměrné hodnoty očekávané kvality a vnímané kvality v analyzovaných fitness centrech
Tabulka 133: Výsledné mezery dosažené v analyzovaných fitness centrech

Seznam grafů:

Graf 1: Příklad vyhodnocení metody Penalty – Reward
Graf 2: Hodnocení jedné vlastnosti kvality služeb – názorná ukázka
Graf 3: Velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb v Holmes Place Premium Karlín
Graf 4: Preference vlastností funkční kvality služeb v Holmes Place Premium Karlín
Graf 5: Velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb v Pure Jatomi Fitness Harfa
Graf 6: Preference vlastností funkční kvality služeb v Pure Jatomi Fitness Harfa
Graf 7: Velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb v I`m Fit Wellness Fitness
Graf 8: Preference vlastností funkční kvality služeb v I`m Fit Wellness Fitness
Graf 9: Velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb ve Fitness Euforie
Graf 10: Preference vlastností funkční kvality služeb ve ve Fitness Euforie
Graf 11: Velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb ve Sport centru Palmovka
Graf 12: Preference vlastností funkční kvality služeb ve Sport centru Palmovka
Graf 13: Velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb v Solarium Fitness BBC Vinohradská
Graf 14: Preference vlastností funkční kvality služeb v Solarium Fitness BBC Vinohradská
Graf 15: Hodnocení hmotného zajištění ve všech analyzovaných fitness centrech

Graf 16: Hodnocení spolehlivosti ve všech analyzovaných fitness centrech
Graf 17: Hodnocení odpovědného přístupu ve všech analyzovaných fitness centrech
Graf 18: Hodnocení pocitu jistoty ve všech analyzovaných fitness centrech
Graf 19: Hodnocení empatie ve všech analyzovaných fitness centrech
Graf 20: Hodnocení technické kvality ve všech analyzovaných fitness centrech
Graf 21: Průměrné velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb ve všech fitness centrech
Graf 22: Průměrné preference vlastností funkční kvality služeb v analyzovaných fitness centrech

Seznam schémat:

Schéma 1: Řetězec pro dosahování zisku ve službách
Schéma 2: SERVQUAL - konceptualizace modelu pro hodnocení kvality služeb
Schéma 3: Konceptualizace modelu SERVQUAL upraveného pro oblast fitness
Schéma 4: Klasifikační kříž metody SERVIMPERF
Schéma 5: Konceptualizace metody SQAS v prostředí sportu
Schéma 6: Konceptualizace metody QUESC
Schéma 7: Konceptualizace Bradyho modelu kvality služeb
Schéma 8: Bradyho model konceptualzace pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness
Schéma 9: Model Švédského indexu spokojenosti zákazníka (SCSB)
Schéma 10: Model Amerického indexu spokojenosti zákazníka (ACSI)
Schéma 11: Model Švýcarského indexu spokojenosti zákazníka (SWICS)
Schéma 12: Model Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ECSI)
Schéma 13: Příklad CFA modelu struktury nezávislých trsů
Schéma 14: Model dotazníku SERVQUAL
Schéma 15: Gap model kvality služeb
Schéma 16: Jedno-faktorový model
Schéma 17: Šesti-faktorový model
Schéma 18: Čtyř-faktorový model
Schéma 19: Odstranění položek 1 a 3 pro hodnocení faktoru hmotné zabezpečení
Schéma 20: Jedno-faktorový model bez položek 1 a 3
Schéma 21: Finální struktura modelu pro hodnocení kvality služeb v prostředí fitness
Schéma 22: Konceptualizace modelu SERVQUAL upraveného pro oblast fitness

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

1. Ověřovaná verze dotazníku SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness
2. Opora výběru – seznam pražských fitness center splňujících vybraná kritéria
3. Tabulkové procesory (spreadsheets) znázorňující záznamy odpovědí respondentů
4. Navrhovaná verze dotazníku SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness

Příloha 1 - Ověřovaná verze dotazníku SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness

DOTAZNÍK KE ZJIŠTĚNÍ VAŠÍ SPOKOJENOSTI SE SLUŽBAMI FITNESS CENTRA „XY“

Vážený zákazníku fitness centra „XY“,

předkládáme Vám tento dotazník za účelem zjistit Vaší spokojenost s poskytovanými službami. Prosíme Vás o zodpovězení několika následujících otázek. Po vyhodnocení tohoto dotazníku budou zavedeny změny, které by měly vést ke zlepšení kvality služeb ve Vašem fitness centru a snad i k naplnění Vašeho očekávání o ideálním fitness centru. Váš názor je pro nás velice cenný. **Celý dotazník je anonymní a zabere Vám přibližně 10 minut.**

Děkujeme Vám!

A. U NÁSLEDUJÍCÍCH OTÁZEK, PROSÍM, VYZNAČTE VÁMI VYBRANOU ODPOVĚĎ.

1) Jaké je Vaše pohlaví? ☐ muž ☐ žena

2) Do jaké věkové kategorie patříte?
☐ do 20 let ☐ 21-30 let ☐ 31-40 let ☐ 41-50 let ☐ 51-60 let ☐ nad 60 let

3) Jaká je Vaše současná socioekonomická pozice?
☐ zaměstnaný/á, podnikatel/ka, živnostník ☐ na mateřské
☐ nezaměstnaný/á ☐ v důchodu
☐ v domácnosti ☐ student/ka

4) Jaký je Váš čistý finanční příjem za jeden měsíc?
☐ do 9 999 Kč/měsíc ☐ 20 000 – 29 999 Kč
☐ 10 000 – 19 999 Kč/měsíc ☐ 30 000 a více Kč/měsíc

5) Jak často navštěvujete fitness centrum „XY“?
☐ 3x týdně a více ☐ 2x týdně ☐ 1x týdně ☐ méně často

6) Jak dlouho již navštěvujete fitness centrum „XY“?
☐ více než 2 roky ☐ 1 – 2 roky ☐ půl roku až 1 rok ☐ méně než půl roku

7) Jakou službu (pohybovou aktivitu) využíváte nejčastěji? _____

8) Jaké jsou hlavní důvody Vašich návštěv ve fitness centru „XY“? (možno označit více odpovědí)
☐ zdravotní důvody ☐ vypadat lépe
☐ zvýšení kondice ☐ jiné (prosím vypište) _____
☐ zábava _____

9) Jaký druh vstupného využíváte?
☐ jednorázové vstupné ☐ kreditní (bodová) karta
☐ klubové členství/permanentka ☐ jiný (prosím vypište) _____
☐ zvýhodněný balíček více vstupů _____

B. NYNÍ PROSÍM VYJÁDŘETE, JAK KVALITNÍ SLUŽBY **OČEKÁVÁTE** OD FITNESS CENTRA „XY“ (1. ČÁST OTÁZKY) A JAK SKUTEČNĚ **VNÍMÁTE** POSKYTOVANÉ SLUŽBY VE FITNESS CENTRU „XY“ (2. ČÁST OTÁZKY).

ZDŮRAZŇUJEME, ŽE ANALYZUJEME ROZDÍL MEZI VAŠÍM OČEKÁVÁNÍM (VAŠIMI NÁROKY) A VÁMI SKUTEČNĚ VNÍMANOU KVALITOU SLUŽEB FITNESS CENTRA „XY“.

V následující sekci proto prosím, vyznačte míru souhlasu či nesouhlasu s danými výroky dle Vašeho osobního názoru a to v rozsahu -3 až 3, kdy -3 znamená, že absolutně nesouhlasíte a 3, že plně souhlasíte. Tedy čím více bodu přiřadíte, tím více s výrokem souhlasíte.

Příklad:

0	**S tímto tvrzením absolutně SOUHLASÍM.**	-3 -2 -1 0 1 2 (3)
	S tímto tvrzením absolutně NESOUHLASÍM.	(3) -2 -1 0 1 2 3

Hmotné zajištění fitness centra „XY“

1	**Fitness centrum (FC) by podle mých představ mělo mít moderně vypadající vybavení.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Fitness centrum (FC) „XY“ je podle mého názoru moderně vybaveno.	-3 -2 -1 0 1 2 3
2	**FC by podle mých představ mělo mít příjemné prostředí.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	FC „XY“ podle mě nabízí příjemné prostředí.	-3 -2 -1 0 1 2 3
3	**Zaměstnanci ve FC by podle mých představ měli mít elegantní a profesionální vzhled.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Zaměstnanci FC „XY“ mají elegantní a profesionální vzhled.	-3 -2 -1 0 1 2 3
4	**FC by podle mých představ mělo mít přitažlivé a poutavé propagační materiály.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Informační materiály a internetové stránky FC „XY“ jsou zpracovány přitažlivě.	-3 -2 -1 0 1 2 3

Spolehlivost fitness centra „XY“

5	**FC by podle mých představ mělo plnit své povinnosti a sliby.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Služba, kterou využívám ve FC „XY“, mi byla poskytnuta, jak bylo přislíbeno.	-3 -2 -1 0 1 2 3
6	**FC by podle mých představ mělo být ochotné zákazníkovi pomoc při řešení problému.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Mohu se vždy spolehnout na veškerý zákaznický servis FC „XY“.	-3 -2 -1 0 1 2 3
7	**FC by podle mých představ mělo vždy poskytnout služby bez nedostatků, na které by bylo třeba upozornit.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Služba mi je vždy poskytnuta bez nedostatků, na které bych musel/a upozorňovat.	-3 -2 -1 0 1 2 3
8	**FC by podle mých představ mělo poskytovat skupinové lekce zákazníkům včas.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Služba, kterou využívám ve FC „XY“, je mi vždy poskytnuta ve smluveném čase.	-3 -2 -1 0 1 2 3
9	**FC by podle mých představ mělo vždy poskytovat zákazníkům bezchybné služby.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Mé předchozí zkušenosti s FC „XY“ byly vždy pozitivní.	-3 -2 -1 0 1 2 3

Odpovědný přístup zaměstnanců fitness centra „XY“

10	**Zaměstnanci FC by měli informovat zákazníky, kdy jim bude služba poskytnuta.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Jsem vždy informován o čase a případných změnách mého programu ve FC „XY“.	-3 -2 -1 0 1 2 3
11	**Zaměstnanci FC by podle mých představ měli okamžitě obsloužit své klienty.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ mě vždy okamžitě obslouží.	-3 -2 -1 0 1 2 3

12	**Zaměstnanci FC by podle mých představ měli být vždy ochotni poradit svým klientům.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ je vždy ochoten mi pomoci.	-3 -2 -1 0 1 2 3
13	**Zaměstnanci FC by podle mých představ měli vždy reagovat na požadavky klientů.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ je vždy připraven reagovat na mé požadavky.	-3 -2 -1 0 1 2 3

Pocit jistoty zákazníků fitness centra „XY“

14	**Zaměstnanci FC by si podle mých představ měli získat zákazníkovu důvěru.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Zaměstnanci FC „XY“ ve mně vzbuzují pocit důvěry.	-3 -2 -1 0 1 2 3
15	**Zákazníci FC by si podle mých představ měli být jisti poctivostí personálu.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Jsem si jist poctivostí personálu FC „XY“.	-3 -2 -1 0 1 2 3
16	**Zaměstnanci FC by podle mých představ měli být vždy zdvořilí k zákazníkům.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Zaměstnanci FC „XY“ jsou vůči mně vždy zdvořilí.	-3 -2 -1 0 1 2 3
17	**Personál FC by podle mých představ měl mít dost znalostí k zodpovězení všech otázek.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ dokáže vždy kompletně zodpovědět mé dotazy.	-3 -2 -1 0 1 2 3

Empatie (vcítění) zaměstnanců fitness centra „XY“

18	**FC by podle mých představ mělo věnovat každému zákazníkovi pozornost.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ dokáže individuálně přistupovat k mým potřebám.	-3 -2 -1 0 1 2 3
19	**FC by podle mých představ mělo vždy jednat v nejlepším zájmu svých zákazníků.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Zaměstnanci FC „XY“ jednají vždy v mém nejlepším zájmu.	-3 -2 -1 0 1 2 3
20	**Zaměstnanci FC by se podle mých představ měli zajímat o potřeby zákazníků.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ se zajímá o mé potřeby.	-3 -2 -1 0 1 2 3
21	**Zaměstnanci FC by podle mých představ měli porozumět specifickým potřebám svých zákazníků.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ rozumí mým potřebám.	-3 -2 -1 0 1 2 3
22	**FC by podle mých představ mělo mít vhodně zvolenou otevírací dobu.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Otevírací doba FC „XY“ mi vyhovuje.	-3 -2 -1 0 1 2 3

Odbornost trenérů fitness centra „XY“ (v případě, že využíváte jejich služeb)

23	**Ve FC by podle mých představ měl být program sestaven adekvátně k zákazníkově výkonnosti.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Cvičení, které absolvuji ve FC „XY“, je sestaveno adekvátně k mé výkonnosti.	-3 -2 -1 0 1 2 3
24	**Ve FC by podle mých představ mělo cvičení probíhat bez nečekaných přerušení.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Cvičení, které absolvuji ve FC „XY“, mohu vždy dokončit bez nežádoucího přerušení.	-3 -2 -1 0 1 2 3
25	**Ve FC by podle mých představ měli mít trenéři zkušenosti a poskytovat bezchybné cvičení.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Můj trenér je zkušený a jeho cvičení jsou vždy vynikající.	-3 -2 -1 0 1 2 3

C. MEZI NÁSLEDUJÍCÍ VLASTNOSTI PROSÍM ROZDĚLTE CELKEM 100 BODŮ. ČÍM VÍCE BODŮ PŘIŘADÍTE DANÉ VLASTNOSTI, TÍM VĚTŠÍ DŮLEŽITOST PRO VÁS MÁ.

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 k zákazníkovi.

Vlastnosti	Počet bodů
Hmotné zajištění fitness centra	
Spolehlivost fitness centra	
Odpovědný přístup zaměstnanců	
Pocit jistoty	
Empatie zaměstnanců	
Součet	**100**

D. Existuje cokoliv, co byste chtěli sdělit vedení fitness centra „XY“? Prosím, učiňte tak.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Dotazník prosím odevzdejte na **recepci**. Děkuji Vám za strávený čas při vyplňování a za Vaše cenné názory.

Příloha 2 – Opora výběru – seznam pražských fitness center splňující vybraná kritéria

1. AXAGYM	Praha 1, Na Poříčí 40
2. Balance Club Brumlovka	Praha 4, Vyskočilova 2
3. BBC Praha Evropská	Praha 6, Evropská 178
4. BBC Praha Hostivař	Praha 10, Švehlova 1391
5. BBC Praha Chodov	Praha 4, Roztylská 2321
6. BBC Praha Na stráži	Praha 8, Na stráži 1
7. BBC Praha Vinohradská	**Praha 3, Vinohradská 190**
8. BBC Praha Vršovická	Praha 3, Vršovická 1
9. Cybex Health Club & Spa	Praha 8, Pobřežní 1
10. Daily Fitness Olgy Šípkové	Praha 8, Lodžská 6
11. Energym Fitness Club	Praha 7, Přívozní 937/3
12. Euforie Fitness Praha 5	**Praha 5, Štefánikova 43**
13. Euforie Fitness Praha 3	Praha 3, Pitterova 5
14. Family Fitness Olgy Šípkové	Praha 5, Řevnická 121
15. Fitness Club Hanky Kynychové	Praha 4, Šífařská 1/3
16. Fitness Galaxie	Praha 4, Arkalycká 1
17. Fitness Squash Haštal	Praha 1, Haštalská 20
18. Fitness Star	Praha 4, Vojtíškova 1783
19. Fitness Station	Praha 5, Výmolova 2
20. Fitness Style Club	Praha 4, Zelený pruh 95
21. Fittop wellness centrum	Praha 3, Seifertova 49
22. Health & Fitness Olgy Šípkové	Praha 4, 5. května 65
23. Hit Fitness Flora	Praha 3, Chrudimská 2
24. Holmes Place Energy Smíchov	Praha 5, Nádražní 32
25. Holmes Place Premium Anděl	Praha 5, Plzeňská 8
26. Holmes Place Premium Karlín	**Praha 8, Křižíkova 44**
27. I´m Fit Wellness Fitness	**Praha 9, Freyova 945**
28. Lagoon	Praha 18, Tupolevova 665
29. MTV Fitness	Praha 10, Jabloňová 2136
30. Pure Jatomi Fitness Butovice	Praha 5, Radlická 117
31. Pure Jatomi Fitness Harfa	**Praha 9, Českomoravská 2420**
32. Pure Jatomi Fitness Palladium	Praha 1, nám. Republiky 1
33. R5 fitness	Praha 1, Růžová 5
34. Reebok Fitness relax club	Praha 5, Prusíkova 2577
35. Regina Fitness Club	Praha 9, Lovosická 557
36. Sport centrum Evropská	Praha 6, José Martiho 31
37. Sport centrum Palmovka	**Praha 8, Heydukova 6**
38. Svět pod Palmovkou	Praha 8, nám. Dr. Václava Holého 13
39. Větrník fitness centrum	Praha 6, Na Větrníku 3
40. Volcano Health Club	Praha 5, K sopce 5
41. X fitness	Praha 4, Branická 8

Příloha 3 - Tabulkové procesory (spreadsheets) znázorňující záznamy odpovědí respondentů

Holmes Place Premium Karlín

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	-1	0	0	0	0	1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	2
2	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
3	1	-1	0	1	-1	-2	-1	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-2	0	0	0	0	0	0
4	0	0	-3	-1	-2	-2	-1	-2	-2	-3	0	-1	-1	-3	1	0	-3	-2	-3	-2	-2	-1	-2	-2	-3
5	0	0	-1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	-1	0	0	0	0	1	0	1	-1	0	1	1
6	1	-1	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-1
7	-1	-1	-1	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	-2	-1	-1	-1	0	-1	-1	1
8	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	-1	1	-1	2	0	1	-1	0	-1	1	0	0	-2	2	0	1	-2	-1	-2	1	2	0	1	0	0
10	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2	0	2	2	1
11	0	0	-1	-2	-1	-2	-1	-3	-2	-2	0	1	-2	0	0	0	2	2	1	1	1	1	-2	-1	0
12	-1	0	0	0	-1	-1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0
13	0	0	0	-2	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	-1	0	0	0	0	-1
14	-1	-1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	2	0	1	0	1	0	-1	1
15	0	1	0	-1	1	1	0	0	-1	1	2	0	2	3	2	2	3	2	1	2	3	1	3	0	1
16	1	1	0	0	1	1	1	2	1	3	1	0	0	0	0	0	2	1	1	2	2	1	0	1	0
17	0	0	-1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	-1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0
18	0	0	-1	0	0	1	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	2	1	2
19	0	-1	0	-2	-2	-1	-1	-1	-3	-2	0	0	0	-2	0	0	-2	-3	-2	-2	-1	-2	-1	-3	1
20	1	-1	1	1	0	-1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	-1
21	2	-1	-1	1	-1	0	1	0	0	-1	-1	0	2	0	1	0	0	0	-1	1	1	-1	1	-1	0
22	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	2	0	1	1	0	0	0	2
23	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	1	0	-1	0	0	2	-1	0	-1
24	0	0	0	0	1	0	1	1	-1	2	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0
25	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1
26	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	0	0	0	0	-1	-2	-1	-2	-1	-2	0	-1	-1	-2	0	-1	-2	-1	-1	0	-1	0	0	-1	-1
28	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0
29	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	2	-1	-1	1	0	1	0	2	0	1	-1	1	-1	2
30	1	1	2	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	1	0	2	1	2
31	0	1	-2	-2	-1	-3	-3	-3	-4	-3	-1	0	-1	-2	-2	0	0	-3	-2	-1	-3	1	-1	-2	-2
32	1	0	-1	0	0	0	1	0	1	1	-1	1	0	1	0	-1	0	0	0	1	0	-1	0	1	1
33	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
34	-2	-2	-1	0	1	-2	1	2	0	2	0	0	0	-2	2	1	0	-2	0	-2	-1	2	-1	-2	-1
35	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	-1	0	1	1
36	0	0	0	0	0	1	0	1	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	1	0	0	0	0	1
37	2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0
38	0	0	1	0	0	0	1	0	1	2	-1	0	1	1	2	0	1	-1	1	2	1	-1	1	-1	0
39	-1	0	-3	0	-1	-1	0	1	-1	0	1	0	-2	-1	0	2	2	-1	0	2	1	1	0	1	1
40	2	2	0	1	2	1	2	-1	2	-1	0	0	0	1	0	0	0	0	-1	-1	-2	0	-1	1	0
41	0	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	1	0	0	-1	-2
42	-1	-1	-2	-3	-2	-3	0	-2	-3	-3	0	0	-2	-3	0	0	-3	-2	0	-2	-1	1	-2	0	0
43	-2	-2	1	2	0	-2	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	-1	0	0	1	0	1
44	-1	0	1	2	0	0	1	2	1	1	0	0	0	0	1	-1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
45	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
46	0	0	0	-3	-2	-3	-3	-2	-2	-1	-2	0	-1	-3	0	0	-2	-3	-2	-3	-2	-1	-2	-1	-2
47	0	0	-2	-2	1	-1	2	2	2	1	1	1	1	-1	1	0	2	2	1	1	1	0	1	1	0
48	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
49	1	1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	0
50	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
51	-2	-2	-1	-2	3	-1	2	1	0	-2	-2	0	-1	0	0	0	-2	-1	-2	1	1	2	-1	2	-1
52	-2	-2	-1	0	-3	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	1	1	-1	0	0	0	0
53	0	0	0	0	-2	-1	0	-1	0	-2	0	0	0	-1	0	0	-2	0	-1	-1	0	-1	0	-2	-1
54	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	-1	0	-1	0	0
55	0	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	-1	-1	0	0
56	-1	0	0	-3	-1	-2	-1	2	1	-1	0	0	-2	0	0	0	-3	-3	-2	2	1	-1	0	-2	-1
57	0	-1	0	-1	2	0	-1	-1	-1	-1	0	1	3	0	2	0	-1	1	-1	0	3	1	-1	3	2
58	1	0	-1	0	0	-1	1	0	1	-2	-3	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0
59	0	0	1	-2	-1	-2	2	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	2	0	0	2
60	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	1	-1	0	-1

61	2	0	0	-2	-1	-1	1	1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	-1	-1	0	2	0	0
62	-1	-1	0	-2	-1	0	-3	-1	-3	-2	-1	-1	-3	-1	-1	-1	-2	-3	-3	-2	-2	-1	-2	0	-2
63	1	0	0	-1	0	0	1	0	-1	-2	2	0	0	-1	-2	0	0	0	2	-2	0	0	0	0	-1
64	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
65	1	0	0	-2	-1	-2	-2	-1	-1	-1	-3	1	-2	-1	0	0	-2	-2	-1	-1	0	-1	0	-1	0
66	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	-2	-2	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0
67	1	0	0	1	-1	-1	-1	-1	-2	0	0	0	0	0	1	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	-2
68	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	-1	-1	0	0	0
69	0	0	0	0	-2	-1	-2	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-2	0	-1	-1	0	0	-1	-1	0
70	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
71	0	0	-1	-1	0	0	-1	0	-2	0	0	0	0	-1	0	1	0	0	-1	0	-1	-1	-1	0	-1
72	0	-1	0	2	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
73	-1	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0
74	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	-1	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0
75	-1	-1	0	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-2	0	-1	0	0	0	0	-1	-1	-3	-2	-1	-2	0	-2	0
76	0	-1	0	1	0	0	-1	0	-1	0	-2	0	-1	-2	0	0	-2	-1	0	-1	0	0	0	0	-1
77	1	0	1	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-1	1	0	-1	-1	0	0	-2	-1
78	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	-2	0	0	-1	-1	-1	1	0	0	-1	-2	-1	0	0	-1	0	-1
79	-1	0	0	-1	0	0	-2	0	1	0	-2	-1	-1	0	-2	0	0	1	0	1	2	0	0	-1	0
80	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0
81	3	-2	0	0	-1	-2	-2	1	0	-1	-1	-2	0	-1	1	-1	-1	-2	-2	0	-2	-1	0	0	-1
82	-1	0	0	1	-2	0	1	0	-1	-1	1	0	0	0	-1	1	-2	0	0	1	0	0	1	0	-3
83	-1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	-1	0	-1	-2	-1	-1	-1	0	-1	0	-1
84	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-2	0	-2	-1	0	-1	-2	-2	-2	0	-1	-1	-3	-3	-1	-2	-1	-2
85	1	-2	0	0	1	0	0	0	2	-1	1	0	1	-1	1	-2	1	-1	1	-1	-1	0	0	-1	-1
86	-1	0	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	1	0	0	-1	0	0	-1	1	0	0	0	-1	0	0	-1
87	0	0	-1	-1	0	-1	-1	1	-1	-2	0	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	0	-2	-2	0	0	-2	-1
88	0	-1	2	-2	-1	0	1	0	-2	0	-1	-1	-2	-1	-1	1	-2	-2	-1	-2	-1	-1	0	0	0
89	-1	0	1	-2	-2	-2	0	-2	-1	0	-2	0	-1	0	0	-1	0	1	0	-1	0	0	-1	0	-2
90	0	0	-1	0	0	0	-2	0	-1	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	0	-2	0
91	-1	-1	-1	-2	-3	-2	0	-2	0	0	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1
92	0	-1	0	-2	0	-1	-1	1	-1	1	-1	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	1	-1	0	-2	-1	0
93	0	-1	2	0	-1	-1	1	0	2	0	-1	-1	-2	-1	-1	1	1	-2	0	-2	-1	0	0	0	0
94	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
95	-1	-1	0	-1	0	0	-2	-1	-1	0	0	-1	0	-1	0	-1	-2	-1	0	-1	-2	0	1	-1	-1
96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
97	0	-1	-2	-1	-3	-3	-2	-3	-2	-2	0	-1	-1	-2	-2	-2	-3	-1	-2	-1	-2	-1	-1	-1	-2
98	0	0	-1	-2	-1	-1	-1	0	-1	-1	3	0	0	-1	1	0	-1	1	0	-1	-1	0	0	-2	1
99	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-2	-1	-2	-1	2	0	0	-2	-1	0	-1	-1	0	-1	-3	-1	-1	-1	-1
100	0	-1	0	-1	0	-1	-1	0	0	-1	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0
101	1	-1	0	-2	0	-1	-2	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	1	-2	-2	-1	-3	-2	-1	0	-2	-1
102	1	-1	0	-1	0	0	1	-1	0	0	-1	0	-1	0	1	1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0
103	1	-1	-1	0	-1	-1	-2	0	-1	0	1	0	1	-1	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	1	-2
104	1	0	0	0	0	0	-2	1	0	0	0	1	-1	-1	0	0	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	-1
105	0	-1	0	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-2	0	-1	-1	0	-1	0	-2	-1
106	1	0	0	-1	0	0	-1	0	1	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	0	-1	-1
107	1	0	-1	0	1	0	-1	0	0	1	0	0	-1	0	1	-2	-2	-1	-1	1	-1	0	-1	-1	0
108	1	-1	0	0	-1	0	-2	-2	0	-3	0	0	-2	-1	-2	-1	1	-2	-3	-2	-1	0	-1	0	-1
109	-1	-2	-1	-2	-1	-2	-1	-3	0	-1	-2	-1	0	-2	-2	-1	-2	-1	-2	-2	-1	-1	-2	-2	-2
110	0	0	-2	0	-1	-1	-2	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	-2	-1	0	0	0	0	0	0
111	0	0	-1	1	-1	-2	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-2	-2	0	-1	-1	-1
112	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	0	0	-2	0	-1	0	0	0	1	2	0	-1	1	0	-2	0	-2
113	0	-1	1	-1	0	-2	0	-1	-1	-1	-1	0	0	-2	-2	-1	-2	-1	-2	-3	-3	0	0	-1	0
114	1	0	0	0	0	-1	-2	0	1	0	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0
115	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
116	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-2	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	0	-1	-1	-2	0	-1	-1	-1
117	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
118	1	0	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-2	-1	0	-1	0	0
119	2	0	-2	-2	-1	-1	-1	-2	0	0	-1	0	-2	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	0
120	0	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	0	1	1	0	-1	0	-1	1	-1	0	0	0	0	-1	-1
121	-1	0	0	-1	0	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1
122	0	-1	0	-1	0	-1	-2	0	0	0	-2	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-2	-1
123	-1	0	-2	0	-1	-2	-2	-1	-2	-1	0	0	-1	-2	-1	-1	-2	-1	-2	-1	-2	0	-1	-1	0
124	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	2	1	-1	0	0	-1	0	0	1	1	0	0	0	0
125	0	0	0	-1	1	0	-1	0	-1	1	0	0	0	-1	1	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	1	1
126	0	-1	0	1	0	0	-1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	-1	1	0	1	-1	0	0	0	0
127	0	0	-1	1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	1	0	0	1	0	0	1	-1

128	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	2	-1	0	-1	0	-1	0	2	0	1	0	2	0	0	-2	0	1
129	-1	0	-1	-1	1	1	0	1	-1	-2	0	0	0	-1	-1	0	1	-1	0	-2	0	0	0	-1	-1
130	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
131	0	0	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-2	-2	-1	0	-1	0	-1
132	-1	-1	0	-2	-1	-2	-2	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	0	0	-1	-1	-2	-1	-1	0	-1	-2	-1
133	-1	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0
134	1	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	-1	0
135	0	0	0	-1	-1	0	-2	-1	-2	-2	1	0	-2	-1	0	0	-3	-2	-1	-2	-1	0	0	-2	-1
136	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
137	0	0	0	-1	0	1	-1	-1	-1	-1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	-1	0	0	0	1	0
138	0	0	0	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	-1
139	0	0	0	0	-2	-1	-1	0	1	-1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	-1	0	-1	0	0
140	2	-1	-1	-2	-1	-3	-2	-2	-3	-1	0	0	-1	-3	-1	0	-2	-3	-2	-2	-1	0	0	-2	-1
141	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	-1	0	0	0	-1	0
142	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	-1	0	1	1	1	1	0	1	-1	-1	1	-1	0	0	0	-1
	0,03	-0,26	-0,27	-0,38	-0,34	-0,58	-0,40	-0,21	-0,34	-0,33	-0,14	-0,06	-0,28	-0,42	-0,08	-0,09	-0,45	-0,34	-0,39	-0,36	-0,28	-0,08	-0,20	-0,31	-0,25

Pure Jatomi Fitness Harfa

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	2	0	1	-2	0	0	2	0	-2	0	1	0	-2	1	0	0	-1	0	-2	0	0	0	0	0	-1
2	0	0	0	2	0	0	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	1	-1	0
3	2	0	0	3	2	-2	0	1	0	0	-2	2	-2	0	0	-1	-2	-2	-2	0	0	0	0	0	-1
4	0	-2	0	0	-2	-2	0	-1	-2	-2	-2	0	-2	-1	0	-2	0	-2	-2	-2	0	0	0	-1	-2
5	2	0	1	2	-2	-2	0	0	-2	0	-1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	-2	0	0	0	0
6	-1	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	1	0	0	0
7	0	0	0	0	0	-1	-1	0	-2	0	-2	0	0	-1	0	0	0	-2	-2	-1	0	0	0	0	-2
8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	1	0	0
9	0	0	-2	-2	-1	0	-2	1	0	0	0	0	-2	0	1	2	0	-2	0	-2	-2	0	0	0	0
10	0	-2	0	3	0	2	2	0	2	0	2	0	2	0	0	2	0	-2	0	0	0	0	0	0	0
11	-2	0	1	-2	0	-2	0	0	0	-2	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-2	0	2	0	0	0	0
12	0	0	-2	-2	-2	0	-2	-2	0	0	0	-2	-2	0	-1	0	-1	0	-2	0	0	0	0	0	0
13	-2	-2	0	-3	-2	-1	-2	-1	-2	0	-1	-2	0	0	0	-2	0	-1	0	-2	0	0	0	0	-1
14	0	-2	0	2	0	0	-2	0	-2	0	-3	0	-2	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	1	-1	-2
15	2	0	2	-2	0	-1	-2	0	-2	-1	0	-2	0	1	0	-2	-1	0	-2	0	0	0	0	0	0
16	0	0	0	-2	-1	0	-2	-1	0	0	0	0	-2	0	0	0	-2	-2	-2	-1	-2	0	0	1	-1
17	-2	0	0	-2	0	0	-1	0	2	0	-1	-2	0	0	0	0	-1	0	2	0	-2	0	0	0	-2
18	-1	0	-1	-1	0	0	-2	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	1	-2	-2	0	0	0	0	0	0
19	-2	-2	0	0	0	-2	0	0	0	0	-2	0	-2	0	-1	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0
20	-1	0	0	2	0	0	1	0	-2	-2	2	0	0	-1	1	0	-1	0	0	0	-2	2	0	0	-1
21	1	2	1	2	0	-2	2	-1	2	0	-1	0	0	1	0	-2	-1	-2	-2	0	0	-1	0	0	0
22	0	-2	0	-2	-2	0	0	0	0	-2	-2	0	-1	1	-1	0	-1	-2	-1	-1	-2	0	-1	1	-2
23	2	-2	0	0	2	2	0	-1	-1	-2	0	0	-2	2	0	2	-2	2	0	-2	-2	0	-2	-1	0
24	-2	0	0	-2	0	0	-2	0	0	0	2	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	0	0	-2	-2	0	-2	0	-2	-2	-1	0	-2	0	-1	0	-2	0	-2	-2	-2	0	0	0	-2	-2
26	-2	-2	2	-1	-2	-1	2	-1	2	0	-2	-2	-2	-1	2	1	-1	0	-1	-2	0	0	0	0	-1
27	-2	0	2	0	1	0	-1	0	-2	0	-3	0	0	0	-2	0	-1	-1	-2	0	0	0	0	0	0
28	0	0	-1	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	-2	0	0	-2	0	0
29	-2	-2	-1	-2	0	-2	0	0	0	0	-2	0	0	0	-1	0	-2	-2	-2	-2	-2	0	-2	-1	-2
30	0	0	-1	-2	0	-2	-2	0	-2	2	-2	-1	0	0	0	-2	-2	0	2	-2	0	-1	-1	0	0
31	-2	0	2	0	-2	0	2	-1	-2	0	-2	-2	-2	-1	1	2	0	-1	-1	-2	-2	0	0	0	-1
32	1	0	0	-2	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
33	-2	-2	0	-2	-1	-1	-2	-1	-2	0	-2	-2	-2	0	-2	0	-2	-1	-2	-2	0	2	-2	-2	-1
34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-2	0	0	0	0
35	-1	-2	-3	-2	0	-2	-1	0	0	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-2	-1	-2	0	-2
36	0	0	-2	-1	0	0	-2	0	-2	-2	0	0	-2	1	0	-2	1	0	-2	-2	2	0	-1	2	0
37	-2	0	0	-2	-2	-2	0	-2	-2	-2	-1	0	0	-2	0	-1	0	0	-2	-2	0	0	-2	0	0
38	0	0	0	-2	0	-2	-2	0	0	-2	0	0	0	-1	0	-2	-1	-1	0	0	0	0	0	0	-1
39	-2	0	0	-2	0	-2	-1	-1	0	0	-2	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	-2
40	0	0	0	-2	0	0	2	0	0	0	-2	0	0	2	1	0	1	0	-2	0	0	0	0	0	-2
41	-2	-2	-1	0	-2	0	-1	-2	-2	0	2	-1	-2	-1	0	-2	0	-2	0	-2	-2	-1	0	0	0
42	-2	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	-2	0	0	-2	0	0	-2	0	-2	0	-2	-2	1
43	0	-2	0	-2	-2	-2	-1	0	-2	-2	-1	0	-2	0	-1	-2	0	-2	-2	0	0	0	-2	0	-2
44	3	0	1	-2	0	0	-2	0	2	0	-1	-2	0	0	-1	-2	-2	-2	-2	-2	0	0	-2	-2	-2
45	2	0	-2	-1	2	0	-1	-1	0	2	-1	0	0	0	0	0	0	-2	2	-2	0	0	-2	0	1
46	2	-2	0	0	-2	-1	0	0	0	-2	0	0	0	0	-1	2	0	-1	0	-2	0	0	0	-2	-1

47	-2	-1	-2	-3	-3	0	-2	-1	-1	-2	-2	-2	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	0	0	0	0	-1
48	0	0	-3	0	-2	0	-1	0	0	0	0	-2	0	0	0	-1	0	0	0	0	-2	0	0	0	0
49	0	0	-2	-2	-2	-1	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-1	0	-1	0	-2	-2	-2	0	-1	-2	-2	-2
50	0	0	0	-2	-2	0	-2	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	-2	2	0	0	0	0	-2
51	0	0	2	-2	0	-3	0	0	-2	0	-2	0	1	-1	-1	-2	-2	-2	-1	-1	0	0	-1	0	0
52	0	-2	0	-2	-1	-1	-2	-2	-2	0	-2	-1	-2	-1	0	-2	0	-2	-2	-2	0	0	0	0	-1
53	2	0	0	0	0	0	0	-1	2	0	0	0	0	1	-1	0	1	0	-2	0	0	0	0	0	0
54	1	0	1	0	1	0	0	-1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	1	0
55	-2	-2	-2	-2	-1	-2	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	0	-1	-3	-1	-2	-2	-2	0	-1	-2	-1	-2
56	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	-1
57	2	0	0	-2	-2	-2	-2	-1	0	0	-2	-2	-2	-1	-1	-2	0	-2	-1	0	-1	-1	0	0	-1
58	3	0	-1	3	2	0	-2	-1	0	0	-2	0	0	0	0	2	1	-2	0	-1	-2	0	0	0	-1
59	0	0	0	0	-2	-2	0	0	-2	-2	0	0	0	-1	0	0	-2	-2	-1	0	-1	0	-2	-2	-1
60	1	0	1	-2	0	-2	-2	0	-2	0	-2	0	-2	0	0	-2	1	0	0	-2	-1	0	0	-2	0
61	0	-2	0	-2	-1	-2	-1	-1	-1	0	-2	-2	0	0	0	-2	-1	-2	-2	-2	0	-1	-2	-2	-2
62	-2	0	-1	0	-2	-2	0	-1	-2	-2	0	0	-1	-2	-2	0	-1	-1	-2	-2	-2	0	0	0	-2
63	2	2	2	2	2	0	2	0	2	0	2	0	-2	0	0	-2	-2	0	0	2	0	0	0	0	1
64	0	0	0	-2	0	-2	-2	-1	-2	2	-1	0	-2	1	-2	-2	0	-2	0	0	-2	0	-1	2	0
65	1	-2	1	2	0	0	-2	0	0	2	0	0	0	0	0	-2	0	0	1	0	-1	0	0	0	-1
66	0	0	-1	2	1	0	-2	1	1	0	-1	0	0	0	0	-2	-1	0	0	0	0	0	0	-1	0
67	1	0	-2	-2	0	0	-2	-1	1	-2	0	-1	-2	0	1	0	0	-1	2	-1	0	0	0	2	-1
68	-2	0	-2	-2	2	2	0	0	-2	-2	-1	0	-2	-2	0	2	-2	0	-2	0	-2	0	-2	-2	0
69	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
70	2	0	0	-2	0	-2	-2	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	-2	-2	-2	0	0	-2	-1
71	-2	-2	0	-3	-2	-2	-1	1	-2	-2	-2	0	-2	0	-1	-2	0	0	-2	-2	-2	0	-2	-2	0
72	1	0	0	0	0	0	-2	1	-2	0	0	0	-2	0	0	0	-1	0	-2	0	-2	0	0	0	0
73	2	1	-2	0	0	-2	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	-2	-2	0	0	0	-2	0	-2
74	0	0	0	-2	-2	0	-1	-1	-2	-2	0	0	-2	0	-1	-2	0	-2	-1	-2	-2	0	-2	-2	-1
75	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	1	0	0	0	0
76	0	0	1	-2	0	2	0	-1	-1	-1	0	2	2	0	0	2	-1	2	0	-1	0	0	0	0	2
77	2	1	0	-3	-1	-2	-2	0	-2	0	-2	0	-2	-1	0	-2	-1	0	-2	0	-2	0	0	0	-1
78	0	0	0	0	-3	-2	-2	-1	0	-2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	-2	0	0	1	0	-1
79	-2	0	0	-2	-2	-2	-1	0	-2	0	0	0	-2	0	0	0	-1	-2	-2	-2	0	0	0	-2	-2
80	-1	-2	0	-2	-1	-2	-2	0	-2	0	-2	0	-2	0	0	-2	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0
81	1	0	0	-2	0	0	-2	-1	0	-2	0	0	2	-1	0	2	-1	0	-1	0	0	0	0	0	1
82	2	0	0	0	-1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0
83	1	0	2	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	-2	1	0	0	1	0	0	1	0
84	1	1	0	1	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	-2	-1	0	0	0	0	0	0
85	0	1	0	2	2	2	2	-1	1	1	-2	1	2	1	0	2	0	2	1	1	1	0	1	1	0
86	-2	0	-2	-1	0	1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	1	-1	0	1	0	0	0	1	0	-1
87	2	0	1	3	0	-1	1	0	-1	0	0	0	1	0	0	0	-1	0	0	1	0	0	0	0	0
88	0	0	-1	1	0	1	0	-1	-1	0	-3	0	-1	0	0	0	0	1	0	1	-1	0	1	1	0
89	2	1	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	-1	-2	0	0	0	0	0	0	0	1
90	-1	-1	1	1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	0	1	0
91	2	0	1	2	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1
92	-1	1	-1	2	0	1	0	0	1	1	0	0	2	0	1	1	-1	1	1	0	0	1	0	0	-1
93	1	1	1	1	0	1	1	-1	1	0	-1	0	1	1	0	1	0	1	1	-1	0	0	2	1	1
94	0	0	-1	-2	-1	2	0	0	1	0	-2	1	0	0	0	2	-1	1	-1	1	0	0	1	0	-1
95	-1	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
96	0	0	0	3	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
97	1	3	2	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1
98	1	1	0	-1	-1	1	2	-1	-1	2	2	0	2	0	1	2	-1	2	-1	2	1	0	0	1	-1
99	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	2	-1	1	0	1	1	0	1	0	0
100	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1
101	1	0	-1	0	0	3	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	2	1	0	0
102	0	-1	0	-2	-1	1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
103	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0
104	2	1	0	1	0	0	1	-1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	1
105	1	0	1	2	1	3	1	-1	0	0	-1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0
106	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1
107	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	2	1	0	1	1	-1	2	1	2	0	1	2	1	2
109	1	1	0	0	0	0	0	-2	0	2	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
110	0	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	-1	0	1	-1	0	-1
111	1	0	1	1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0
112	0	0	0	1	-1	0	-1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	1	0
113	1	1	2	0	2	0	0	-2	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	1	0	2	1	-1	0

114	0	1	-2	3	-1	0	-3	-1	-2	0	-1	0	-2	0	0	-1	0	0	-1	0	1	0	0	0	-1
115	1	0	-1	0	0	0	1	0	1	1	-1	1	1	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	1	1	0
116	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	-1	0	0	1	0	0	0	1	0
117	-2	2	1	0	3	1	1	-1	0	2	-1	0	1	0	1	-1	0	0	0	1	2	1	0	0	0
118	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	-1	0	1	1	1
119	0	0	0	0	0	1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	1	0	0	0	0	0	0
120	2	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
121	0	0	1	0	0	0	1	0	1	2	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1
122	-1	0	-2	0	1	1	0	-1	1	0	1	0	1	0	0	-1	1	0	2	1	1	0	1	1	0
123	2	2	0	1	2	1	3	-2	2	0	-2	0	1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	1	0	0
124	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
125	-1	0	-2	-3	-1	0	0	-1	0	0	-2	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	-1	1	0	0	0	0
126	-2	0	1	2	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	-1	0	0	1	0	1	1
127	-1	0	1	2	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	-1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
128	1	0	0	1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
129	-3	2	0	-3	2	3	0	-1	0	1	-1	0	0	0	0	-1	-3	2	0	0	0	1	1	0	1
130	0	0	-2	2	1	0	2	0	2	1	1	1	0	1	0	2	2	1	1	1	0	1	1	0	1
131	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
132	1	1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
133	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	1	0
134	-2	1	0	3	3	1	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0
135	-2	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
136	0	0	0	0	-2	-1	0	0	0	0	-1	0	1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0
137	-2	0	0	0	0	-1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
138	-2	0	0	0	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
139	-1	0	0	-3	1	0	-1	0	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	-1	0	1	0	1
140	0	-1	0	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	0	1	0	0	0	-1	1	-1	2	-1	1	0	2	1	2
141	1	0	-1	0	0	-1	1	-1	1	-2	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0
142	0	0	1	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0
143	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	1	0	0	2	-1
144	2	0	0	-2	-2	0	1	1	0	0	-1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	1	0	1
	0,05	-0,09	-0,07	-0,29	-0,22	-0,24	-0,25	-0,40	-0,26	-0,11	-0,51	-0,14	-0,30	-0,03	-0,11	-0,17	-0,42	-0,29	-0,38	-0,32	-0,25	0,09	-0,11	-0,01	-0,30

I’m Fit Wellness Fitness

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	1	-1	-1	-2	-1	-2	-1	-1	-2	-2	-2	-1	-2	0	-1	0	-3	-3	-2	-1	-2	0	0	-1	0
2	0	-1	0	1	-2	-1	-1	-2	-1	-2	-1	0	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	1	1
3	1	1	-1	1	-3	2	-1	3	1	-2	0	1	0	0	2	0	1	-1	-2	1	-2	0	0	0	0
4	1	1	-1	-1	-2	0	-1	-1	-1	0	0	-1	-2	-1	-3	-1	0	-1	0	0	0	2	1	0	0
5	1	1	2	1	2	1	-1	1	2	2	1	2	1	0	2	2	1	0	1	0	2	0	0	0	1
6	0	0	0	-1	0	0	1	0	0	1	-1	0	1	0	1	0	0	-1	-1	1	1	0	0	0	0
7	2	1	-1	-2	2	1	-1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	-1	0	0	-1	2	0	0	0	0
8	-1	-1	-1	-2	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1
9	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-2	-2	-1	-3	-2	-2	0	-1	0
10	0	-2	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	-2	-2	-2	0	-1	-2	-1
11	-2	-1	-2	-1	-2	-1	-2	-3	0	-2	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	-1	0
12	-1	-1	1	-2	1	0	1	0	0	-1	0	1	1	1	2	0	0	0	1	0	1	1	0	0	-1
13	-1	-1	0	-2	-1	-1	-2	0	-2	-2	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1	-1	-1	0	0	0	0
14	-1	0	1	-3	-2	-1	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0
15	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	-1	1	1	-1	1	1	-1	1
16	0	-1	0	0	-1	-2	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0
17	-1	-1	-1	-2	1	-1	-1	0	0	0	0	1	0	0	0	-1	-1	0	2	0	0	1	0	1	0
18	0	0	0	-2	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	2	-1	0	1	0	0	-1	0	0	-2	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	-2	0	0	0	0	0
20	-1	-1	0	1	-1	-1	0	-2	0	1	1	1	0	0	0	1	0	-1	0	1	0	0	-2	1	-1
21	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0
22	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	-1	-1	0	-2	0	1	0	1	0	2	1	0	1	0	0	2	1	2	2	1	1	1	2	0	0
24	0	0	0	0	2	3	0	1	2	0	0	2	3	2	2	0	3	0	3	2	2	0	2	0	0
25	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	-1
26	0	-1	-1	-1	-1	-2	-1	0	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1
27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	-1	-1	0	-1	0	-2	-1	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	-2	-2	0	0	0
29	0	0	2	2	2	1	2	1	2	-1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	-1	-1	0	-1
30	1	1	1	0	-1	2	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	1	0	0

31	-1	-1	0	0	-1	-1	-2	-2	-2	-2	0	0	0	1	0	0	-1	0	-2	-2	-2	0	-1	-1	-2
32	1	1	0	-1	0	1	0	-1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
33	1	1	0	0	-1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
34	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	0	0	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	1	0	1	0	-2	1	-1	0	0	1	1	0	0	1	1
36	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
37	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0
38	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
39	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
40	1	1	2	-1	2	1	-1	1	2	2	1	1	1	0	1	2	0	0	1	-1	1	0	0	0	2
41	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1
42	1	1	2	1	2	0	1	2	1	2	0	2	1	0	2	2	1	1	1	-1	1	0	0	0	3
43	0	0	0	-1	0	0	1	0	0	-1	1	0	1	0	1	0	0	-1	-1	2	1	0	0	0	-1
44	2	1	-1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0
45	1	0	0	-2	-2	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-1	-1	-2	0	-2	-1
46	0	-1	-1	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-2	0	-1	-1	0
47	1	-1	0	-1	0	-1	0	0	-3	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0
48	-1	-1	0	-1	0	0	-2	0	0	-2	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
49	0	-1	0	0	0	-1	-1	1	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	-1	2	0	-1	0	0	0	0
50	0	0	1	-1	-3	-1	-2	-3	-2	1	-1	-2	-3	0	0	0	-3	-3	-2	-1	-1	0	0	0	0
51	-1	0	1	-1	1	-1	0	-1	1	-1	0	1	-1	-1	-1	-2	0	1	0	0	1	0	1	1	-1
52	0	0	1	1	1	-2	0	-1	-1	1	-1	0	0	1	1	-1	-1	1	-1	-1	0	1	0	-1	-1
53	-1	-1	-1	-2	0	-2	-2	0	-1	-2	1	0	-1	-1	-1	0	-2	0	-1	-2	-1	0	-1	-1	0
54	-2	0	0	-1	-2	-3	-1	0	-1	-3	0	0	-1	-1	0	0	0	-3	-2	2	1	2	0	0	1
55	-2	-1	-1	0	2	-1	-1	-3	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
56	1	1	0	0	-1	0	1	-1	-2	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	0
57	0	-1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
58	-1	0	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-1	-1	0	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	0
59	0	-1	0	1	0	1	0	0	1	0	-2	0	-1	-3	-2	-1	-2	-3	-2	-2	-1	-2	-1	-1	0
60	0	-1	0	-1	0	-2	-1	0	-1	0	-1	0	0	-2	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	0	0	0
61	-1	0	0	-1	-1	-2	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-2	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
62	0	-1	0	-2	0	-1	-1	0	-1	-1	0	1	-2	-1	0	0	1	-1	-1	-2	-1	0	1	-1	-1
63	1	-2	-1	-1	-1	-1	-2	-3	0	-3	-3	-2	-2	-2	-3	-2	-3	-1	-2	-1	-1	1	-1	-1	0
64	-1	-1	0	-3	-1	-1	-1	0	-1	-2	-1	0	0	0	0	-1	-1	-1	-2	-1	0	0	0	0	0
65	-2	-1	-1	0	-3	-2	-2	-2	0	2	0	0	-2	-2	-1	0	-2	-2	0	2	2	1	0	2	0
66	0	-2	-1	-1	-2	-1	-2	0	-2	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	-2	0	0	0	-1	0	0
67	1	-1	0	-2	0	-2	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-2	-1	-2	-1	-2	0	0	0	0
68	-1	-2	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-1	-2	-2	0	2	-1	0
69	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
70	3	2	1	-1	0	0	-1	-1	1	0	0	1	0	1	0	1	-1	0	0	0	-1	1	0	0	1
71	1	1	0	0	1	0	0	0	1	-1	0	0	-1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
72	0	1	0	0	0	1	0	0	-1	0	-1	1	-1	0	0	1	0	-1	-1	-1	0	0	-1	0	0
73	1	0	1	-1	0	0	-1	1	0	-1	1	0	0	0	-1	0	1	0	0	1	0	-1	0	-1	1
74	-1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	-1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
75	0	-1	-1	-1	0	-1	0	1	0	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	0
76	0	0	0	0	1	1	0	0	0	-1	-1	1	0	0	-1	0	0	1	-1	1	-1	-1	0	0	0
77	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0
78	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0
79	0	1	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	-1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
80	-1	0	1	0	1	-1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
81	1	-1	0	-1	0	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	-1	0	0	0	1	0	1	-1	0	0	0	0
82	-1	-1	-1	-1	0	0	-2	0	0	-2	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
83	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	-1	1	0	-1	0	0	0	0
84	0	-1	0	-1	-3	-2	-3	-2	-3	0	-1	-2	-2	0	0	0	-3	-3	-2	-2	-1	0	0	0	0
85	-1	0	1	-1	1	-1	0	-1	1	-1	0	1	-1	-1	-1	-2	0	1	0	-1	1	0	1	0	-1
86	0	0	1	1	1	-2	0	-1	-1	1	-1	0	0	1	1	-1	-1	1	-1	-1	0	1	0	-1	-1
87	-1	-1	-1	-1	0	-2	-2	0	-1	0	1	-1	-1	-1	-1	0	-2	0	-1	-2	-1	0	-1	-1	0
88	-1	-1	0	-1	-2	-1	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	-3	-2	0	0	2	0	0	0
89	2	0	0	-2	-2	-1	-2	-1	-2	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-2	-1	-2	-1	-2	-1
90	0	-1	-1	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-2	-1	-3	-2	0	-1	-1	-2
91	-2	1	-1	0	2	-1	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
92	1	1	0	-1	0	1	1	-1	-2	0	0	0	0	-1	0	-1	0	-2	-1	-1	0	0	0	0	0
93	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	-1	-1	0	1	1	-1	0	-1	1	1
94	-1	0	0	-1	-2	-2	-2	-2	-1	-2	0	0	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	-2	0	0
95	1	-1	-2	-1	-1	1	0	0	1	0	-1	0	0	-2	-2	-1	-2	-3	-1	-2	-1	-1	-1	0	0
96	0	-1	-1	0	0	-2	-2	0	0	0	-1	0	0	-1	0	-1	-1	-1	0	-2	-1	0	1	0	0
97	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-2	-1	-2	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	1	1	1	1	0	0	0

98	0	-1	0	-2	-1	-2	-2	0	-1	-1	2	0	-1	-1	2	0	1	-1	-1	-2	-1	0	1	-1	-1
99	0	-1	-1	-2	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-1	-3	-1	-1	-1	-1	1	-1	0	0
100	1	1	0	-1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	-1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	-1
101	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2
102	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	-2	0	-1	-1	0	-2	0	1	-1	0	2
103	2	0	0	-2	0	-1	1	1	0	1	0	-1	0	0	0	-1	0	1	1	0	0	0	2	1	0
104	-1	-1	0	-2	-1	-1	-2	-1	-2	-2	-1	-1	-3	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-2	0	0	0	-1
105	1	0	0	-1	0	0	1	0	-1	-2	2	0	-1	-1	-2	0	0	0	0	-2	0	1	0	-1	0
106	0	0	0	1	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
107	1	0	0	1	1	-1	0	-1	0	0	-3	-2	-2	-1	0	0	-2	-1	-1	-1	0	0	0	0	0
108	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	-2	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0
109	1	0	0	1	-1	-1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
110	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
111	0	0	0	0	0	0	-2	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0
112	1	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	-2	0	0	0	0	0
113	0	0	-1	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	1	1	-1	0	-1	0	-1	-1	0	0	0
114	1	-1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0
115	-1	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0
116	0	0	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0
117	-1	-1	0	-2	-1	0	-1	-1	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-1	-2	-1	-1	-1	-1	0	0	0
118	0	-1	0	1	0	-1	-1	1	-1	0	-2	0	-1	-1	-1	-1	0	1	0	-2	0	0	0	0	-1
119	1	0	1	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-1
120	1	1	0	-1	0	1	-1	0	-2	0	1	-1	-1	-1	0	0	0	1	-1	-2	0	0	-1	0	-1
121	-1	0	0	-1	-1	0	-2	0	0	-1	1	-1	-1	0	-2	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0
122	0	0	-1	0	0	0	-1	-1	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	0	0	-1	0
123	-1	-1	0	0	0	-1	0	1	0	0	-1	-2	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0
124	0	0	0	1	0	0	1	0	1	-1	1	0	1	0	-1	1	-2	0	0	1	0	0	1	0	-2
125	-1	1	1	1	0	0	1	0	-1	0	1	0	0	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	-1
126	-1	-1	0	-1	-1	0	0	-2	0	-2	-1	0	-1	-2	-2	0	0	-1	-1	-2	-2	0	-2	-1	-2
127	1	-2	0	0	1	0	0	0	2	-1	1	0	1	-1	1	-1	0	-1	1	0	-1	0	0	-1	-1
128	0	0	1	-1	0	-1	-1	-1	0	0	1	0	1	0	-1	0	-1	0	0	1	-1	0	0	0	0
	0,02	-0,25	-0,07	-0,55	-0,25	-0,45	-0,51	-0,30	-0,32	-0,40	-0,22	-0,04	-0,31	-0,31	-0,25	-0,10	-0,47	-0,39	-0,31	-0,37	-0,21	0,07	-0,01	-0,13	-0,07

Fitness Galaxie

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	0	0	-1	0	1	0	1	-1	-1	-1	-1	-3	-1	0	-1	0	-1	1	2
2	-1	-2	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	-2	-1	0	-2	-1	-2	0	-1	0	0	0	0	-1
3	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	-1	-2	-1	0	0	-1	-2	-1	-1	-1	0	-2	-1	0	0	0	1	-1
4	-1	0	0	1	0	-1	0	0	-1	0	0	-1	-2	0	0	0	-1	0	-2	-1	-1	0	0	0	-1
5	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	-1	0	0	-2	0	-1	-1	1	0	0	0	1	0
6	-2	-2	0	0	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	-2	0	-2	-1	0	-2	-3	0	-1	0	0	0	-1
7	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	1	0	1	0	0	0	-2	-1	-1	-2	-1	-2	-1	-1	0	0	0	-1
8	0	0	-2	0	-1	0	1	0	1	0	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	0	-1	0	1	0	0	0
9	0	-1	0	-1	-1	-2	-1	0	-1	-1	0	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-2	-1	0	-1	-1	-1
10	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	1	-1	0	-1	0	0	0	1	1	0	-1	1	0	0	1	0
11	-1	-2	1	0	0	-2	-1	0	-1	0	-1	0	0	-2	0	-1	-1	-1	-2	0	-3	0	0	0	0
12	-2	-2	0	-1	-2	0	-1	-2	-1	-1	0	-1	-2	-1	-2	0	-1	-3	-2	-1	-2	0	0	0	-1
13	1	0	0	0	0	0	-1	0	1	1	0	-1	0	0	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	1	0	0
14	0	-1	-3	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	1	1	1	0	0	1
15	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	-1	-2	-1	-1	0	-1	0	0	-1	0
16	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0
17	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	0
18	0	0	-1	1	1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	0	1	1	1	0
19	0	0	1	0	-1	-1	0	0	0	-1	0	-1	1	0	-1	-1	1	0	-1	0	0	0	0	-1	1
20	-1	0	0	-1	0	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0
21	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1
22	-1	0	1	0	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	-2	-1	-1	0	-2	0	-1	-1	-2	0	0	0
23	-1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	-1	0	0	-1	0	0	1	0	0	1	1	0
24	0	0	0	-1	1	0	-1	0	-1	1	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	1	1
25	-2	-1	0	0	0	0	-1	1	0	1	0	-1	0	0	1	0	-1	1	0	0	-1	0	0	0	0
26	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	-1	0	0	-1	0	0	-1	1	1	0	1	1
27	-1	-2	-2	-1	0	0	0	-1	1	-1	0	-1	1	-1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1
28	-1	0	1	1	1	1	0	1	-1	-1	0	0	0	-1	-1	0	1	-1	0	-1	0	0	0	-1	-1
29	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	0
30	0	0	-1	-1	0	-1	1	0	-1	1	0	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	-1	-1	0	0	0	0

31	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	-1	0	0	-1	0	-1	0	-1	-1	-2	-1	0	-1	0	0	-1	-1
32	-1	0	1	1	0	0	0	0	-1	0	1	-1	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	1	0	0	0
33	-1	-2	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	-2	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	0
34	0	-1	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-2	-1	-1	0	0	-1	0
35	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	1
36	0	0	0	-1	-1	1	0	0	-1	1	0	1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	0	0	-1	0	0	0
37	-1	-1	0	1	0	-2	-1	0	-1	-1	0	0	0	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0
38	0	0	3	0	-2	0	0	0	-1	-1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	-1	0	-1	1	0
39	0	0	0	-1	-1	0	1	1	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-1
40	-1	-2	0	1	-1	-2	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	-2	-1	-2	0	0	0	0	0	0	0
41	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	-1	1	-1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0
42	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	-1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1
43	-1	-1	-1	0	0	-2	0	1	0	1	1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	-1	0	-1	0	0
44	0	0	0	0	1	1	0	0	0	-1	-1	1	0	-1	-1	0	0	1	-1	0	-1	-1	0	0	0
45	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	1	0
46	-1	1	-1	0	0	0	-1	-1	1	1	0	0	1	1	-1	-1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
47	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	1	-1	0	-1	0	0	0	-1	0
48	-1	0	1	0	1	-1	2	1	-1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	2
49	1	-1	1	-1	0	-1	0	-1	-1	0	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0
50	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	1	0	0	0	0	0	1	-1	1	0
51	-1	-2	-2	-1	0	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-2	-2	0	0	0	0
52	0	0	-1	0	0	0	1	-1	1	-1	1	0	-1	0	0	0	1	-1	0	-1	-2	0	0	1	0
53	-2	-2	1	-1	-2	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-1	0	1	0	0	-1	1	0	1	0
54	0	0	-1	0	-1	0	0	1	-1	1	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	1	0	0	0
55	-1	-2	0	-1	-1	-2	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	-2	-1	-1	0	0	-1	0	0	0	0
56	0	0	0	-1	0	0	1	0	0	-1	-1	-1	0	1	0	0	-1	1	0	1	0	0	-1	0	-1
57	-1	-1	1	0	1	0	-1	-1	1	1	-1	0	0	0	1	-1	-1	-1	0	0	1	0	0	0	1
58	-1	-2	-1	-1	0	-2	0	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	-1	0
59	0	0	-1	0	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	0	-1	-1	0	0	1	-1	0	-1	-1	0	0	1
60	-2	0	-1	0	0	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0
61	-1	-1	0	-1	0	0	-1	-1	1	1	0	0	1	1	-1	-1	-1	0	0	1	0	0	1	0	0
62	-1	1	-2	0	-1	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	1	-1	0	-1	-1	0	0	-1	0
63	0	-1	1	-1	1	-1	1	0	-1	0	0	0	-1	1	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	1
64	-1	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	0	1	0	0	-1	0	1	0	1
65	-1	-2	-1	-1	0	0	-1	0	0	-1	-2	-1	-2	0	-1	1	0	-1	-1	-1	0	1	0	0	0
	-0,63	-0,66	-0,17	-0,31	-0,18	-0,54	-0,17	-0,22	-0,34	-0,03	-0,18	-0,28	-0,43	-0,42	-0,31	-0,48	-0,42	-0,52	-0,48	-0,32	-0,46	0,09	-0,05	0,06	0,05

Sport centrum Palmovka

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	-1	-1	0	-1	-2	-1	-2	0	-1	1	-3	-1	-2	-2	-1	-1	-2	-2	-2	0	-1	-2	0	1	1
2	0	-1	0	-1	-1	-2	-1	-2	-2	0	-3	-2	-2	0	0	-1	-1	-1	-2	-1	0	-1	0	0	0
3	-1	0	1	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	1	-1	0	1	-2	0	0	0	-1	1	0	1	0	1
4	0	1	1	1	0	-1	0	-1	-1	1	-1	0	0	1	0	-1	1	1	-1	0	0	1	0	-1	-1
5	-1	-1	-1	0	-1	-2	-2	0	-1	0	-2	-2	-2	0	-1	0	-2	0	-1	-2	-1	-2	-1	0	0
6	-1	0	0	-1	-2	-1	0	0	-1	-1	0	0	-2	0	0	0	0	0	-2	0	0	2	0	0	1
7	1	0	0	1	-2	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-1	-1	0	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-2	0	0	-1
8	0	-1	-1	0	-1	-2	-2	-1	-2	-1	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	-2	-1	0	0	-1	-1	0
9	0	1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	1	1	1	1	1	1	0
10	-1	1	1	1	0	0	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	1	-1	-1	0	0	0	0	-1	0
11	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	-1	1	0	1	1	-1	-1	-1	0	1
12	-1	0	0	-1	-1	-2	-2	-2	-1	-2	-3	0	-2	0	0	0	0	-1	-1	0	1	0	-1	0	0
13	-1	-1	0	1	-1	1	-1	0	1	0	-2	0	0	-1	-1	-1	-2	0	-2	-2	-1	-3	-1	1	1
14	0	0	-2	0	0	-1	-2	0	0	0	-2	0	0	-1	0	-1	0	-1	-1	0	-1	0	1	0	0
15	-1	0	0	0	-2	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-1	-1	-1	-1	0	-2	-1	1	1	1	0	0	0	1
16	0	-1	0	-1	-2	-1	-2	0	-1	-2	0	0	-1	-2	2	0	1	1	-1	-2	-2	-2	1	-1	-1
17	0	-1	-1	0	-3	-1	-1	0	0	-1	-2	-2	-2	-1	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	-2	-2	0	0
18	-1	1	0	-1	0	0	0	0	-1	1	1	-2	0	0	-2	0	1	1	0	1	1	1	1	1	-1
19	0	0	1	1	0	0	-1	0	0	0	-2	-2	-1	1	-1	-1	0	0	0	0	0	-2	0	0	2
20	1	0	0	2	0	0	0	0	-2	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-2	1	1	1	1	2
21	-1	-1	0	1	-1	1	0	0	1	0	-2	0	0	0	-1	-1	1	0	-2	0	-1	-3	-1	0	1
22	0	-1	-2	-1	0	-2	-2	0	-1	0	-2	0	-2	0	0	-1	-1	-1	0	-2	-1	0	1	1	0
23	-1	0	0	-1	-2	-1	-1	-2	-2	-2	-1	-1	-1	-1	-1	0	-2	0	1	1	0	0	0	0	-1
24	0	-1	0	0	-3	-2	-2	0	-1	-1	0	0	-1	-1	2	-1	1	0	-1	-1	-2	-2	1	1	-1
25	1	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	0	-1	-2	-2	-2	-1	-1	-1	0	-2	-1	-1	-1	-2	0	0	0
26	1	1	0	0	-1	-1	0	0	1	1	1	-2	-1	0	0	0	1	1	0	0	2	1	1	1	-1
27	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	-1	-2	-2	0	1	-1	0	0	0	-1	0	0	-2	0	-1	2

28	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-2	-1	0	-1	-2	-2	0	-2	0	-1	0	-2	-1	-1	-1	0	0	0
29	-1	0	1	0	0	-1	0	-1	1	-1	0	1	-1	1	-1	-2	0	1	0	0	1	0	1	0	-1
30	0	0	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	0	0	1	1	-1	-1	1	-1	-1	0	1	0	-1	0
31	-1	0	-1	-1	0	-2	-1	0	-2	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	-1	-1	-2	-1	0	1	-1	0
32	1	-1	0	0	-2	-1	0	0	-1	-1	-2	0	-3	-1	0	0	0	1	-2	0	0	1	0	0	0
33	-1	0	0	-1	-1	-1	0	0	-2	-2	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-2	0	-1	-1
34	0	-1	-1	0	-1	-1	-2	-1	-2	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-2	-1	-1	-2	-1	0	-1	0	-2
35	0	1	-1	1	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	0	-1	0	1	0	-1	0	1	1	1	-1	0	0	0
36	-1	0	1	0	0	1	1	-1	-1	-1	0	-1	0	1	0	0	1	-1	-1	-1	0	0	0	-1	1
37	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	-1	0	0	1	1	-1	0	0	-1	1	-1	-1	-1	0	1
38	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-3	0	-2	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	0	0
39	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	1	0	-2	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-2	-1	0	-3	-1	0	1
40	0	0	-2	0	0	-2	-2	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	-1	-2	-1	0	1	1	0
41	-1	0	-1	0	-2	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-1	-1	-1	-1	0	-2	0	-1	1	-2	-2	-1	0	0
42	0	-1	0	-1	-1	-2	-2	0	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	1	-1	-1	-1	-1	0	1	1	-1
43	0	-1	-1	0	-2	-1	-1	0	0	-1	-2	-2	-2	0	-1	-1	-2	0	-1	-1	-1	-2	-1	0	0
44	1	1	0	1	0	0	0	0	-1	1	1	-2	0	1	-1	0	1	1	0	1	2	1	1	1	-1
45	0	0	1	0	-1	0	2	0	0	0	-2	-2	-1	1	1	-1	0	-1	-1	-1	0	-2	0	0	2
46	1	0	-1	1	0	-1	0	-1	-2	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	-2	0	-2	0	1	-1	1	-1
47	-2	-1	0	0	-2	-2	-2	-2	-1	-2	-3	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-2	0	-1	-3	-1	0	0
48	0	-1	-2	0	0	-1	-2	0	0	0	-2	0	-2	0	0	-1	-1	0	0	-2	0	0	1	0	0
49	1	0	0	-1	-2	-1	-1	-2	-2	-2	-1	-1	-1	0	-1	0	-2	-1	-1	1	-1	0	-1	-1	-1
50	0	-1	0	-1	-2	-2	-2	0	-1	-1	1	0	-1	-2	2	-1	1	-1	-1	0	-2	0	0	-1	-1
51	-1	-1	-1	0	-3	-1	-1	-1	0	-1	-2	-2	-2	-2	-1	-1	-2	0	-2	-1	-1	-2	-2	0	0
52	0	1	0	-1	-2	0	0	0	-1	0	-2	-2	-1	0	0	0	1	0	-1	-2	1	0	2	1	-1
53	0	0	1	2	-2	0	2	0	-2	-1	-1	-1	0	0	-2	0	1	1	-1	0	-2	-2	0	1	2
	-0,23	-0,25	-0,19	-0,09	-1,04	-0,87	-0,72	-0,53	-0,81	-0,62	-1,15	-0,72	-0,92	-0,19	-0,32	-0,55	-0,43	-0,34	-0,85	-0,53	-0,36	-0,72	-0,06	0,06	0,06

BBC Vinohradská

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	0	2	1	2	1	1	1	2	1	0	0	1	1	2	2	0	1	2	1	1	1	3	2	1	2
2	0	0	0	-1	0	1	0	-1	0	0	-1	-1	-1	0	0	0	1	-2	-1	1	-2	1	0	1	1
3	-1	1	1	1	1	-1	1	0	-1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	-1	1	0	1	1	0	1
4	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	-1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1
5	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	-1	0	0	1	1	0	-1	0	0	0	-1	1	-1	0	0
6	1	1	1	0	1	0	0	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	-1	0	1	0	1	-1	0	1	-1	1
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	-1	-2	0	0	0	0	0	-2	-1	-2	2	-1	0	0
8	0	1	0	2	0	0	1	0	1	1	-1	1	1	1	0	1	-1	0	-1	1	1	0	1	-1	0
9	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1
10	0	0	-1	-1	0	1	0	2	1	0	0	1	1	0	0	-1	-1	-1	1	2	1	0	2	1	2
11	-1	0	0	0	0	-1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
12	1	0	1	1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	-1	0	2	0	2	0
13	-1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	-1	-2	0	-1	1	1	0	1
14	0	1	2	1	1	0	2	0	-1	2	2	1	1	2	2	1	0	-1	0	0	0	2	0	0	1
15	1	0	0	0	1	1	1	2	1	-1	1	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	-1	1	0	1	0
16	0	-1	0	1	0	-1	1	0	0	1	-2	0	0	0	-1	0	1	0	-1	-1	1	0	1	0	0
17	0	0	-1	0	0	-1	0	1	1	0	-1	1	0	1	0	0	-1	1	-2	0	0	0	-1	1	-1
18	0	-1	1	0	0	1	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	-2	-1	-1	-1	1	-1	0	0
19	1	2	1	-1	0	0	1	1	1	0	-1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	-1
20	-1	0	0	1	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-2	0	-1	1	1	1	-1	-1
21	1	0	0	-1	0	-1	-1	-1	0	0	-1	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	-2	1	-1	-1	0	0
22	0	1	-1	0	-1	0	0	0	0	-2	0	-1	0	-1	0	-1	1	-1	-1	0	0	0	-1	0	0
23	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0
24	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	0	1	1	-1	-1	-2	-1	0	-1	-1	1
25	0	-1	0	1	-1	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
26	0	0	0	0	-2	-2	-1	0	-1	-1	-1	0	-2	-1	0	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	0
27	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
28	0	0	0	-1	-1	0	1	1	0	0	0	-1	-1	0	0	0	1	0	-2	0	-1	3	1	0	2
29	1	1	-1	1	-2	-2	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	-2	-2	-1	1	0	-2	1	-1
30	0	1	0	2	-1	0	-1	-2	0	-1	-2	0	-1	-2	0	0	0	0	0	-1	0	1	0	0	0
31	1	0	-1	0	0	0	1	0	1	1	-1	1	0	1	0	-1	0	0	0	0	-1	2	0	1	2
32	-1	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
33	-1	-1	1	0	-1	-1	-1	-1	0	-1	-2	0	-1	-1	0	-2	-1	-1	-2	-1	-1	3	-1	0	-1
34	0	-1	0	0	-1	0	1	0	0	-1	-1	0	0	0	1	-1	-1	0	0	-1	1	-1	0	-1	0
35	0	0	1	1	-1	0	0	1	0	0	-1	0	0	1	0	-2	0	-1	-1	1	-1	0	0	0	1
36	-1	1	1	1	0	-1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	-1	0	1	0	0	0	-1	-1
37	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	2	0	1	0	1	2	1	3	1	0	0
38	-1	0	-1	0	0	1	0	-1	1	0	1	0	0	1	0	-2	-1	1	0	-2	1	1	0	-1	1

39	0	0	-1	-1	1	0	0	1	1	-2	1	0	0	0	1	0	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	0
40	2	1	0	1	-1	1	-1	0	-1	-1	0	-1	0	1	0	-1	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	1	0
41	0	-1	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
42	-1	0	-2	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	-2	0	0	-1	-1	0	-2	1	-1	0	-1
43	-2	0	1	0	0	0	-1	1	1	0	-1	0	1	-1	0	1	-1	-1	0	-1	-1	1	1	1	1
44	0	0	0	1	0	-1	1	-2	1	1	0	1	0	0	0	-1	-1	-2	-2	1	-2	1	0	0	1
45	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	1
46	0	-1	0	-2	3	-2	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-2	0	0	0	2	-3	-2	0	0	-1	0	1	0
47	0	0	0	2	1	0	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	-2	1	1	1	1	1	1	0
48	1	1	0	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-2	0	-1	1
49	1	-1	1	1	0	-1	0	1	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	-2	0	-2	-1	0	-1	0	0
50	0	0	1	0	0	0	2	0	-1	0	0	-1	0	0	1	0	0	0	-1	0	0	2	0	1	1
51	-1	1	0	-1	-1	0	-1	1	0	1	-1	0	0	1	0	0	0	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	0
52	-1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	-2	0	-1	0	-2	-1	1	-2	0	0	0	0
53	0	0	0	0	-2	-1	0	0	0	0	0	0	-2	-1	0	0	-2	0	-1	0	0	1	0	0	1
54	-1	0	0	0	0	-1	-2	0	-2	-2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0
55	0	1	1	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-1	-1	0	0
56	-1	0	0	-3	1	0	-1	-1	1	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	-2	-1	-1	0	0	-1
57	0	-1	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	-2	-1	1	2	0	0	0	1	1	-1	2	-1	2	0	-1	1
58	1	0	-1	0	0	-1	1	0	1	-2	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0
59	0	1	1	2	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	2	0	0	-1	0	0	0	3	0	2	0
60	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	-1	1	0	0	-1	-1	-1	0	0	1	-1	0	0
61	2	0	1	-2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	-1	2	2	0	2
62	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-3	-2	-1	-1	-2	-1	0	-1	-1	-1	0	-2	-2	0	0	0	-1
63	1	0	1	-1	0	0	1	0	-1	-2	2	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	-3	0	1	0	1	0
64	1	1	1	1	0	-1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	-1	-1	0	-1	0	1	0	0	1
65	1	0	0	2	1	-2	0	-1	0	0	-3	-2	-2	-1	0	0	-2	-2	-2	-1	0	2	-1	1	-1
66	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	0	-1	0	0	-1	0	-1	-1	-1	0	-1	0	0
67	1	0	1	1	-1	-1	0	0	-1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0	1	1
68	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
69	0	0	0	0	0	-2	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	-1	-1	-1	-2	0	0	0	-1
70	1	1	2	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	2	0	0	-2	0	0	0	2	0	2	0
71	0	0	-1	-1	0	0	-1	0	-2	0	-1	0	0	-1	0	1	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	0
72	0	-1	0	2	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	-1	0	0	2	1	1	2
73	1	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	1	0
74	1	0	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	0
75	-1	-1	0	-1	0	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	0	-1
76	0	0	0	1	0	0	1	0	-1	0	-2	0	-1	-1	0	0	0	0	0	-1	0	1	0	2	1
77	1	0	1	-1	0	-1	-1	0	-1	0	0	-1	0	0	1	0	-1	0	0	0	0	0	0	-2	-1
78	0	1	0	-1	0	0	0	0	-2	0	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	0	-1
79	-1	1	0	-1	0	-1	1	1	1	1	1	-1	-1	0	-2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0
80	-1	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	1
81	0	-1	0	0	0	-1	0	1	0	0	-1	-2	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	1	0
82	0	0	1	1	0	0	1	0	-1	-1	1	0	0	0	-1	1	-2	0	0	1	0	0	1	0	-2
83	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	-1	0	-1	0	-1	-1	0	1	-1	0	-1
84	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	-2	0	-2	-1	0	-1	-2	0	-2	0	-1	-2	-3	-3	0	-2	-1	-2
85	1	1	1	0	1	1	1	0	2	-1	1	0	1	-1	1	-2	1	-1	1	0	-1	0	0	0	-1
86	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	1	0	0	0	0	0	-1	1	-1	0	0	1	0	0	-1
87	0	0	-1	-1	0	-1	0	1	-1	-2	0	-1	-1	1	-1	0	-1	-1	0	-2	-2	0	0	-2	-1
88	0	0	2	-1	-1	0	2	0	2	0	-1	0	-2	0	-1	1	2	-2	-3	-2	-1	2	0	1	0
89	-1	0	1	-2	0	-1	0	-2	-1	0	-2	0	-1	0	0	-1	0	1	0	-1	0	0	-1	0	-2
90	0	0	-1	0	0	0	-2	0	-1	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	0	1
91	-1	0	-1	-1	0	-1	0	1	0	0	-1	0	-1	0	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1
92	0	1	0	-1	0	-1	-1	1	-1	1	-1	0	0	0	0	0	-1	-1	0	1	-1	0	-2	0	0
93	1	-1	2	0	-1	0	2	0	2	0	-1	-1	-2	2	-1	1	1	-2	-1	-2	-1	0	0	0	0
94	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	-1	1	0	0	0
95	-1	-1	0	-1	0	-1	-2	0	-1	0	0	-1	-1	-1	0	-1	0	0	-1	-1	-2	0	1	-1	-1
96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
97	0	-1	0	-1	0	-1	-2	-2	-2	-2	-2	0	-1	0	0	0	-2	-1	-1	-1	-2	0	-1	0	-1
98	0	0	-1	-1	0	0	-1	0	-1	-1	0	0	0	-1	1	0	-1	1	0	-1	-1	0	0	-1	1
99	0	0	0	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	0	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	0	-1	-1
100	0	0	1	-1	0	-1	-1	0	0	-1	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	1
101	-1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	0	0	1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0
102	0	0	2	-1	0	0	0	-1	0	0	-1	0	-1	1	1	1	0	0	0	-1	0	0	0	1	0
103	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	-1	0	1	0	1	-1	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	1	1
104	-1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	-1	-1	1	0	-1	0	0	-1	0	1	0	0	-1
105	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-2	-1	0	0	0	-1	-1
106	1	1	0	-1	0	0	-1	0	1	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	0	-1	1
107	1	0	-1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	-1	1	2	-2	-2	0	-1	1	-1	2	0	1	0
108	1	-1	0	0	-1	-2	-2	-2	0	-3	0	0	-2	0	-1	-1	1	-2	0	0	-1	0	-1	0	-1

109	-1	-1	1	-2	0	0	-1	1	0	-1	-2	-1	0	-2	0	-1	-2	-1	-2	-2	-1	1	-2	0	-1
110	1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
111	0	0	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-2	-2	-1	0	-1	-1	-1
112	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	0	0	-2	0	-1	0	0	0	1	2	0	-1	1	2	-2	0	-1
113	0	-1	1	-1	0	-2	0	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-2	-3	-3	0	0	1	0
114	0	-1	0	-1	-2	-1	0	0	-1	0	-1	-1	-2	-1	-1	0	-1	-2	-2	-1	-2	0	0	0	-1
115	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	0	1	0	0	1
116	0	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0
117	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	0	-1	-1	-2	1	-1	-1	-2
118	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
119	1	0	0	-1	-1	-2	-1	0	0	0	-2	-1	-1	-1	0	-1	-2	0	-1	0	0	0	-1	0	0
120	2	1	-1	2	1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	1	0	-1	0	-1	2	0	0	1
121	0	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	1	0	0	0	0	1	-2	0	0	0	0	-1	-1
122	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	-1	-1	0	-1	-1	0	0	-1	1	0	0	1
123	0	-1	0	-1	0	-1	-1	0	0	0	-2	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-2	-1
124	-1	0	-1	0	-1	-2	0	0	-1	-1	0	0	-1	0	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	1	-1	0	0
125	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	-1	1	0	-1	0	0	0	1	0	0	0	1
126	0	0	0	-1	1	-1	-1	0	-1	1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	-1	0	-2	0	0	2	1
127	0	-1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	-1	1	0	1	0	2	0	0	0
128	1	1	0	1	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	1	1	0	-1	1	0	0	1	0	0	1	-1
129	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	2	-1	0	-1	0	-1	0	2	0	1	0	2	0	2	-1	0	2
130	-1	0	-1	1	1	1	0	2	-1	-2	0	0	0	-1	-1	0	1	-1	-1	-1	0	0	0	-1	-1
131	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
132	1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	-1	-1	1	-1	1	-1
133	-1	-1	0	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	0	0	-1	-1	-3	-1	-1	0	-1	-1	-1
134	-1	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0
135	1	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	-1	0	2	0	2	1
136	0	1	0	-1	-1	0	-2	-1	-1	-2	1	0	-2	-1	0	0	-1	-1	-2	-2	-1	0	0	-1	-1
137	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
138	0	1	1	-1	0	1	0	0	-1	0	0	1	1	1	-1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1
139	1	0	0	-1	0	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	-1	1	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0
140	0	0	1	0	-2	-1	1	0	1	-1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	-2	2	-1	1	0
141	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-1
142	0	-1	-1	-2	0	-1	-1	1	0	-1	-2	-1	0	0	-2	-1	-2	-1	-2	-2	-1	0	-2	0	-2
143	0	0	-2	0	-1	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	1	0
144	0	0	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-2	-1	0	-1	-1	-1
145	0	0	0	1	-1	0	-1	0	0	0	-2	0	-1	1	0	0	1	2	0	-1	1	1	-2	0	-2
146	0	-1	1	-1	0	-2	0	0	-1	0	-1	0	0	-2	-2	-1	-1	-1	-2	-3	-3	0	0	0	0
147	0	0	0	-1	-2	0	-1	0	-1	0	-1	-1	-2	-1	-1	0	-1	-3	-2	-1	-2	0	0	0	-2
148	1	0	0	0	0	-1	-2	0	1	0	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0
149	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	1	1	1	0	1	0
150	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	0	-1	-1	-2	0	-1	-1	-1
151	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
152	1	0	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-3	-1	0	0	1	-1	0	0
153	2	0	-1	0	1	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
154	0	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	1	0	-1	0	0	1	-2	0	0	1	0	-1	-1
155	-1	0	0	-1	0	-1	-1	0	-1	0	-1	0	0	-1	-1	0	-1	-1	0	0	-1	0	0	0	-1
156	0	-1	0	-1	0	-1	-1	0	0	0	-2	-1	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-2	-1
157	-1	0	-1	0	-1	-1	0	0	-1	-1	0	0	-1	-2	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	0	-1	0	0
158	1	2	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	-1	0	0	-1	0	0	0	1	0	0	0	0
159	0	0	0	-1	1	-1	-1	0	-1	1	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	-2	0	0	2	0	2	1
160	0	-1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	-1	1	0	1	0	0	0	0	0
161	1	0	-1	1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	1	-1	0	1	0	0	1	-1
162	0	0	0	-1	0	0	0	-1	2	-1	0	-1	0	-1	0	2	0	1	-2	2	0	2	-1	0	1
163	-1	2	-1	1	1	1	0	2	-1	-2	0	0	0	-1	-1	0	1	-1	0	-1	0	0	0	-1	-1
164	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0
165	1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-2	-1	-1	2	-1	0	-1
	0,08	0,03	0,07	-0,14	-0,14	-0,44	-0,18	-0,03	-0,15	-0,22	-0,39	-0,14	-0,32	-0,13	-0,05	-0,19	-0,27	-0,36	-0,59	-0,39	-0,40	0,53	-0,22	0,08	-0,04

Příloha 4 - Navrhovaná verze dotazníku SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness

DOTAZNÍK KE ZJIŠTĚNÍ VAŠÍ SPOKOJENOSTI SE SLUŽBAMI FITNESS CENTRA „XY“

Vážený zákazníku fitness centra „XY“,
předkládáme Vám tento dotazník za účelem zjistit Vaší spokojenost s poskytovanými službami. Prosíme Vás o zodpovězení několika následujících otázek. Po vyhodnocení tohoto dotazníku budou zavedeny změny, které by měly vést ke zlepšení kvality služeb ve Vašem fitness centru a snad i k naplnění Vašeho očekávání o ideálním fitness centru. Váš názor je pro nás velice cenný. **Celý dotazník je anonymní a zabere Vám přibližně 10 minut.**

Děkujeme Vám!

A. U NÁSLEDUJÍCÍCH OTÁZEK, PROSÍM, VYZNAČTE VÁMI VYBRANOU ODPOVĚĎ.

1) Jaké je Vaše pohlaví? ☐ muž ☐ žena

2) Do jaké věkové kategorie patříte?
☐ do 20 let ☐ 21-30 let ☐ 31-40 let ☐ 41-50 let ☐ 51-60 let ☐ nad 60 let

3) Jaká je Vaše současná socioekonomická pozice?
☐ zaměstnaný, podnikatel, živnostník ☐ na mateřské
☐ nezaměstnaný ☐ v důchodu
☐ v domácnosti ☐ student

4) Jaký je Váš čistý finanční příjem za jeden měsíc?
☐ do 9 999 Kč/měsíc ☐ 20 000 – 29 999 Kč
☐ 10 000 – 19 999 Kč/měsíc ☐ 30 000 a více Kč/měsíc

5) Jak často navštěvujete fitness centrum „XY“?
☐ 3x týdně a více ☐ 2x týdně ☐ 1x týdně ☐ méně často

6) Jak dlouho již navštěvujete fitness centrum „XY“?
☐ více než 2 roky ☐ 1 – 2 roky ☐ půl roku až 1 rok ☐ méně než půl roku

7) Jakou službu (pohybovou aktivitu) využíváte nejčastěji? _____
_____

8) Jaké jsou hlavní důvody Vašich návštěv ve fitness centru „XY“? (možno označit více odpovědí)
☐ zdravotní důvody ☐ vypadat lépe
☐ zvýšení kondice ☐ jiné (prosím vypište) _____
☐ zábava _____

9) Jaký druh vstupného využíváte?
☐ jednorázové vstupné ☐ kreditní (bodová) karta
☐ klubové členství/permanentka ☐ jiný (prosím vypište) _____
☐ zvýhodněný balíček více vstupů _____

B. NYNÍ PROSÍM VYJÁDŘETE, JAK KVALITNÍ SLUŽBY **OČEKÁVÁTE** OD FITNESS CENTRA „XY“ (1. ČÁST OTÁZKY) A JAK SKUTEČNĚ **VNÍMÁTE** POSKYTOVANÉ SLUŽBY VE FITNESS CENTRU „XY“ (2. ČÁST OTÁZKY). ZDŮRAZŇUJEME, ŽE ANALYZUJEME ROZDÍL MEZI VAŠÍM OČEKÁVÁNÍM (VAŠIMI NÁROKY) A VÁMI SKUTEČNĚ VNÍMANOU KVALITOU SLUŽEB FITNESS CENTRA „XY“.
V následující sekci proto prosím, vyznačte míru souhlasu či nesouhlasu s danými výroky dle Vašeho osobního názoru a to v rozsahu -3 až 3, kdy -3 znamená, že absolutně nesouhlasíte a 3, že plně souhlasíte. Tedy čím více bodu přiřadíte, tím více s výrokem souhlasíte.

Příklad:

0	**S tímto tvrzením absolutně SOUHLASÍM.**	-3 -2 -1 0 1 2 (3)
	S tímto tvrzením absolutně NESOUHLASÍM.	(-3) -2 -1 0 1 2 3

1	**FC by podle mých představ mělo mít příjemné prostředí.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	FC „XY“ podle mě nabízí příjemné prostředí.	-3 -2 -1 0 1 2 3
2	**FC by podle mých představ mělo mít přitažlivé a poutavé propagační materiály.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Informační materiály a webové stránky FC „XY“ jsou zpracovány přitažlivě.	-3 -2 -1 0 1 2 3
3	**FC by podle mých představ mělo plnit své povinnosti a sliby.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Služba, kterou využívám ve FC „XY“, mi byla poskytnuta, jak bylo přislíbeno.	-3 -2 -1 0 1 2 3
4	**FC by podle mých představ mělo být ochotné zákazníkovi pomoc při řešení problému.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Mohu se vždy spolehnout na veškerý zákaznický servis FC „XY“.	-3 -2 -1 0 1 2 3
5	**FC by podle mých představ mělo vždy poskytnout služby bez nedostatků, na které by bylo třeba upozornit.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Služba mi je vždy poskytnuta bez nedostatků, na které bych musel/a upozorňovat.	-3 -2 -1 0 1 2 3
6	**FC by podle mých představ mělo poskytovat skupinové lekce zákazníkům včas.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Služba, kterou využívám ve FC „XY“, je mi vždy poskytnuta ve smluveném čase.	-3 -2 -1 0 1 2 3
7	**FC by podle mých představ mělo vždy poskytovat zákazníkům bezchybné služby.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Mé předchozí zkušenosti s FC „XY“ byly vždy pozitivní.	-3 -2 -1 0 1 2 3
8	**Zaměstnanci FC by měli informovat zákazníky, kdy jim bude služba poskytnuta.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Jsem vždy informován o čase a případných změnách mého programu ve FC .	-3 -2 -1 0 1 2 3
9	**Zaměstnanci FC by podle mých představ měli okamžitě obsloužit své klienty.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ mě vždy okamžitě obslouží.	-3 -2 -1 0 1 2 3
10	**Zaměstnanci FC by podle mých představ měli být vždy ochotni poradit svým klientům.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ je vždy ochoten mi pomoci.	-3 -2 -1 0 1 2 3
11	**Zaměstnanci FC by podle mých představ měli vždy reagovat na požadavky klientů.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ je vždy připraven reagovat na mé požadavky.	-3 -2 -1 0 1 2 3
12	**Zaměstnanci FC by si podle mých představ měli získat zákazníkovu důvěru.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Zaměstnanci FC „XY“ ve mně vzbuzují pocit důvěry.	-3 -2 -1 0 1 2 3
13	**Zákazníci FC by si podle mých představ měli být jisti poctivostí personálu.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Jsem si jist poctivostí personálu FC „XY“.	-3 -2 -1 0 1 2 3
14	**Zaměstnanci FC by podle mých představ měli být vždy zdvořilí ke svým zákazníkům.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Zaměstnanci FC „XY“ jsou vůči mně vždy zdvořilí.	-3 -2 -1 0 1 2 3
15	**Personál FC by podle mých představ měl mít dost znalostí k zodpovězení všech otázek.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ dokáže vždy kompletně zodpovědět mé dotazy.	-3 -2 -1 0 1 2 3

16	**FC by podle mých představ mělo věnovat každému zákazníkovi pozornost.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ dokáže individuálně přistupovat k mým potřebám.	-3 -2 -1 0 1 2 3
17	**FC by podle mých představ mělo vždy jednat v nejlepším zájmu svých zákazníků.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Zaměstnanci FC „XY“ jednají vždy v mém nejlepším zájmu.	-3 -2 -1 0 1 2 3
18	**Zaměstnanci FC by se podle mých představ měli zajímat o potřeby zákazníků.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ se zajímá o mé potřeby.	-3 -2 -1 0 1 2 3
19	**Zaměstnanci FC by podle mých představ měli porozumět specifickým potřebám svých zákazníků.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Personál FC „XY“ rozumí mým potřebám.	-3 -2 -1 0 1 2 3
20	**FC by podle mých představ mělo mít vhodně zvolenou otevírací dobu.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Otevírací doba FC „XY“ mi vyhovuje.	-3 -2 -1 0 1 2 3
21	**Ve FC by podle mých představ měl být program sestaven adekvátně k zákazníkově výkonnosti.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Cvičení, které absolvuji ve FC „XY“, je sestaveno adekvátně k mé výkonnosti.	-3 -2 -1 0 1 2 3
22	**Ve FC by podle mých představ mělo cvičení probíhat bez nečekaných přerušení.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Cvičení, které absolvuji ve FC „XY“, mohu vždy dokončit bez nežádoucího přerušení.	-3 -2 -1 0 1 2 3
23	**Ve FC by podle mých představ měli mít trenéři zkušenosti a poskytovat bezchybné cvičení.**	-3 -2 -1 0 1 2 3
	Můj trenér je zkušený a jeho cvičení jsou vždy vynikající.	-3 -2 -1 0 1 2 3

C. Existuje cokoliv, co byste chtěli sdělit vedení fitness centra „XY“? Prosím, učiňte tak.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Dotazník prosím odevzdejte na **recepci**. Děkuji Vám za strávený čas při vyplňování a za Vaše cenné názory.