

Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta tělesné kultury

ANALÝZA SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV KLUBU ASTORIA FIT&GYM

Diplomová práce

Autor: Bc. Tímea Štrbáková

Trénerstvo a management športu

Vedúci práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D

Olomouc 2019

Meno a priezvisko autora: Tímea Štrbáková

Názov diplomovej práce: Analýza spokojnosti zákazníkov klubu Astoria Fit&Gym

Pracovisko: Katedra rekreológie

Vedúci diplomovej práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Rok obhajoby: 2019

Abstrakt: Diplomová práca sa zaoberá analýzou spokojnosti klientov vybraného fitness centra. V teoretickej časti sú charakterizované pojmy ako fitness, marketing, zákazník a jeho spokojnosť, kvalita služieb a metódy merania kvality služieb. V praktickej časti je vypracovaná situačná analýza podniku a dotazníkové šetrenie metódou SERVQUAL, na základe ktorých bola vypracovaná SWOT analýza. Na základe zistených výsledkov boli navrhnuté možnosti pre zvýšenie spokojnosti klientov a skvalitnenie poskytovaných služieb.

Kľúčové slová: služby, kvalita služieb, fitness, SERVQUAL, marketing, spokojnosť

Súhlasím s prepožičiavaním diplomovej práce v rámci knihovných služieb.

Author's first name and surname: Tímea Štrbáková

Title of the thesis: The analysis of customer satisfaction with the club Astoria Fit&Gym

Department: Department of Recreationology

Supervisor: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

The year of presentation: 2019

Abstract: The master's thesis deals with the analysis of the customer satisfaction of the chosen fitness center. In the theoretical part are characterized terms such as fitness, marketing, customer and customer's satisfaction, service quality and methods for measuring quality of services. In the practical part are elaborated situational analysis and questionnaire survey, using SERVQUAL method. Based on their results, SWOT analysis is elaborated. On the basis of results we suggested options to improve customers satisfaction and improve the quality of provided services.

Keywords: services, service quality, fitness, SERVQUAL, marketing, satisfaction

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

Prehlasujem, že som diplomovú prácu spracovala samostatne pod vedením Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D., uviedla všetky použité literárne a odborné zdroje a dodržovala zásady vedeckej etiky.

V Olomouci dňa

.....

Ďakujem Mgr. Jiřímu Skoumalovi, Ph.D. za vedenie, cenné rady a pripomienky pri písaní tejto diplomovej práce.

Obsah

1	ÚVOD	8
2	PREHLAD POZNATKOV	10
	2.1 Fitness	10
	2.1.1 Vznik fitness premyslu	10
	2.2 Marketing	11
	2.2.1 Analýza marketingového prostredia	12
	2.3 Zákazník	16
	2.3.1 Spokojnosť zákazníka	16
	2.3.2 Faktory ovplyvňujúce spokojnosť zákazníka	17
	2.3.3 Lojálnosť zákazníka	17
	2.3.4 Faktory ovplyvňujúce lojálnosť zákazníka	18
	2.3.5 Vzťah medzi spokojnosťou a lojálnosťou zákazníka	19
	2.4 Služby	20
	2.4.1 Vlastnosti služieb	22
	2.4.2 Marketingový mix športových služieb	25
	2.4.3 Kvalita služieb	29
	2.5 Meranie kvality služieb	31
	2.5.1 Meranie kvality služieb podľa objektívnych kritérií	32
	2.5.2 Meranie kvality služieb podľa subjektívnych kritérií	32
	2.5.2.1 Metóda SERVQUAL	34
	2.5.2.2 Metóda SERVPERF	36
	2.5.2.3 Metóda SERVIMPERF	36
3	CIEĽ PRÁCE	37
4	METODIKA	38
5	VÝSLEDKY	41
	5.1 Situačná analýza klubu ASTORIA FIT&GYM	43
	5.2 Analýza konkurencie	46
	5.3 Výskum pomocou metódy SERVQUAL	55
	5.4 SWOT analýza podniku	78
6	DISKUSIA	82
7	ZÁVERY	87

8	SÚHRN	89
9	SUMMARY	90
	REFERENČNÝ ZOZNAM	91
	ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK	94
	PRÍLOHY	96

1 ÚVOD

V súčasnej dobe sú služby neoddeliteľnou súčasťou našich životov. V posledných rokoch stúpila podstatne miera ponúkaných služieb vo fitness priemysle. Obrovský ‚boom‘ nastáva v oblasti budovania a šírenia klasických, komerčných fitness centier, ktoré, podľa môjho názoru, sú celoročne najviac navštevovanými športovými zariadeniami v meste. Aj pre túto sféru je však dôležitou a nevyhnutnou súčasťou úspešného vedenia podniku znalosti faktorov, ktoré ovplyvňujú spokojnosť zákazníkov a ich lojalitu. Ako uvádzajú vo svojej práci Hill, Roche & Allen (2007), pochopenie rozdielov medzi postojmi a správaním zákazníkov a to, ako vzťahy medzi nimi fungujú, je pre manažérov rozhodujúce. Tí sa podieľajú na aspektoch riadenia zákazníkov, pretože postoje ukazujú spokojnosť zákazníkov a správanie preukazuje lojalnosť zákazníkov. Poskytované služby musia spĺňať očakávanie svojich cieľových zákazníkov. Z tohto hľadiska by sa mal skúsený manažment podniku v každom prípade zaujímať o to, či služby, ktoré sú zákazníkom poskytované, vyhovujú požiadavkám a nárokom zákazníkov (Kotler, 1991).

Mnohokrát sa podnik pri vytváraní ponuky služieb a snahe uspokojiť zákazníkov nevedome dopúšťa chýb tým, že sa orientuje predovšetkým na získavanie nových klientov. Vo sfére služieb je príjem podniku závislý na počte klientov, ktorí prichádzajú dennodenne za účelom sebarealizácie vďaka službám, ktoré mu ten-ktorý podnik ponúka. Neustály, opakovaný prísun financií do kasy podniku je najviac závislý na stálych zákazníkoch. Práve tí sa totiž budú vďaka získanej dôvere a spokojnosti voči službám do daného podniku opakovane vracat'. Okrem toho prirodzene posunú svoje skúsenosti okoliu, ktoré tak na základe pozitívnych ohlasov vyskúša služby tohto podniku. Stáli klienti navyše z hľadiska zisťovania miery spokojnosti dokážu naj dôveryhodnejšie vyjadriť mieru spokojnosti s kvalitou ponúkaných služieb. Z tohto hľadiska je pre podnik nesmierne dôležité držať krok s trendami a zabezpečiť neustály posun vpred nie len v otázke budovania zariadenia a portfólia služieb. Významný dôraz by mal klásť, ak chce úspešne napredovať v dlhoročnom časovom rozmedzí, na zisťovanie názorov stálych, lojálnych klientov.

Práve tieto dôvody viedli autorku k napísaniu diplomovej práce. V podniku, v ktorom pracuje, má vedenie vytvorený skôr svoj vlastný názor o to, ako sú ich klienti so službami spokojní. Počas 4-ročnej existencie sa ale neorganizovalo žiadne meranie hodnotenia kvality služieb, ktoré by obsiahnejšie charakterizovalo názory, skúsenosti a návrhy, ktoré by pochádzali priamo od vlastných klientov. Pomocou takéhoto šetrenia sa získajú dôležité odpovede, vďaka čomu dokáže vedenie podniku vnímať kvalitu služieb skrz „oči“ klientov.

Hlavným cieľom práce je poskytnúť návrhy pre zlepšenie kvality ponúkaných služieb vo vybranom fitness centre. Čiastkovými cieľmi práce sú analýza súčasného stavu fitness centra a vykonanie primárneho výskumu vo fitness centre pomocou dotazníkového šetrenia metódou SERVQUAL.

2 PREHĽAD POZNATKOV

2.1 Fitness

Pod pojmom fitness si v dnešnej dobe mnoho ľudí predstaví posilňovne alebo vyšportovaných atlétov, ktorí trávajú tisíce hodín zatvorení vo fitness centre. Pojem fitness je však podľa Centra pre prevenciu a kontrolu chorôb definovaný ako schopnosť vykonávať každodenné úlohy s rýznosťou a ostražitosťou, bez zbytočnej únavy a s dostatkom energie tak, aby sme si mohli vychutnávať voľný čas a reagovať na núdzové situácie. Je tvorený zložkami, medzi ktoré patrí: kardiorespiračná a svalová vytrvalosť, svalová sila, flexibilita, rovnováha, rýchlosť a zloženie tela (Department of Health and Human Services, U.S, 2018).

Pojem wellness možno voľne preložiť z anglického well-being, teda pocit zdravia, blahobytu. Wellness môžeme považovať za stav, pri ktorom sa cítime dobre, v kondícii, vyrovnané a harmonicky. Podľa holistického prístupu, ktorý hovorí o tom, že celok je viac ako súhrn jeho častí, sa aj na pojem wellness možno pozrieť z tohto pohľadu. Jednotlivé komponenty celku tvoria myseľ, telo, duch a emócie. Holistické chápanie pojmu wellness hovorí o vzájomnej integrácii, rovnováhe a harmónii týchto štyroch zložiek (Seaward, 2002). Buzková (2006) charakterizovala wellness ako zdravý životný štýl, ktorý človeku prináša predovšetkým fyzické a duševné uspokojenie v základných životných oblastiach.

2.1.1 Vznik fitness priemyslu

Moderný fitness priemysel je položený na základoch, ktoré postavili už starovekí Gréci, neskôr aj rozvoj gymnastiky začiatkom 19. storočia, či rozvoj kalisteniky v 20. storočí. Počiatky fitness priemyslu možno dávať začiatkom 20. storočia, kedy nemecký Eugen Sandow otvoril prvú sieť fitness zariadení pod názvom Inštitúcie telesnej kultúry. V Severnej Amerike otvoril Jack LaLanne prvý fitness klub v roku 1936. Obľúbené boli predovšetkým skupinové cvičenia na hudbu, napríklad aerobik. Neskôr, v 80. rokoch 20. storočia, vzniklo v Spojenom kráľovstve združenie YMCA. Jeho zmyslom v oblasti fitness bolo zaškolenie inštruktorov aerobiku, ktorí tak

zabezpečovali bezpečné a efektívne inštruktáže počas cvičebných hodín. Práve to viedlo k rozširovaniu ponuky tréningových kurzov špecializujúcich sa na gym inštruktorov a osobných trénerov.

Moderný fitness priemysel sa vyvíjal aj vďaka rozrastajúcim sa boxerským telocvičniam v 30. rokoch minulého storočia a telocvičniam, ako je napríklad doteraz známa značka Gold's, ktorá vznikla už v roku 1960. Takáto pestrá škála zariadení v minulom storočí dala podklady, na základe ktorých existuje v dnešnej dobe množstvo odlišne zameraných fitness centier. (Bolitho & Conway, 2015).

Ľudstvo sa čoraz viac zaujíma o svoje zdravie. V kombinácii s rastúcim príjmom, klesajúcou škálou záujmov, stresujúcim a rušným životným štýlom, ako aj s podporou vlády a médií je vysoký predpoklad k narastajúcemu dopytu po moderných fitness zariadeniach.

2.2 Marketing

Marketing (z anglického prekladu market – trh a –ing – pohyb, dej) je súčasťou vedného odboru manažment. Jeho cieľom je zaistiť úspešnosť podniku, ktorá je založená na dlhodobom odbyte jeho produktov a súčasnom uspokojení zákazníkov.

Podstatou marketingu je znalosť faktu, že úspech na trhu možno dosiahnuť, ak podnik pozná prania a potreby svojich zákazníkov a zároveň ich musí naplniť lepšie, než jeho konkurencia (Bartošová & Krajníková, 2011).

Burnett (2008) vo svojej práci tvrdí, že doposiaľ nikto nestanovil jasnú, stručnú definíciu, ktorá by termínu marketing našla univerzálne prijatie. Podľa Burnetta marketing opisuje skôr spôsob myslenia o podnikaní ako o súbore techník. Nie je len o predávaní produktov a zbieraní peňazí. Je to spojenie medzi ľuďmi a produktmi, zákazníkmi a spoločnosťami.

American Marketing Association v roku 1988 opísala marketing ako proces plánovania a realizácie cenotvorby, propagácie a distribúcie myšlienok, tovarov a služieb za účelom vyvolania zmeny, ktorá uspokojí požiadavky individuálne (zákaznícke) ako aj požiadavky organizácií (in Ringold & Weitz, 2007).

Kotler et al. (2007) vysvetľujú, že marketing nenastáva až v momente, kedy sa zákazník k produktu či službe dostane, ale omnoho skôr. Manažment podniku musí vopred stanoviť rozsah a intenzitu potrieb zákazníkov. Je v neustálom kontakte

s vyvíjaným produktom a službou po celú dobu ich životnosti. Zlepšuje vlastnosti produktu a služieb, čím sa snaží udržať si stálych klientov a prilákať nových. Významným prvkom je orientácia na zákazníkov, v žiadnom prípade nie na produkt a službu.

Cibáková & Bartáková (2007) dodávajú, že úspech podniku možno dosiahnuť pomocou marketingovej stratégie zameranej na efektívny proces budovania trhovej pozície v mysliach zákazníkov. Najlepšia marketingová orientácia podnikov je potom tá, ktorá predvída prania a potreby zákazníkov, dokáže na ne rýchlo reagovať a zákazníkov efektívne uspokojuje.

Podnik by mal v rámci marketingového plánovania vykonávať činnosti ako strategické plánovanie, analýza marketingového prostredia podniku, realizácia marketingového výskumu a segmentácie trhu. Takisto je dôležité sledovať nákupné správanie zákazníkov, neustále pracovať na dobrom imidži podniku a využívať najnovšie trendy pre cenotvorbu, či tvorbu distribučných ciest.

2.2.1 Analýza marketingového prostredia

Podstatou marketingového prístupu k podnikaniu podľa Foreta (2011) je dosiahnuť pomocou systému teoreticky prepracovaných a v praxi overených nástrojov, princípov a postupov to, aby podnik dokázal reagovať na želania, potreby a očakávania zákazníkov lepšie, ako jeho konkurencia. Tým by si podnik navýšil pravdepodobnosť dosiahnutia úspechu na trhu a dosiahol svoje podnikateľské ciele. Nevyhnutné je však akceptovať, že neexistuje žiaden univerzálny marketingový spôsob, ktorý by bol aplikovateľný pre všetky podniky, v akejkoľvek oblasti. Každý podnik by preto mal rozvíjať svoje marketingové aktivity s ohľadom na špecifické vnútorné a vonkajšie podmienky, v ktorých sa nachádza.

Marketingové prostredie vo všeobecnosti delíme na dve časti:

- *mikroprostredie*, označované ako vnútorné prostredie
- *makroprostredie*, známe tiež ako vonkajšie prostredie

Marketingové mikroprostredie zahŕňa vlastný podnik, jeho zamestnancov a zákazníkov, dodávateľov a marketingových sprostredkovateľov, verejnosť a konkurentov. Všetky tieto zložky určitým spôsobom ovplyvňujú činnosť podniku, ktorý

je na nich viac či menej závislý. Podstatným znakom však je, že podnik ich môže sám meniť pomocou rôznych nástrojov. Napríklad, zákazníkov môže ovplyvňovať reklamnou kampaňou, pre komunikáciu s verejnosťou môže využiť nástroj public relations. S konkurentom môže zasa vytvoriť spoluprácu. Matúš et al. (2012) opisujú jednotlivé zložky mikroprostredia nasledovne:

Podnik

Zmyslom každého podniku je zvyšovať svoj zisk a tým plniť svoje podnikateľské ciele. Na to, aby ich bolo možné plniť, je potrebná efektívna koordinácia jednotlivých útvarov podniku. Treba pritom brať do úvahy, že každý útvar má svoju vlastnú predstavu a názor na prácu iných útvarov. To, čo tieto útvary spája, je existenčná úloha, úspešnosť na trhu. Vo výsledku tak firma zvyšuje svoj podiel na trhu, zisk z predaja ako aj dobré meno. Pre podnik je preto nesmierne dôležité vytvoriť optimálnu organizačnú štruktúru, kde každý útvar bude mať jasne stanovené úlohy, pričom zásadnou bude hlavne spolupráca marketingového útvaru s ostatnými vnútro podnikovými útvarmi.

Dodávatelia, dodávateľsko-odberateľské vzťahy

Záruku stabilného pôsobenia firmy na trhu ovplyvňuje, okrem iného, stabilný vzťah medzi dodávateľom a odberateľom. Narušenie takých vzťahov môže pre podnik znamenať poruchu v dodávaní produktov zákazníkovi, čím sa vytvorí priestor pre vstup konkurencie na trh. Takisto aj zvýšenie cien kupovaných vstupov môže negatívne ovplyvniť postavenie firmy na trhu, ktorá je týmto spôsobom nútená zvýšiť ceny výrobkov.

Sprostredkovatelia

Medzi sprostredkovateľov, ktorí vytvárajú podmienky pre zefektívnenie činností podniku zaraďujeme podniky fyzickej distribúcie, agentúry marketingových služieb a finančných sprostredkovateľov.

Podniky fyzickej distribúcie majú na starosti vybavovanie objednávok, skladovanie a dopravu produktu. Z tohto hľadiska je dôležitá snaha podniku minimalizovať náklady na dopravu, čím sa znížia náklady a zvýši spokojnosť zákazníkov.

Agentúry marketingových služieb sa zaoberajú marketingovým výskumom trhu, marketingového prostredia a jednotlivých prvkov marketingového mixu. Okrem toho majú za úlohu komunikáciu s trhom.

Finanční sprostredkovatelia sú banky, poisťovne a iné inštitúcie, ktoré zabezpečujú finančné transakcie podniku.

Konkurencia

Ak chce podnik byť úspešný na trhu, musí potreby a prania klientov uspokojiť lepšie, ako jeho konkurencia. Vôbec najnebezpečnejšími konkurentmi sú také podniky, ktoré sa svojím pôsobením, charakterom svojej produkcie a spôsobom komunikácie s trhom najviac podobajú nášmu podniku. Z tohto hľadiska je preto pre podnik dôležité poznať silné a slabé stránky konkurencie a pravidelne tieto informácie aktualizovať. Netreba však zabúdať na fakt, že z hľadiska marketingovej úspešnosti je prioritou práve poznanie svojich vlastných zákazníkov pred poznaním konkurencie.

Verejnosť

Pre potrebu poznania marketingového prostredia je dôležité výstižné vymedzenie verejnosti. Verejnosťou pritom možno označiť skupinu ľudí, ktorá prejavuje záujem alebo má určitý vplyv na schopnosť dosiahnutia cieľu podniku. Podľa spôsobu pôsobenia verejnosti na podnik ju môžeme rozdeliť na:

- *finančnú verejnosť*, ktorá výrazne ovplyvňuje schopnosť podniku získať finančné prostriedky. Patria tu banky, investičné spoločnosti a fondy.
- *mediálnu verejnosť*, ktorá zahŕňa printové a elektronické médiá, vďaka ktorým podnik efektívne komunikuje s trhom.
- *vládnú verejnosť*, ktorá pôsobí na podnik svojou legislatívnou činnosťou, prijímaním zákonov a nariadení regulujúcich podnikateľskú činnosť.
- *miestnu verejnosť*. Snahou podniku je udržiavanie dobrých vzťahov s touto verejnosťou, ktorú tvoria obyvatelia, predstavitelia samosprávy a štátnej správy. Podnik tu využíva nástroje sponzoringu a event marketingu.
- *všeobecnú verejnosť*, ktorej sa podnik snaží prezentovať svoju činnosť, cestou k tejto verejnosti si buduje svoj firemný imidž a identitu.

- *internú verejnosť*, ktorá je tvorená zamestnancami podniku vo všetkých stupňoch štruktúry. Spokojnosť zamestnancov sa odzrkadľuje vo zvyšovaní podnikovej kultúry a identity.

Marketingové makroprostredie, označované aj ako globálne, pozostáva zo šiestich vonkajších faktorov, ktoré majú priamy či nepriamy vplyv na podnik. Podnik je vzhľadom na makroprostredie v nevýhode tým, že nijako nemôže kontrolovať či riadiť tieto faktory, nemá na ne žiaden vplyv. Môže si ich uvedomovať a snažiť sa na ne čo najrýchlejšie a najvhodnejšie reagovať. Medzi vonkajšie faktory zaradíme:

- *demografické prostredie*. S tým súvisiaci rast populácie, migrácia, pôrodnosť, starnutie a úmrtnosť populácie, úroveň vzdelanosti a zamestnanosť. Podnik by mal poznať demografické trendy a včas reagovať na ich zmeny.
- *ekonomické prostredie* a s ním súvisiace faktory ovplyvňujúce kúpnu silu spotrebiteľov, ako sú vysoká miera inflácie, zadlženosť, dôsledky nezamestnanosti či možnosti čerpania úverov a nákupné zvyky. V tomto smere musia marketéri podniku sledovať zmeny príjmov, štruktúru výdavkov a správanie obyvateľov s rôznou výškou príjmov.
- *prírodné prostredie*. Tu patria klimatické a geografické podmienky, surovinové bohatstvo, ekologické problémy a rastúce náklady na energiu.
- *technologické prostredie*, ktoré charakterizuje neustále sa zrýchľujúce tempo inovácií, s čím ďalej súvisí aj životnosť produktov, dostupnosť dopravnej infraštruktúry a technologická úroveň výrobných zariadení, dostupnosť komunikačného spojenia a internetu.
- *politické prostredie*. Sem patria zákony zabezpečujúce ochranu investorov aj spotrebiteľov, činnosť vládnych inštitúcií, verejný záujem, politické strany a nevládne organizácie. Z tohto hľadiska podnik musí sledovať legislatívu vládnych a zákonodarných orgánov, štátnej správy a samosprávy či záujmových skupín, ktoré ovplyvňujú alebo obmedzujú podnikateľské aktivity.
- *kultúrne prostredie*, stále uchovávané tradičné hodnoty a miestne jazykové a náboženské špecifiká, ktoré sa prejavujú v subkultúrach. Toto prostredie zahŕňa inštitúcie a organizácie, ktoré určujú základné hodnoty spoločnosti, záľuby a záujmy, ako aj správanie osôb (Matúš, Ďurková, & Čábyová, 2012).

2.3 Zákazník

Podľa Janečkovej & Vašítkovej (2000) sa za zákazníka považuje osoba, domácnosť či organizácia, ktorá si za službu zaplatí a na oplátku z nej získava úžitok. Zákazník, narozdiel od zákazníka kupujúceho produkt, sa v procese využívania služby stáva priamym účastníkom či dokonca spoluproducentom služby. Pozitívnym výsledkom takého procesu môže byť vytvorenie dlhodobého dôverného vzťahu, ba dokonca vznik lojality zákazníka voči poskytovateľovi služieb.

2.3.1 Spokojnosť zákazníka

Spokojnosť zákazníka znamená, že pocit zákazníka o jeho požiadavkách a očakávaniach bol naplnený. Podľa Goodmana (2009, p. 22) *"spokojnosť zákazníka je komplikované definovať, pretože zvyčajne je znížená zákazníkovým očakávaním."* Zákazníci budú spokojní, ak je výrobok alebo služba nad ich požiadavkami alebo očakávaniami. Na druhej strane, ak je výrobok alebo služba nižšia ako požiadavky alebo očakávania, zákazník bude nespokojný (Baker, 2003). Spokojnosť je aj zákazníkovoú spätnou väzbou ohľadom kvality produktov alebo služieb a hodnotením týchto produktov a služieb. Je to istá psychologická skúsenosť, ktorá vyjadruje spokojnosť zákazníka s jeho nákupným správaním. Ide však o nestabilný prvok, pretože kým určitá služba alebo produkt môžu uspokojiť jedného zákazníka, druhý môže odísť nespokojný. A preto, aby sme maximálne uspokojili zákazníka, musia byť správne pochopené faktory, ktoré môžu ovplyvniť spokojnosť zákazníka.

Westbrook & Reilly (1983) zdôrazňujú, že spokojnosť zákazníkov je stav emocionálnej reakcie. Teda, ak si je zákazník istý výhodami produktu alebo služby, je ochotný platiť a dokonca tolerovať aj ich navyšujúce sa ceny. Spokojnosť zákazníkov je vyjadrením celkového postoja vytvoreného po využití produktu alebo služby. Môže odzrkadľovať neprijemnosť alebo príťažlivosť produktu či služby.

2.3.2 Faktory ovplyvňujúce spokojnosť zákazníka

Medzi faktory ovplyvňujúce spokojnosť zákazníka zaradujeme:

- *Hodnota kvality služieb a produktov*

Hodnota kvality služieb a produktov hraje dôležitú rolu v spokojnosti zákazníka. Ak sa zákazník domnieva, že hodnota kvality služieb a tovaru presahuje jeho očakávania, bude vo výsledku spokojný.

- *Emócie zákazníka*

Zákazníkovy emócie môžu takisto ovplyvniť pocit spokojnosti. Táto emócia môže byť stabilná a existovať ešte pred samotnou kúpou služby, či tovaru. Jedná sa napríklad o emocionálny stav, či postoj k životu. šťastný a zdravý emocionálny stav a pozitívny postoj budú mať kladný efekt na spokojnosť zákazníka. Na druhej strane, negatívny postoj a zlý emocionálny stav môžu priniesť zákazníka do pozície, kedy bude ľahko sklamaný (Deng, Wei, & Zhang, 2010).

- *Vnímanie rovnosti a spravodlivosti*

Niekedy môže byť spokojnosť zákazníka ovplyvnená vnímaním rovnosti a spravodlivosti voči nemu. Väčšinu zákazníkov zaujíma, či sa s nimi zaobchádza rovnako ako s ostatnými spotrebiteľmi. Preto tu hraje dôležitú rolu rovnosť cien, rovnakosť služieb či spravodlivé riešenie.

2.3.3 Lojalnosť zákazníka

Kotler (2003) opisuje lojalitu ako staromódne slovo vyjadrujúce hlbokú oddanosť. V marketingu tento termín vysvetľuje ako oddanosť voči určitej značke. Aby si podnik získal lojalných zákazníkov, musí diskriminovať neziskových zákazníkov vo vzťahu k ziskovým. Nepredpokladá sa, že by nejaký podnik venoval neziskovému zákazníkovi rovnakú pozornosť ako k ziskovému. Goodman (2009, p. 85) tvrdí, že *"lojalita je najlepšie merateľná pokračujúcim nákupným správaním."* Podľa Reichelda (2001, p. 44) *"byť lojalný znamená získať si oddanosť ľudí do vzťahu, ktorý dlhodobo zlepšuje ich život."* Z tohto dôvodu je lojalnosť zákazníkov o získavaní si ich dôvery a o zlepšovaní podnikových výhod. Gremler & Brown (1999, p. 34) tvrdia, že *"lojalita zákazníkov"*

ukazuje pozitívny postoj zákazníka k opakovanému nákupnému správaniu určitého produktu alebo služby." Vernosť zákazníkov ovplyvňujú faktory ako kvalita, cena a ponúkané služby, ktoré vytvárajú intenzívne pocity ohľadom produktov či služieb tak, aby sa stali u zákazníkov preferovanými. Verní zákazníci sú najkonkurenčnejšou výhodou podniku.

Podľa Gremlera & Browna (1999) zahŕňa lojalita v sebe aj emocionálne prvky. Iba samotné nákupné správanie ju nevysvetľuje, tak, ako aj opakované nákupné správanie nemusí bezodkladne reflektovať zákazníkove osobné preferencie. Verný zákazník by mal preukazovať opakované nákupné správanie s vysokým orientačným postojom. Lojalnosť zákazníka je teda prejavená nie len opakovaným nakupovaním či využívaním služieb podniku, ale aj vyjadrením vysokej dôvery zákazníka voči danému produktu, či službe. Ak by mal zákazník aj v budúcnosti potrebu kúpiť rovnaký produkt alebo využiť tú istú službu, obrátil by sa na spomínaný podnik.

Kotler (2003) dodáva, že podniky sa už vopred orientujú na určité typy zákazníkov, ktorí budú mať z ponúkaných služieb najväčší úžitok. Práve od takýchto zákazníkov sa očakáva, že zostanú voči podniku lojalní. Je však nesmierne dôležité, aby firmy svojich stálych zákazníkov odmieňali. Často sa stáva, že lepšie ponuky núkajú novým zákazníkom v snahe zvýšiť ich počet. Pre potreby získavania si lojalných zákazníkov využívajú rôzne nástroje, ako napríklad vernostný program.

2.3.4 Faktory ovplyvňujúce lojalnosť zákazníka

Faktory, ktoré ovplyvňujú zákazníkovu lojalitu, zahŕňajú vnútorné hodnoty firmy, skúsenosť zákazníka so službami či produktmi firmy, spokojnosť zákazníkov a firemný imidž. Tieto faktory nepochádzajú len zvnútra samotnej firmy, ale zahŕňajú aj zákazníkov konkurencie, či sociálne prostredie. Vo všeobecnosti môžeme tieto faktory rozdeliť do 3 kategórií:

- *Povedomie o firemnej značke*

Značka sa používa na identifikáciu určitého produktu alebo služby. Väčšinou pozostáva zo slov, značiek, symbolov a obrázkov. Značka predstavuje záväzok podniku a charakteristiku produktu alebo služby. Uznávaná značka je dôkazom dobrej kvality. Uznávaná značka venuje veľkú pozornosť svojmu záväzku voči

zákazníkom, čím sa produkt alebo služba danej značky stane pre zákazníkov voľbou číslo jeden. Z tohto dôvodu môže značka ovplyvniť vernosť zákazníka (Deng, Wei, & Zhang, 2010).

- *Kvalita služieb*

Kvalita služieb má priamy vplyv na vernosť zákazníkov. Je jedným z kľúčových prvkov, ktorý môže ovplyvniť správanie zákazníka. Kvalita služby môže rozhodnúť o tom, či zákazník bude verný značke alebo nie (Dengová, 2010). Na základe toho možno povedať, že jedným z predpokladov pre zvýšenie lojálnosti zákazníkov je aj skvalitnenie ponúkaných služieb.

- *Spokojnosť zákazníkov*

Tse & Wilton (1988) popisujú spokojnosť zákazníkov ako úsudok pre rozdiel medzi kvalitou produktu alebo služby a vlastným očakávaním zákazníka. Podľa tohto tvrdenia je spokojnosť hodnotením daného produktu, či služby. Pre zlepšenie lojality zákazníkov je dôležité zvyšovať samotnú spokojnosť zákazníkov.

2.3.5 Vzťah medzi spokojnosťou a lojálnosťou zákazníka

Podľa Woodcocka, Stonea a Fossa (2003, p. 99) "*spokojnosť je dobrým ukazovateľom oddanosti a opakovaného nákupného správania.*" Spokojnosť zákazníka je určitý štandard pre identifikáciu skutočného pocitu zákazníka o kvalite služby alebo produktu. Nejde iba o priamy dojem ohľadom kvality, ale tiež o tom, ako výrobok alebo služba spĺňajú očakávania a dopyt zákazníka. Vernosť zákazníka je ovplyvnená kvalitou produktu a služby, čo môže zákazníka emocionálne spojiť s ponúkaným produktom alebo službou. Všeobecne preto platí, že "*spokojnosť zákazníka sa nerovná zákazníckej lojalite.*" (Dickie, 2008).

Spokojnosť zákazníkov je akási psychologická spokojnosť, postoj, ktorý sa prejaví po nákupnom správaní. Lojalita zákazníkov je však obrazom pokračujúceho nákupného správania. Spokojnosť zákazníka meria pocity a očakávania, zatiaľ čo zákazníkova lojalita odráža nákupné správanie a jeho oddanosť nákupu produktu, či služby v budúcnosti (Woodcock, Stone, & Foss, 2003).

Gitomer (1998) zdôrazňuje, že spokojnosť zákazníkov je bezcenná, pretože spokojný zákazník môže stále kupovať produkt alebo službu aj v druhej spoločnosti.

Navyše, niekedy zákazník nie je úplne spokojný s produktom alebo službou, ale stále si ho vyberie kvôli nižšej cene či lepšej polohe. Niet pochýb o tom, že spokojnosť zákazníkov je kľúčovým prvkom, ktorý môže spôsobiť opakujúce sa nákupné správanie. Spokojnosť zákazníkov však nie je najdôležitejším faktorom lojality zákazníkov. Podľa Rusta a Zahorika (1995) spokojnosť zákazníkov rozhoduje o vernosti zákazníkov. Cronin a Taylor (1992) naznačujú, že spokojnosť zákazníkov môže priamo ovplyvniť lojalitu zákazníkov. Na základe týchto tvrdení možno poznamenať, že vzťah medzi spokojnosťou zákazníkov a lojalitou je progresívny. Teda, spokojnosť zákazníkov poskytuje základ pre dosiahnutie lojality zákazníkov.

2.4 Služby

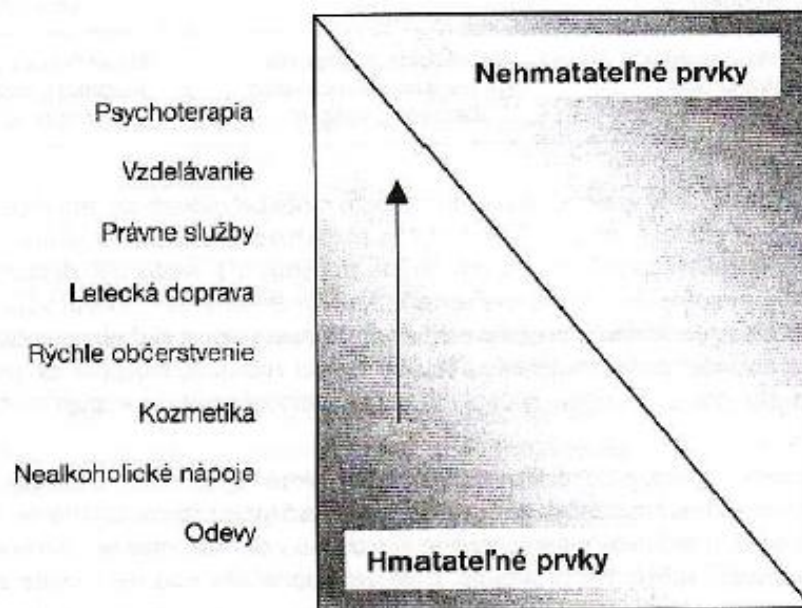
Už začiatkom 80. rokov minulého storočia sa vo svete objavil pojem deindustrializácia ekonomiky, ktorá hovorí o rýchlejšom tempe rastu sféry služieb než priemyselnej výroby. Rastúci dopyt po službách je zapríčinený viacerými faktormi, ako sú nárast bohatstva spotrebiteľov, väčšie množstvo voľného času, vyššia spotreba rozvinutých technológií v domácnostiach, zmena životného štýlu či rast životného štandardu. Tieto faktory podmienili nutnosť vzniku služieb, ich neustále zlepšovanie v snahe uspokojiť prania a požiadavky spotrebiteľov ako aj zvýšenie ponuky vo sfére športových a iných voľnočasových služieb (Vašítková, 2014).

Kotler (1992, p. 490) charakterizuje službu ako *"činnosť, ktorú môže jedna strana ponúknuť druhej, je bezpodmienečne nehmateľná a nevytvorí žiadne nadobudnuté vlastníctvo. Jej realizácia môže, ale nemusí byť spojená s fyzickým výrobkom."*

Avšak, služby môžu byť len malou, nepatrnou časťou v portfóliu ponuky firmy. Z tohto pohľadu firma buď poskytuje produkty, výrobky alebo oboje. Podľa toho možno rozdeliť ponuku do 4 kategórií. Prvou z nich je ponuka zameraná len na hmatateľné produkty. Vo sfére fitness by to predstavovalo napríklad predaj doplnkov výživy, či predaj fitness strojov. Do druhej kategórie zaraďujeme hmatateľné produkty so sprievodnými službami. Tu, pre zvýšenie spotrebiteľskej príťažlivosti okrem samotného produktu ponúkajú výrobcovia aj doplnkové služby vo forme záručných či servisných služieb. Tretia kategória predstavuje prioritnú službu so sprievodnými produktmi a službami. Vo fitness centre majú klienti možnosť nie len zacvičiť si, ale takisto zakúpiť produkty (občerstvenie, cvičebné pomôcky) alebo sprievodnú službu

(trénerské, či masérske služby). Posledná kategória zahŕňa iba službu. V tomto prípade možno ako príklad uviesť masérsku službu.

Mateides et al. (2006) tvrdí, že nehmatateľnosť je možné definovať aj pri hmotných produktoch, ktoré takisto prejavujú vlastnosti nehmatateľnosti. Definuje teda kontinuum v rozmedzí medzi hmatateľnosťou a nehmatateľnosťou. Táto vlastnosť sa pritom zvyšuje alebo znižuje v závislosti od kategórie produktov.



Obrázok 1. Kontinuum hmatateľnosti a nehmatateľnosti produktov (Mateides et al., 2006, s. 669).

2.4.1 Vlastnosti služieb

Všetky služby, ktoré firmy ponúkajú svojim zákazníkom, preukazujú určité špecifické vlastnosti. Delenie týchto vlastností bolo odvodené na základe definície pojmu služba, ktorý už v roku 1992 charakterizoval Kotler.

Boučková et al. (2003), delí vlastnosti služieb do 4N: nehmotné, nestále, neoddeliteľné a neskladovateľné. Vašítková (2014) pridáva aj piatu vlastnosť, nemožnosť vlastníctva služby.

1. *Nehmotnosť*

Je najtypickejšou vlastnosťou služieb, ktorá sa naruší od vlastností výrobkov vyznačuje tým, že službu si nemožno vopred obzrieť, overiť či vyskúšať. Zákazník tak má tendenciu pred vyskúšaním služby vyhľadávať informácie o kvalite služby, pričom jeho závery si vyvodí aj na základe miesta poskytovania služby, jej propagácie, symbolov alebo ceny. Mnohé vlastnosti si však zákazník overí až zakúpením tejto služby. Preto je nesmierne dôležité, aby marketing služieb dokázal vybudovať povedomie firmy a jej služieb vhodne vypracovaným marketingovým mixom, ako aj presvedčiť zákazníka o kvalite služieb tzv. zhmotnením nehmotného. To znamená, že využije prostriedky na to, aby službu zákazníkovi priblížil. Takými prostriedkami môže byť dobre zvolená reklama, naoko pútavý interiér, či ponuka moderných stanovišť a strojov.

2. *Neoddeliteľnosť*

Služba, ktorú si zákazník zakúpi, je produkovaná v jeho prítomnosti. Takisto musí byť pri využívaní služby prítomný jej poskytovateľ. To charakterizuje neoddeliteľnosť služby. Princíp neoddeliteľnosti služieb vysvetľuje, že zákazník je súčasťou procesu poskytnutia a spotreby služby. Výsledok poskytnutej služby je tak daný ako poskytovateľom, tak aj zákazníkom. Predpoklad pre úspešnosť tejto vlastnosti je investícia do personálu napríklad nastavením vhodného systému odmeňovania a motivácie zamestnancov. Mnohokrát sa v priestoroch fitness centra stáva, že klient je pri využívaní služby v priamom kontakte len v úvode čerpania služby, teda pri jej kúpe s personálom recepcie. Preto je dôležité z tohto hľadiska dbať na to, aby priebeh kúpy služby bol rýchly, efektívny a personál ich dokázal predať bez problémov a nadbytočného zdržiavania klientov. Častým problémom je neschopnosť fitness centier pokryť dopyt po ich službách, predovšetkým počas prvých mesiacov kalendárneho roka. To sa častokrát v poobedných hodinách prejavuje nadmerným počtom zákazníkov na počet strojov, resp. plochu, v ktorej môžu cvičiť. Takýto fakt môže negatívne ovplyvniť pociťovanú kvalitu služieb ako aj celkové hodnotenie fitness centra. Z tohto hľadiska by sa fitness centrá mali zamerať na dômyselné riadenie rastu a poklesu dopytu, napríklad stanovením študentských zliav do určitej poobednej hodiny, či zvýšením vstupného vo frekventovaných hodinách.

3. *Nestálosť, heterogénnosť*

Heterogenita alebo premenlivosť služieb súvisí so štandardom kvality služieb, ktorý nemožno predvídať. Závisí na tom kedy, kde a kým sú poskytované. Kvalita a charakter služby, ako aj priebeh jej produkcie a spotreby sú jedinečné, keďže sú ovplyvňované momentálnym stavom služobného potenciálu. Vo výsledku tak tá istá služba môže byť aj v rámci jedného podniku poskytovaná v rozličnej kvalite. Neprijemný, spomalený a unudený personál rozhodne nepridá na spokojnosti zákazníkov. Naopak dobre motivovaný, vyškolený a vysmiaty kolektív má vyššie predpoklady uspokojiť potreby a prania svojich klientov. Práve variabilita služieb kladie z pohľadu marketingu služieb vysoký dôraz na riadenie kvality, ktoré možno uskutočniť tromi krokmi: investovaním do výberu a zaškolenia personálu, štandardizáciou procesu poskytovania služieb pomocou stanovenia jasných pravidiel a sledovaním spokojnosti zákazníkov rôznymi metódami, ako sú systém návrhov a sťažností, prieskumy, či kontrolné nákupy.

4. *Pominuteľnosť, zničiteľnosť*

Pomínuteľnosť či zničiteľnosť služby znamená, že ju nemožno skladovať, vracať, uchovávať či znovu predávať. Vo sfére fitness služieb to možno vysvetliť na príklade, ak klientovi prepadnú peniaze za nenavštvívenú lekciu vo fitness centre. Peniaze, ktoré zaplatil pri rezervácii služby, mu boli strhnuté aj napriek jeho absencii. Ak je na druhej strane nespokojný zákazník s kvalitou poskytnutej služby, ktorá je už však nevratiteľná, môže takú službu reklamovať. Problémom, ktorý z vlastnosti neskladovateľnosti služby vzniká, je aj náročnosť časového zosúladenia dopytu a ponuky. Predovšetkým počas zimných mesiacov sa častokrát stáva, že počet zákazníkov navštevujúcich fitness centrum je vyšší, ako kapacita skriniek na uloženie ich vecí. Naopak, počas leta ostáva mnoho skriniek nevyužitých. Management tak stojí pred konfrontáciou, keď počas zimných mesiacoch nie je schopný pokryť všetky možnosti predaja pre prebytok dopytu a naopak, počas leta musí znášať náklady pri nízkej návštevnosti zákazníkov. Z hľadiska managementu je dôležité plánovať optimálnu kapacitu ako poskytovaných služieb, tak personálu, či stanoviť pravidlá pre vybavovanie sťažností.

5. *Nemožnosť vlastníť službu*

Vašítková (2014) dodáva ešte túto vlastnosť, ktorá súvisí s nehmotnosťou a nezničiteľnosťou. Zákazník zakúpením služby nezískava žiadne vlastníctvo, ako je to pri nákupe produktu. To však neznamená, že poskytovanie služby bude bez užitia hmotného výrobku. Zákazník si však poväčšine kupuje právo na poskytnutie služby, vo fitness centre to možno vysvetliť ako právo využívať stroje, priestory či čas osobného trénera.

2.4.2 Marketingový mix športových služieb

Matúš, Ďurková & Čábyová (2012) opisujú marketingový mix ako súbor kontrolovateľných faktorov, ktoré sú spájané pre účely vyvolania požadovanej reakcie na cieľovom trhu. Podľa Janečkovej & Vašítkovej (2000) ide o súbor nástrojov, ktorými sa dotvárajú vlastnosti služieb marketingovým manažmentom. Výsledným cieľom takto upravenej ponuky služieb je uspokojenie potrieb zákazníkov a vytvorenie zisku firmy. Klasické členenie marketingového mixu 4P – produkt (product), cena (price), distribúcia (place) a propagácia (promotion) bolo po zistení nedostatočnosti pre účely vytvárania marketingových plánov rozšírené o ďalšie 3P – ľudia (people), materiálne prostredie (physical evidence) a procesy (processes). Podľa Čáslavovej (2009) tak marketingový manažment musí navrhnúť, aké produkty, za akú cenu a akým spôsobom sa dostanú k zákazníkovi a aké formy propagácie využije firma pre rozšírenie povedomia o svojich službách. Všetky zložky mixu musia byť navrhnuté tak, aby oslovili a prilákali zákazníkov. Nemá napríklad zmysel vkladať vysoké financie a propagovať nekvalitnú službu.

Produktom marketingového mixu je podľa Janečkovej a Vašítkovej (2000) to, čo spoločnosť ponúka spotrebiteľovi pre uspokojenie jeho hmotných aj nehmotných potrieb. Matúš, Ďurková & Čábyová (2012, p. 94) pod týmto pojmom charakterizujú "všetko, čo sa môže vyskytnúť na trhu a je schopné uspokojiť potrebu a želanie." Ako produkt tak možno chápať materiálne veci, služby, osoby, názory, miesta alebo celé organizácie.

Čáslavová (2009) rozdelila športové produkty ako hmotné a nehmotné statky ponúkané za účelom uspokojovania potrieb a prání klientov pohybujúcich sa v oblasti telesnej výchovy a športu. Produkty sa podľa tejto autorky členia do 5 skupín:

1. základné produkty telesnej výchovy a športu

- ponuka telovýchovných cvičení
- ponuka športových akcií
- ponuka turistických akcií

2. produkty viazané na osobnosť

- športové výkony viazané na osobnosť športovca
- výkony trénerov
- reklamné vystúpenie športovcov

3. myšlienkové produkty telesnej výchovy a športu

- myšlienky iniciujúce telovýchovnú a športovú oblasť
- športové informácie šírené médiami
- hodnoty zážitkov v telesnej výchove a športe

4. produkty v oblasti podmienok a vedľajšie produkty

- telovýchovné a športové zariadenia (spolkové, komunálne, štátne)
- vzdelávanie v športe
- poistenie cvičencov a športovcov
- doprava na súťaže
- vstupenky
- sponzoring
- dary a podpora
- propagácia produktov a suveníry
- spoločenské akcie

5. klasické materiálne produkty v telesnej výchove a športe

- telovýchovné a športové náradie
- telovýchovné a športové náčinie
- športové oblečenie

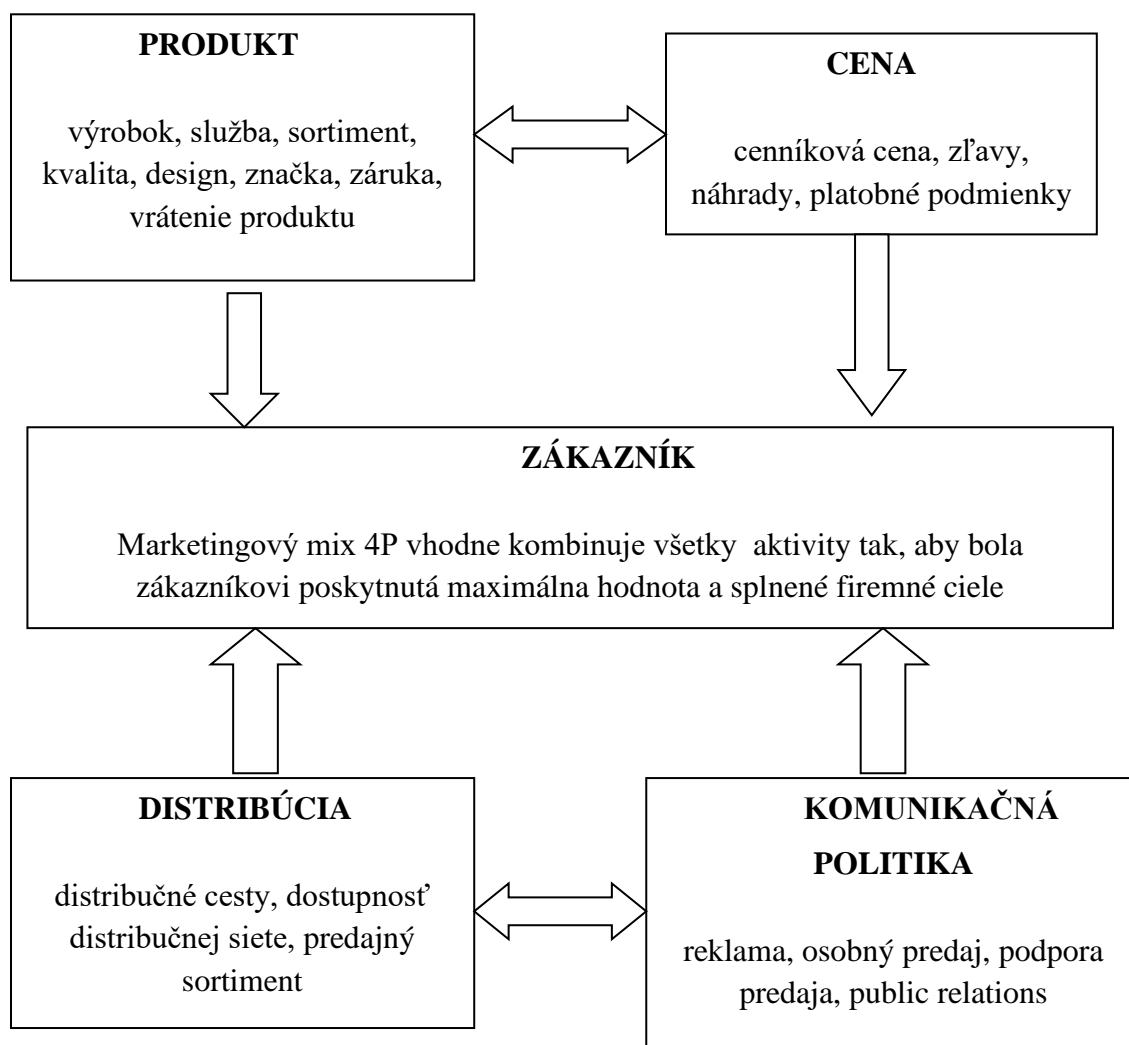
Ponuka v oblasti športových služieb je rozmanitá z dôvodu nejednoznačného určenia tržnej štruktúry. Fitness centrum môže vytvoriť ponuku služieb pre širokú škálu potenciálnych zákazníkov, zahŕňajúc profesionálnych kulturistov využívajúcich tieto služby pre dosahovanie svojich profesijných cieľov, mladých ľudí, ktorých cieľom je socializácia alebo skrášlenie postavy, či napríklad seniorov, ktorých láka možnosť

využitia wellness zóny. Pre firmu to znamená potrebu neustáleho prispôsobovania ponuky služieb v súlade s požiadavkami ich klientov. Pre tieto účely môžu fitness centrá využiť modely zisťovania spokojnosti klientov, analýzu konkurencie alebo sledovanie trendov vo fitness oblasti.

Cena je peňažná čiastka, ktorú podnik účtuje zákazníkovi za ponúkaný výrobok alebo službu (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007). Tento pojem zahŕňa všetky hodnoty, ktoré zákazník vymení za úžitok z vlastníctva produktu či využívania služby. Je jediným prvkom klasického marketingového mixu, ktorý prináša výnos. Podľa Janečkovej & Vašítkovej (2000) je cena vzhľadom k nehmotnému charakteru služieb dôležitým ukazovateľom kvality. Zákazník očakáva, že so zvyšujúcou sa cenou poskytovanej služby bude aj jej kvalita a úžitok vyšší. Preto je pre manažment nesmierne dôležité správne nastavenie cenovej politiky, berúc do úvahy vnútorné faktory (marketingové ciele, náklady, cenovú organizáciu) a vonkajšie faktory (konkurencia, trh a dopyt, ekonomické faktory, politické a právne faktory).

Distribúcia predstavuje prístupnenie produktu alebo služby zákazníkovi. Zahŕňa všetky činnosti, ktoré robia produkt prístupným. Pre podnik je dôležité budovanie takých distribučných ciest, ktoré vytvoria vzťahy ako so zákazníkmi, tak s dodávateľmi (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007). V poslednej dobe je trendom predovšetkým vytváranie marketingových ciest s cieľom oslovenia a získavania nových zákazníkov. Podľa Čáslavovej (2009) je povaha distribučných ciest závislá na tom, či sa jedná o produkt hmotný alebo nehmotný. Pre nehmotné produkty je totiž charakteristické, že si ich zákazník nemôže pred zakúpením vyskúšať, preto vyhľadáva informácie o povahe ponúkaných služieb, vytvára si určitý obraz a na základe toho sa rozhodne, či danú službu využije alebo nie. Podnik zameraný na služby využíva pre potreby získavania si zákazníka nástroje propagácie.

Propagácia je dialóg medzi podnikom a jeho zákazníkmi s cieľom predstaviť vlastnosti produktu či služby a presvedčiť súčasných, ale aj budúcich zákazníkov k nákupu. Zahrňuje štyri činnosti, ktoré možno súhrnne označiť ako propagačný mix: reklamu, publicitu, osobný predaj a opatrenia pre podporu predaja. Manažment vytvára propagačnú stratégiu s prihliadnutím na ostatné zložky marketingového mixu tak, aby stratégia bola v súlade s cieľmi podniku, dostupnými financiami, zamerala sa na cieľových zákazníkov a vybrala vhodné prostriedky propagácie (Čáslavová, 2009).



Obrázok 2. Marketingový mix (Bartošová & Krajníková, 2011)

Marketingový komunikačný mix pozostáva z piatich komunikačných nástrojov: reklamy, osobného predaja, podpory predaja, verejných vzťahov a nástrojov priameho marketingu (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007). Fitness centrum môže ako príklad využívania komunikačných nástrojov využiť platenú reklamu na sociálnej sieti, pre potreby osobného predaja môže zorganizovať ochutnávku produktov, pre podporu predaja vytvorí akciu na permanentky alebo súťaž o balíček produktov. Ako vhodný nástroj PR – verejných vzťahov a zvyšovanie popularity môže zabezpečiť sponzoring pre lokálny športový klub.

Po novom sa k nástrojom marketingového mixu zaraďujú aj ľudia, materiálne prostredie a procesy. Personálny nástroj zahŕňa zákazníkov, ale aj zamestnancov, ku ktorým zákazníci prichádzajú do styku pri kupovaní produktov a služieb. Z tohto

hľadiska je pre podnik dôležité zameranie sa na správny výber, vzdelávanie a motivovanie zamestnancov. Materiálne prostredie podniku je určitým dôkazom o vlastnosti ponúkanej služby, pričom zahŕňať môže vlastnú budovu podniku, priestory a vybavenie, či reklamné produkty. Materiálnym prostredím fitness centra môžu byť fitness stroje, pomôcky, či oblečenie zamestnancov. Procesy možno vysvetliť ako postupnosť nevyhnutných krokov pri kúpe produktu či služby zákazníkom. V tomto smere je dôležité, aby podnik dokázal čo najviac zjednodušiť procesy a efektívne produkt alebo službu predávať.

2.4.3 Kvalita služieb

Význam služieb v hospodárstve vyspelých krajín narastá. Služby spadajú na Slovensku pod terciárny sektor. Ten zahŕňa všetky odvetvia ľudskej činnosti, ktorých podstatou je poskytovanie služieb, a teda poskytovanie práce, vedomostí, finančných prostriedkov, infraštruktúry, výrobkov alebo ich vzájomnú kombináciu. Z hľadiska orientácie národného hospodárstva na sektor služieb sa preukazuje predovšetkým zvyšujúci sa záujem o zabezpečenie kvality služieb. Oproti zabezpečovaniu kvality vo výrobných sférach je vo sfére služieb komplikovanejšie zabezpečenie kvality. Existuje niekoľko dominujúcich trendov, ktoré určujú rastúci význam kvality služieb:

- *samozrejma bezchybnosť a funkčnosť výrobkov.* Od organizácií, ktoré svoju ponuku výrobkov obohacujú o služby, sa očakáva vysoká kvalita ponúkaných služieb. Odlíšenie od konkurenčných firiem je možné vďaka vytvoreniu ponuky doplnkových služieb. Tu však prevláda zvýšený rast očakávania zákazníkov.
- *tlak konkurencie.* Konkurencia nepretržite rastie nie len v oblasti služieb poskytujúcich výrobky, ale aj na „klasických“ trhoch služieb, akými sú financie, cestovný ruch či doprava.
- *zmeny systému hodnôt v spoločnosti.* S týmito zmenami súvisí zo strany spotrebiteľov očakávaná rastúca kvalita života. Nadpriemerné zisky preukazujú práve také organizácie, ktoré sa orientujú na zvyšovanie kvality života a na spríjemnenie narastajúceho podielu voľného času spotrebiteľov.
- *internacionalizácia sektora služieb.* Vstup zahraničných producentov na národný trh určuje najvyššiu prioritu práve kvalite služieb.

Z vývojových tendencií možno usúdiť, že organizácie zamerané na ponuku ‚čistých‘ tovarov a štandardných služieb nedokážu v budúcnosti držať krok s konkurenciou, pričom bude ohrozená ich dlhodobá podnikateľská pozícia

Podľa Vašítkovej (2014) je kvalita služieb jednou z kľúčových otázok marketingového riadenia. Pozitívne ovplyvňuje ziskovosť firmy tým, že uspokojuje zákazníkov a zvyšuje ich lojalitu. Pri nehmotných a heterogénnych službách je kvalita faktorom, ktorý predstavuje významnú konkurenčnú výhodu istej služby, čím odlišuje podnik od konkurencie.

Kotler (1992) dodáva, že kľúčovým prvkom pre dosahovanie kvality je zabezpečiť, aby mal cieľový zákazník pocit, že obdržal vyššiu kvalitu služieb, ako očakával. Zákazníci si vyberajú služby podľa týchto informácií: minulé skúsenosť, očakávania, vypočutie názorov o firme, či skrz reklamu. Je teda nesmierne dôležité, aby poskytovateľ služby dokázal identifikovať prania zákazníkov s ohľadom na špecifiká daných služieb. Tu je však nutné podotknúť, že poskytovateľ nemusí byť schopný splniť všetky prania zákazníkov, keďže čelí problému spokojnosti zákazníkov voči ziskovosti firmy. Z tohto hľadiska je preto dôležité, aby poskytovateľ zákazníkom jasne definoval, aká úroveň služieb bude poskytovaná, pretože vďaka tomu budú vedieť, čo môžu od služby očakávať.

Grönroos (1984) charakterizuje dve základné zložky kvality:

- Technická kvalita služieb

Vzťahuje sa k relatívne merateľným prvkom, ktoré získavajú zákazníci počas interakcie s poskytovateľom služby. Hodnotenie technickej kvality však môže byť obtiažne, keďže technický stav môžu objektívne posúdiť predovšetkým odborníci alebo je možné ju posúdiť až po určitom období.

- Funkčná kvalita služieb

Predstavuje záujem zákazníkov o poznanie, akým spôsobom im služba bude poskytnutá. Vnímanie funkčnej kvality je subjektívnejšie, je ovplyvnené prostredím, v ktorom je služba poskytovaná, správaním personálu organizácie, či dĺžkou čakacej doby.

2.5 Meranie kvality služieb

Podniky poskytujúce služby by mali pravidelne zisťovať mieru kvality poskytovaných služieb a overiť tak, či sú ich zákazníci spokojní. Práve to je predpokladom úspechu v konkurenčnom prostredí. Organizácie sú vzhľadom na svoje prostredie vystavené mnohým požiadavkám, ktoré určujú kvalitu služieb. Konkurencia, zvyšujúci sa dopyt po vysokej kvalite u zákazníkov, ako aj neustály vývoj trendov môžu rozhodnúť o postavení a úspechu podniku na trhu. Požiadavky a nároky na kvalitu služieb možno rozdeliť podľa toho, kto ich očakáva, do troch skupín:

- *požiadavky z pohľadu zákazníka*
Definujú sa na základe očakávania aktuálnych ako aj potenciálnych klientov. Očakávania zákazníkov sú ovplyvnené viacerými faktormi: minulé skúsenosť so službou, individuálne potreby, komunikačné prostriedky poskytovateľa služieb či priama komunikácia so zákazníkmi, ktorí danú službu už vyskúšali.
- *požiadavky z pohľadu konkurencie*
Podnik musí stanovovať také ciele stratégie, ktoré mu vytvoria konkurenčnú výhodu. Požiadavky na kvalitu služieb sú následne odrazom úrovne porovnateľných služieb ponúkaných u konkurenčných podnikov.
- *požiadavky z pohľadu podniku*
Sú výsledkom schopnosti a pohotovosti poskytovateľa služby poskytnúť stanovenú kvalitu služieb. Na tieto požiadavky majú vplyv interné faktory, medzi ktoré zaradíme mentalitu zamestnancov a ich odbornú kvalifikáciu a nastavenie marketingovej stratégie.

Mateides et al. (2006) člení meranie kvality služieb do dvoch kritérií: objektívne a subjektívne. Podľa orientácie navyše možno metódy merania kvality deliť na dopyt orientované a na ponuku orientované. Metódy merania orientované na dopyt ďalej delíme na objektívne a subjektívne postupy. V nasledujúcej časti rozoberieme metódy merania kvality zamerané na dopyt.

2.5.1 Meranie kvality služieb podľa objektívnych kritérií

Tieto merania sa merajú celkovú kvalitu výkonu podniku. Orientujú sa na zákazníka, kvalita výkonov sa však neposudzuje na základe jeho subjektívnych hodnotení. Pre potreby merania podľa objektívnych kritérií sa využívajú tieto postupy:

- a) pozorovanie expertmi
- b) mystery shopping

Pozorovanie expertmi je objektívne, na zákazníka orientované meranie, ktoré vykonávajú školení nezávislí interní alebo externí experti (Gasterová, 1996). Ich úlohou je zistenie nedostatkov v procese tvorby služieb a z toho vyplývajúce správanie sa zákazníkov. Mystery shopping alebo tzv. silent-shopper metóda slúži na zisťovanie nedostatkov v procese tvorby výkonu prostredníctvom osôb vystupujúcich ako zákazníci, ktoré simulujú reálnu situáciu anonymne. Sledujú sa vlastnosti personálu, predovšetkým jeho správanie, úroveň komunikácie a obchodné zručnosti. Kvalita výsledkov však záleží aj od schopností testovacej osoby posúdiť mieru kvality výkonu.

2.5.2 Meranie kvality služieb podľa subjektívnych kritérií

Meranie sa zakladá na subjektívnom vnímaní zákazníka o kvalite poskytovaných služieb. Ide o znakovito orientované metódy, kde sa sledujú znaky kvality ponúkaných služieb. Celkové ocenenie je výsledkom individuálneho posúdenia každého znaku (indikátora). Pre subjektívne a diferencované metódy merania kvality orientované na zákazníka sú charakteristické multiatributívne metódy. Patria sem metódy SERVQUAL, SERVPERF a SERVIMPERF (Mateides, 2006).

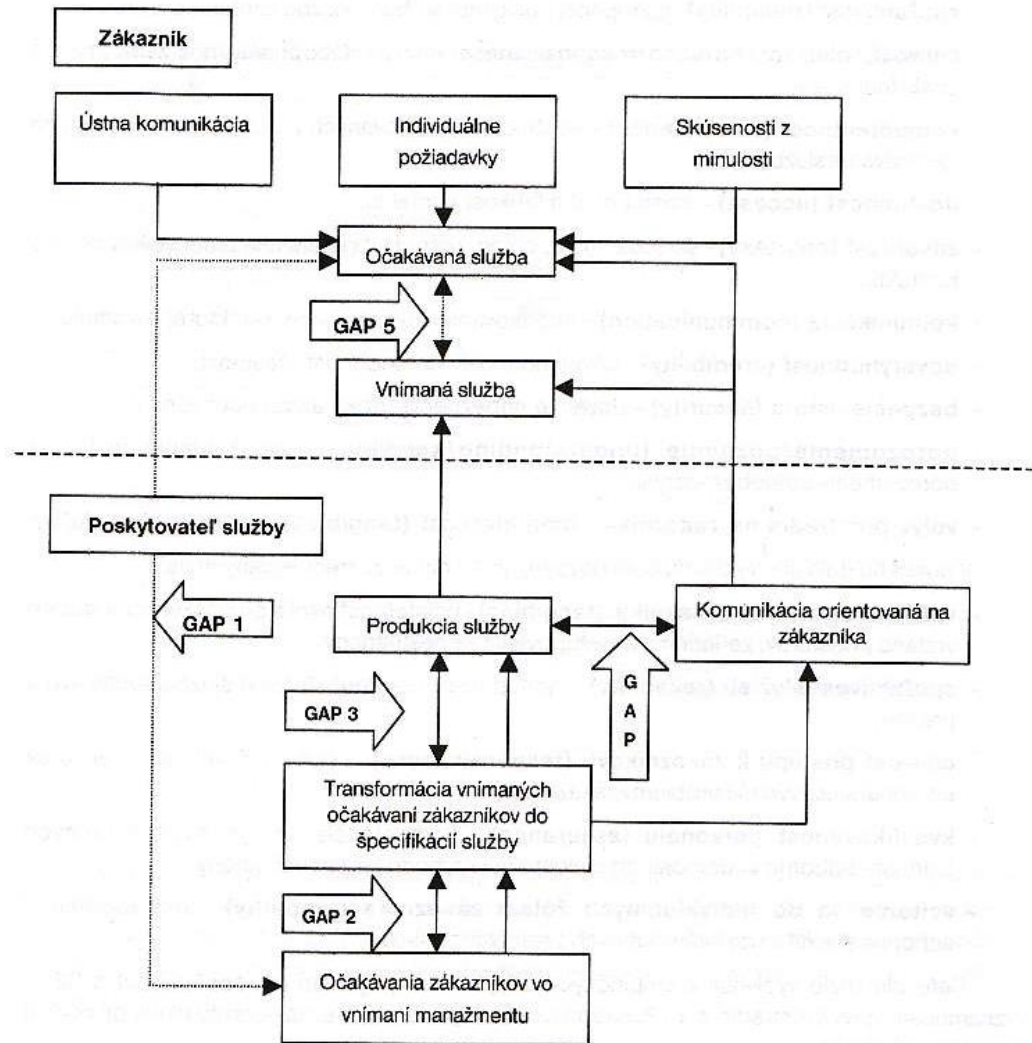
Pre pochopenie významu metódy SERVQUAL je v nasledujúcej časti opísaný GAP model, ktorého 5. časť bola základom pre vznik tejto výskumnej metódy.

Model kvality služieb – GAP

GAP model vytvorili v roku 1985 autori Parasuraman, Zeithamlová a Berry. Jeho vznik bol postavený na základe evidovania rozporu medzi predstavami klientov o kvalite poskytovaných služieb a tým, aká služba im je naozaj poskytnutá. Tento model pracuje s tzv. medzerami, ktoré určujú rozdiel medzi jednotlivými zložkami procesu poskytovania služieb.

GAP model rozdeľuje oblasť poskytovania služieb do dvoch rovín – poskytovateľ služby a jej príjemca - zákazník. Celkovo bolo identifikovaných 5 medzier:

- *medzera 1, percepčná:* rozdiel medzi očakávaním klientov a pochopením očakávaní manažmentom podniku. Táto medzera vznikne, ak dochádza ku nedostatočnej komunikácii medzi manažmentom a personálom, ktorý je v kontakte s klientmi, nedostatočnou interakciou medzi manažmentom a klientmi či nevykonávaním marketingového prieskumu.
- *medzera 2, špecifikačná:* rozdiel medzi očakávaniami zákazníkov a špecifikáciou kvality služieb vychádzajúcej zo zákazníckych požiadaviek. Očakávania zákazníkov sú vypočítané, manažment nedokáže správne vyhovieť požiadavkám klientov, chýba kapitál, podnik nemá vhodné vybavenie, manažment je presvedčený o nemožnosti vyhovieť.
- *medzera 3, procesná:* rozdiel medzi špecifikáciou kvality služby a skutočne poskytnutým výkonom. Manažment presne špecifikoval požiadavky na kvalitu služieb, pri ich realizácii však dochádza k odklonu od požadovanej úrovne. Problém dochádza u kontaktného personálu, ktorý neponúka takú úroveň služby, akú manažment očakáva. Príčinou môže byť ich nedostatočná kvalifikácia, zlá tímová spolupráca či nesprávne kritériá kontroly.
- *medzera 4, diferenčná:* rozdiel medzi skutočne poskytnutými službami a komunikáciou orientovanou na zákazníkov. Vzniká, ak sa sľuby neprevedú do poskytovanej služby. Pocity zákazníkov sú silno ovplyvnené sľubmi či chýbajúcimi dopĺňajúcimi informáciami, ktoré nie sú naplnené. To nakoniec vyvoláva pocit sklamaní.
- *medzera 5, sumárna:* rozdiel medzi očakávaniami zákazníka a skúsenosťami, ktoré s poskytovanými službami majú. Je výsledkom predošlých 4 medzier.



Obrázok 3. GAP model (Mateides et al., 2006, p. 692).

2.5.2.1 Metóda SERVQUAL

Táto metóda sa považuje za najviac prepracovanú metódu hodnotenia kvality služieb. Výskum pomocou metódy SERVQUAL je postavený na princípoch GAP – modelu, pričom využíva poznatky získané z 5., sumárnej medzery.

Pôvodný GAP model obsahoval 10 dimenzií, ktoré mali objasniť kvalitu poskytovania služieb:

1. *spoľahlivosť* – schopnosť poskytnúť službu spoľahlivo a presne
2. *vnímavosť* – ochota, pripravenosť personálu poskytnúť službu
3. *kompetentnosť* – zručnosti a vedomosti pre vykonávanie služby

4. *dostupnosť* – ľahká prístupnosť, kontakt
5. *zdvorilosť* – úcta, rešpekt a slušné správanie, priateľskosť personálu
6. *komunikácia* – informovanie zákazníkov vhodným spôsobom
7. *dôveryhodnosť* – vierohodnosť, čestnosť
8. *bezpečie, istota* – zbavenie rizika alebo pochybností
9. *porozumenie, poznanie* – vynaloženie úsilia pre porozumenie zákazníkových potrieb
10. *vplyv prostredia na zákazníka* – fyzický dôkaz služby

Ďalšími výskumami došlo postupne k upraveniu a zredukovaniu počtu dimenzií na aktuálnych 5, ktoré však pokrývajú aspekty všetkých 10 predošlých dimenzií:

1. *vplyv prostredia na zákazníka* – priestory, zariadenie a vystupovanie zamestnancov
2. *spoľahlivosť služieb* – schopnosť spoľahlivo a presne poskytnúť služby
3. *citlivosť prístupu k zákazníkovi* – rýchlosť a ochota, s akou personál pristupuje k riešeniu problémov zákazníkov
4. *kvalifikovanosť personálu* – odborné vedomosti, zdvorilosť a dôveryhodnosť personálu
5. *vcítenie sa do individuálnych želaní zákazníka* – individuálny prístup k zákazníkovi

Tieto časti sú členené na 22 znakov vystihujúcich jednotlivé dimenzie z dvoch pohľadov: očakávaná kvalita a vnímaná kvalita služieb. Zákazník na príslušnej sedembodovej škále hodnotí úroveň vlastnosti tak, ako ju očakával a následne v druhej časti príslušnej vlastnosti hodnotí vnímanú úroveň. Vo výsledku môže dôjsť ku trom prípadom:

- poskytnutá služba sa zhoduje s očakávaniami zákazníka
- očakávanie kvality je vyššie, ako bola kvalita obdržanej služby
- poskytnutá služba prevýšila očakávania zákazníka

Koncepcia merania rozdielu medzi očakávaniami a vnímaním vo forme medzery SERVQUAL sa ukázala ako veľmi užitočná na hodnotenie úrovne kvality služieb. Parasuraman, Zeithamlová & Berry (1988) tvrdia, že s menšou úpravou môže byť SERVQUAL prispôsobený akejkoľvek organizácii poskytujúcej služby. Najväčšie

negatívne medzery v kombinácii s hodnotením, kde sú očakávania najvyššie, uľahčujú stanovenie priorít pri zlepšovaní výkonnosti. Podobne, ak sa ukáže, že medzery v niektorých aspektoch služieb sú pozitívne, implikovanie očakávaní sa v skutočnosti nielenže plní, ale aj prekračuje očakávania, to umožňuje manažérom, aby preskúmali, či nie je potrebné upraviť rozsah takto ponúkanej služby.

2.5.2.2 Metóda SERVPERF

Túto metódu zaviedli Cronin a Taylor (1992), pričom meria vnímaný výkon – performance a nezameriava sa na meranie očakávania zákazníkov. Metóda sleduje rovnaké vlastnosti kvality služieb (hmotné zaistenie, spoľahlivosť, zodpovedný prístup, pocit istoty a empatiu) a používa oproti dvojitej škále SERVQUAL-u len jednoduchú škálu. Výhodou takejto metódy je jej jednoduchosť, v porovnaní so SERVQUAL-om. Takisto obsahuje o polovicu menej otázok, keďže každá vlastnosť je zákazníkmi hodnotená len raz. Ochota vyplniť dotazník tak môže byť vyššia, ako aj návratnosť a predovšetkým miera správne vyplnených dotazníkov. Nevýhodou je však absencia informácií o tom, aké mali klienti očakávania u konkrétnych dimenzií (Mateides, 2006).

2.5.2.3 Metóda SERVIMPERF

Metóda navrhnutá Hallerovou v roku 1995 hodnotí opäť všetky 5 vlastnosti kvality služieb: hmotné zaistenie, spoľahlivosť, zodpovedný prístup, pocit istoty a empatiu. Spoločným znakom so SERVQUAL-om je využitie dvojitej škály, ktorá sa však zlučuje do dvoch jednoduchých škál. Takisto sa v tejto metóde hodnotí výkon. Druhou zložkou škály však nie je faktor očakávania, ale faktor významu. Klient tak hodnotí, či daný znak je pre neho dôležitý, alebo nepodstatný. Výsledky sa pre lepšiu názornosť premietajú do schémy tzv. klasifikačného kríža.

3 CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom práce je analyzovať spokojnosť zákazníkov s kvalitou ponúkaných služieb vo fitness centre Astoria Fit&Gym.

Úlohy práce:

1. naštudovať odbornú literatúru
2. analyzovať súčasný stav fitness centra
3. vykonať primárny výskum vo fitness centre pomocou dotazníkového šetrenia metódou SERVQUAL
4. vyhodnotiť dáta získané dotazníkovým šetrením
5. vypracovať SWOT analýzu fitness centra
6. interpretácia výsledkov
7. navrhnúť kroky k zlepšeniu služieb a zvýšeniu spokojnosti zákazníkov

Vzhľadom k charakteru výskumu nebolo potrebné stanovovať výskumné hypotézy. Chýbali predovšetkým podklady pre ich stanovenie, čím by sa jednalo iba o odhady budúcich výsledkov, v žiadnom prípade nie o vedecké hypotézy, ktoré možno vyvracať na akejkolvek štatistickej úrovni významnosti.

4 METODIKA

Táto kapitola uvádza metódy a techniky, ktoré boli využité pri spracovaní diplomovej práce.

Situačná analýza

Situačná analýza zahŕňa analýzu mikroprostredia a makroprostredia podniku. Vyhodnocuje faktory ovplyvňujúce pozíciu firmy (Zamazalová et al., 2010). Opisuje a predstavuje podnik a jeho organizačnú štruktúru, analyzuje konkurenčné prostredie firmy.

Charakteristika výskumného súboru

Základný súbor predstavuje rozsiahly súbor zložený z presne definovaných prvkov, ktoré sú vymedzené danými spoločnými vlastnosťami. Výberový súbor je skutočne pozorovaná skupina jednotiek, ktorá musí čo najpresnejšie imitovať zloženie populácie (Olecká & Ivanová, 2010). V Astoria Fit&Gym tvoria základný súbor všetci klienti. Tí boli pri vstupe do fitness centra oboznámení s dotazníkovým šetrením a požiadaní o jeho vyplnenie, o ktorom sa dozvedeli aj z informačných materiálov uložených na recepcii fitness centra. Možnosť vyplniť dotazník tak mal každý klient. Výberový náhodný súbor celkovo činil 120 respondentov.

Výskumná metóda

Pre účely práce bola využitá metóda primárneho zberu dát, dáta boli získané využitím kvantitatívneho výskumu formou SERVQUAL dotazníka.

Organizácia zberu dát

Dotazníky boli distribuované na recepcii fitness centra. Ako motivácia pre vyplňanie dotazníkov bola vyhlásená súťaž o mesačnú a 10 – vstupovú permanentku. Klienti po vypísaní odovzdali dotazníky do rúk recepčných, ktorí ich uložili do škatule umiestnenej na recepcii. Výskum prebiehal v priestoroch fitness centra v období od 10. do 24.5.2019 v ranných aj poobedných hodinách.

Metóda SERVQUAL

Pre účely zisťovania postoja klientov ku kvalite poskytovaných služieb vo fitness centre bol použitý nástroj písomného dotazovania. Pod pojmom dotazník rozumieme formulár obsahujúci otázky, na ktoré dotazovaní odpovedajú. Musí byť dostatočne jasný a zrozumiteľný, aby bol každý respondent schopný naň jednoznačne odpovedať. Nástrojom dotazovania pre túto diplomovú prácu bol dotazník SERVQUAL, ktorý slúži pre potreby zisťovania postoja klientov fitness centier (Šíma, 2014).

Prvá časť dotazníka je zameraná na identifikáciu respondentov, zahŕňajúca klasifikačné otázky. Zámerne sme vylúčili otázku pýtajúcu sa na platové pomery klienta, keďže takáto otázka nám príde príliš osobná a mohla by negatívne ovplyvniť návratnosť dotazníkov. Okrem nich sme sa v prvej časti pýtali respondentov na pomer ceny a kvality ponúkaných služieb, frekvenciu návštev fitness centra, či dôvod jeho návštevy.

Druhá časť dotazníka využíva techniku bodovania podľa Likertovej škály. Táto stupnica slúži pre vyznačenie miery súhlasu alebo nesúhlasu respondenta s uvedenými výroky, ktoré sa týkajú určitého postoja ku skúmanému objektu (Simová, 2005). Obsahuje otázky, na základe ktorých sú zisťované postoje klientov voči kvalite poskytovaných služieb. Respondenti vyjadrujú mieru svojho súhlasu alebo nesúhlasu s každým tvrdením na sedemstupňovej Likertovej škále v číselnom rozmedzí od -3 po +3, pričom hodnotenie -3 znamená, že s daným vyjadrením respondent absolútne nesúhlasí a +3 znamená, že respondent plne súhlasí s tvrdením. Táto časť obsahuje celkovo 19 otázok, pričom každá je rozdelená do dvoch tvrdení. Prvé tvrdenie referuje určité očakávanie klienta o tom, aká kvalita služieb by mu mala byť poskytnutá, nezávisiac na podniku, v ktorom fitness služby využíva. Druhé tvrdenie je vyjadrením jeho skutočne vnímanej kvality služieb, ktorú dostal, respektíve nedostal vo fitness centre Astoria Fit&Gym. Odčítaním týchto dvoch hodnôt získame medzeru. V prípade nulového alebo kladného výsledku medzier možno konštatovať, že klient je s ponúkanými službami spokojný, či dokonca predčili jeho očakávania. Ak je výsledok v zápornej hodnote, očakávania klienta neboli naplnené, daná lužba má nedostatky a je potrebné zamerať sa na jej zlepšenie (Ruda, Augustová & Šíma, 2012).

V tretej časti dotazníka je klient vyžiadany aby rozdelil 100 bodov medzi 5 uvedených vlastností fitness centra. Jednotlivým vlastnostiam kvality sa tak udelí

VÁHA. Táto časť slúži k tomu, aby sme presnejšie mohli definovať dôležitosť tej ktorej služby. Môže sa totiž stať, že klient ohodnotí určitú službu záporne, avšak táto služba je pre neho málo dôležitá a prikladá jej vo výsledku malú váhu. Medzi funkčné vlastnosti kvality tejto časti zaradujeme hmotné zaistenie, spoľahlivosť, zodpovedný prístup, pocit istoty a empatiu.

Pre presnejšie určenie miery spokojnosti respondentov sa využíva tzv. vážené SERV – skóre. Body pridelené určitej vlastnosti služieb sa vynásobia počtom dotazníkov. Následne sa zistí preferencia jednotlivých vlastností, ktorú zistíme nasledovne: sčítame body preferencie, ktoré danej vlastnosti udelili všetci respondenti a vydáme ich počtom odpovedí, výsledná hodnota je uvedená v percentách. Vážené SERV – skóre potom vypočítame ako súčin medzery vlastnosti a jej váhy - miery preferencie (Ruda, Augustová & Šíma, 2012).

Posledná časť dotazníka vytvára priestor pre vyjadrenie sa klienta. Môže tak uviesť svoje názory, pripomienky, prania či sťažnosti.

Pre zvýšenie motivácie k vyplňaniu dotazníka bola pre klientov vyhlásená súťaž o mesačnú a 10 - vstupovú permanentku.

Spracovanie a interpretácia dát

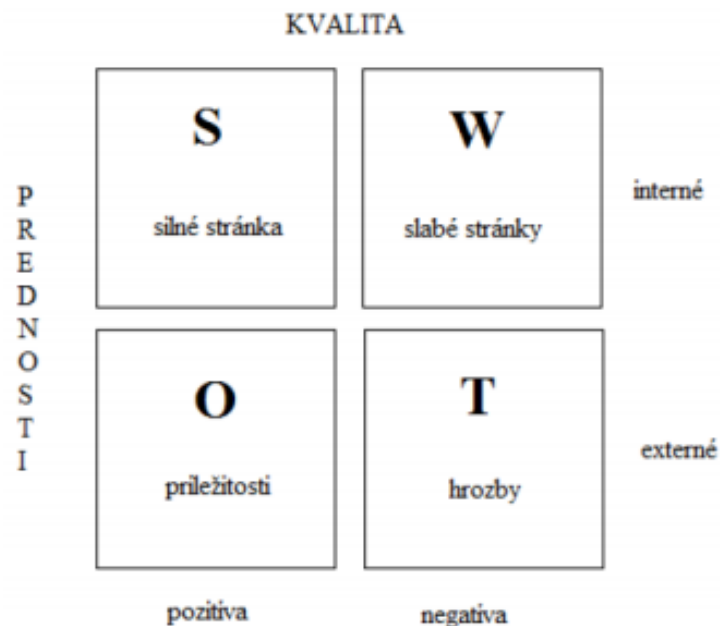
Všetky dáta boli uložené a spracované v programe Microsoft Excel. V tomto programe sa následne využili štatistické funkcie, vďaka ktorým boli vypočítané hodnoty aritmetického priemeru a modusu, veľkosť medzier, percentuálne vyjadrenie početností odpovedí preferencie jednotlivých vlastností.

Pre interpretáciu dát boli využité tabuľky a grafy. Grafické znázornenie zjednoduší prehľad jednotlivých vzťahov a preferencií. Pre klasifikačné otázky, ktoré tvorili prvú časť dotazníka boli použité koláčové grafy s farebným odlišením jednotlivých faktorov. Koláčový graf bol použitý aj pri interpretácii výsledkov tretej časti dotazníka, zameranej na rozdelenie bodov podľa preferencie jednotlivých vlastností služieb. Hodnotenie druhej časti bolo spracované tabuľkami a paprskovými grafmi. Práve tieto grafy umožňujú prehľadné porovnanie skúmaných zložiek – očakávaná a vnímaná kvalita.

SWOT analýza

SWOT analýza je metóda marketingového auditu vo firme. Je súčasťou strategického plánovania, ktoré sa skladá z 8 krokov, zahŕňajúc obchodné poslanie, analýzu okolia a vnútorného prostredia, formulovanie cieľa, formulovanie stratégie, formulovanie programu, realizáciu a spätnú väzbu a kontrolu (Kotler, 1992). SWOT analýza predstavuje koncepčné východisko pre systematickú analýzu a zameriava sa na charakteristiku kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú strategické poslanie podniku (Lesáková 2007).

Názov SWOT analýzy je odvodený zo začiatkových písmen kritických faktorov, ktoré stanovujú úspešnosť postavenia podniku na trhu. Týmito faktormi sú: silné stránky (S = strengths), slabé stránky (W = weaknesses), príležitosti (O = opportunities) a ohrozenia (T = threats). Všetky štyri faktory možno rozdeliť do dvoch skupín podľa ich postavenia v systéme: vnútorné prostredie, zahŕňajúce silné a slabé stránky a vonkajšie prostredie zahŕňajúce príležitosti a ohrozenia. Metódu SWOT možno charakterizovať na základe poučky, podľa ktorej sa stratégia opisuje ako vytvorenie budúceho spôsobu riadenia organizácie, ktorý buď zachová, alebo zlepši jej konkurenčné postavenie. Vo výsledku tak dobre vytvorená stratégia neutralizuje hrozby vnútorného prostredia, využíva budúce príležitosti, ťaží zo silných stránok a odstraňuje slabé stránky podniku (Veber et al., 2009).



Obrázok 4. Grafické znázornenie SWOT analýzy (Jedlička, 2003)

5 VÝSLEDKY

5.1 Situačná analýza klubu Astoria Fit&Gym

Predstavenie klubu Astoria Fit&Gym

Fitness centrum Astoria Fit&Gym vzniklo v októbri roku 2014. Je vzdialené približne 5 minút peši od centra mesta, pričom k nemu vedie priamy spoj MHD. Nachádza sa v priestoroch OC Astoria na Južnej triede 29 v Košiciach. Otvorené je počas pracovných dní od 6:00 do 22:00, cez víkendy od 8:00 do 22:00. Navyše je pre klientov fitness centrum otvorené celoročne, nevynímajúc tak štátne a kresťanské sviatky. V takom prípade sa len upravujú otváracie hodiny.

V prípade príchodu vlastným autom sú možnosti parkovania značne obmedzené, keďže fitness centrum disponuje len šiestimi parkovacími miestami a možnosti parkovania, vzhľadom na polohu takmer priamo v centre, sú limitované. Mnohokrát sú zákazníci nútení parkovať pred vedľa sídliačim obchodným domom, kde je parkovanie zdarma len na 1 hodinu, či priamo v nákupnom centre, ktoré je ale vzdialené asi 5 minút peši, kde je parkovanie spoplatnené už od prvej začatej hodiny.

Celková plocha fitness centra je o rozlohe 1500 m². Pri vstupe sa nachádza recepcia, kde sú klienti obslužení a kde si vybavujú všetky záležitosti ohľadom cvičenia. Na recepcii majú takisto možnosť zakúpenia produktov ako sú športové nápoje (aminokyseliny, proteíny, predtréningové stimulanty), káva, vitamíny a minerály, či sortiment na cvičenie, ako fľaše, uteráky alebo oblečenie.

Vybavenie fitness centra

Klub je zameraný na komplexné služby. Nachádza sa tu momentálne najväčšia funkčná zóna v meste s 12 stanovišťami. Okrem toho si klienti prídu na svoje aj vďaka viac ako 100 posilňovacím stanovišťam, pričom strojový park sa každý rok inovuje a dopĺňa. Kardio zóna je vybavená bežeckými pásmi, stepperom, spinningovými bicyklami, orbitrekmi, airbikom, stacionárnymi bicyklami, veslovacím trenažérom, automatizovanými schodmi. Celkovo obsahuje 19 stanovišť. Oproti recepcii sa nachádza zrkadlová miestnosť o rozlohe 45 m² vybavená tatami podlahou a boxovacími mechmi.

Okrem služieb zameraných na cvičenie tu klienti nájdu aj vhodné podmienky na oddych a relaxáciu, keďže centrum disponuje fínskou a infra saunou v oddychovej miestnosti, ako aj 4 masážnymi kreslami, jedným lymfatickým masážnym strojom a masážnym prístrojom na krčnú chrbticu, ktoré využívajú bezplatne.

Klienti môžu okrem vlastnej realizácie využiť aj možnosti skupinových kruhových tréningov, thajského boxu, antigravity či programu Senior fit, ktoré sú však vedené externými trénermi a lektormi. Trénerské služby môžu klienti využiť po dohode s externými trénermi.

Astoria Fit&Gym sa z hľadiska propagácie zameralo predovšetkým na podporu lokálnych športovcov. Túto sezónu vytvorili podmienky pre prípravu volejbalistov VK KDS Košice, ako aj vodnopólistov ČH Hornets. V individuálnych športoch podporujú slovenskú reprezentantku v inline korčuľovaní.

Klubové členstvo

Zámerom fitness centra Astoria Fit&Gym je poskytovať voľnočasové služby. Kládie sa pritom dôraz na vytváranie optimálnych podmienok pre sebarealizáciu ako členov, tak nečlenov klubu. Ešte pred začatím tohto roka mali klienti možnosť vstúpiť do klubu, vďaka čomu získali benefity. Táto myšlienka vznikla na základe uvedomenia si, že je dôležité a nevyhnutné zamerať sa na stálych klientov a vytvoriť im čo najlepšie možné podmienky. Vďaka vstúpeniu do členstva môžu členovia kupovať vstupy v 15% zľave, spolu s 10% zľavou na kúpu tovaru a výživových doplnkov na recepcii. Okrem toho je táto skupina klientov vopred informovaná o nadchádzajúcich akciách a špeciálnych ponukách prostredníctvom e-mailu.

Typy členstva

- členstvo na určité obdobie: mesačné, štvrt'ročné, polročné a ročné
- vstupové členstvo na 10,20 a 30 vstupov
- zľavnené členstvo pre študentov
- zľavnené členstvo pre seniorov
- zľavnené členstvo pre osoby ZŤP
- zľavnené členstvo pre zamestnancov partnerských firiem
- zľavnené členstvo pre zamestnancov IPA (medzinárodná asociácia policajtov)

Početnú skupinu klientov Astoria Fit&Gym tvoria aj tzv. nečlenovia, teda takí, ktorí si kupujú riadne vstupy, bez akýchkoľvek zliav a výhod. Okrem nich však fitness centrum navštevujú aj zákazníci, využívajúci jednorazové vstupné. Astoria Fit&Gym sa v tomto smere snaží vytvoriť optimálnu ponuku pre všetkých klientov a v snahe byť o niečo výnimočnejším fitness centrom v porovnaní s konkurenciou ponúka tieto benefity:

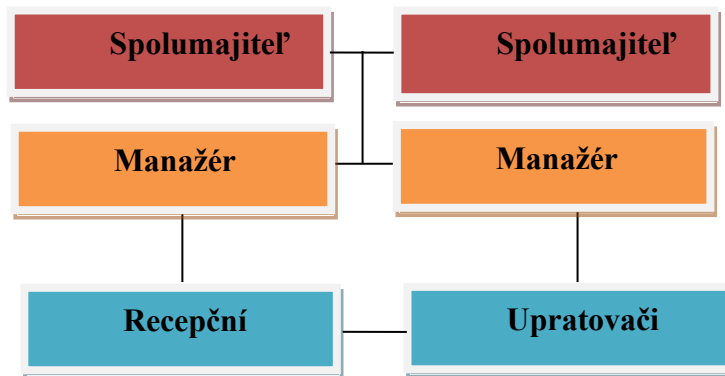
- ku každému vstupu má zákazník zadarmo jontový nápoj
- pri každom vstupe môže zákazník zadarmo navštíviť finsku alebo infra saunu
- pri každom vstupe môže zákazník zadarmo využiť masážne kreslá, masážny lymfodrenážny stroj ako aj masážny prístroj na krčnú chrbticu
- parkovanie zdarma vo vyhradených priestoroch
- pravidelné špeciálne akcie na permanentky
- pravidelné špeciálne akcie na doplnkový tovar a výživové doplnky
- akcie (ochutnávky zdravých jedál, Vianočná kapustnica, Oslava dňa vzniku posilňovne)



Obrázok 5. Logo fitness centra (<https://astoriafitgym.sk>)

Organizačná štruktúra

Fitness centrum je vedené ako občianske združenie AstoriaFit Košice. Zamestnáva dohromady trinástich zamestnancov. Na čele stoja dvaja spoluzakladatelia, ktorí spolu s dvomi manažérmi zabezpečujú chod podniku. Vzhľadom na nízky počet zamestnancov vo vedení sa na jednotlivých záležitostiach podieľajú častokrát všetci zamestnanci v postavení manažmentu a vedenia. Naj početnejšiu skupinu predstavujú šiesti recepční. Ich pracovnou náplňou je zabezpečenie chodu prevádzky počas celej pracovnej doby, obsluha zákazníkov, vybavovanie vstupov pre klientov, vybavovanie telefonických záležitostí. Za čistotu a poriadok sú zodpovední traja upratovači.



Obrázok 6. Organizačná štruktúra podniku (vlastná tvorba)

Vízia podniku

Prvotnou myšlienkou pri vzniku klubu Astoria Fit&Gym bolo vytvoriť také miesto, kde sa bude môcť realizovať široké spektrum občanov, nezáležiac na veku, pohlaví, či fyzickej zdatnosti. Vytvárať vhodné podmienky a možnosti na uspokojovanie záujmov a potrieb osôb v oblasti telesnej kultúry a športu a prispievať tak k rozvoju ich pohybových schopností a zručností. Osobitne vytvárať vhodné podmienky na vykonávanie fitness-u a kulturistiky, podieľať sa na organizovaní súťaže v týchto druhoch športu a zabezpečiť účasť jednotlivcov a družstiev.

5.2 Analýza konkurencie

Predstavenie hlavných konkurentov

Pre potreby vypracovania analýzy konkurencie bolo spolu s vedením vybraných 6 konkurentov: GYMSTAR fitness centrum, Golem Club, 3PLE centrum, Naytilus Fit Studio, BODVA Sport Club a 7Days Gym.

Z hľadiska porovnania sme sa zamerali na tieto faktory: cena vstupov, poloha a dostupnosť z centra mesta, rozloha, otváracie hodiny, možnosť parkovania, poskytované služby.

GYMSTAR fitness centrum

Fitness centrum GYMSTAR vzniklo v roku 2014. Sídli na ulici Michalovská 2 v Košiciach, približne 3 km od centra mesta. Otváracie hodiny GYMSTARU sú v pracovné dni od 6:00 do 21:00 a cez víkendy od 8:00 do 21:00. Počas sviatkov a dní

pracovného voľna sú otváracie hodiny upravené rôzne. Fitness centrum disponuje priestormi o rozlohe 1000 m², ktoré sú na druhom poschodí budovy, je teda potrebné využiť výťah. Nachádza sa tu približne 120 cvičebných strojov umiestnených vo fitness, workout a kardio zóne. Hneď pri vstupe do fitness centra sú uložené skrinky na odloženie topánok a recepcia. Tu si možno vybaviť všetky záležitosti ohľadom vstupov, ako aj kúpiť rôzne doplnky výživy. Priestory pánskych aj dámskych spŕch boli nedávno renovované, priestory na cvičenie pôsobia však skôr starším dojmom, čo možno vysvetliť podlahou z linolea a širším zastúpením zastaraných strojov.

Na recepcii sa nachádza široká ponuka produktov ako sú proteíny, sacharidové nápoje, tyčinky a iné pochutiny, aminokyseliny, či stimulanty. Okrem toho si klienti môžu zakúpiť aj športové oblečenie. Fitness centrum sa v poslednej dobe zameralo aj na predaj celých balení výživových doplnkov, ponúkajú rôzne balenia proteínov, gainerov a aminokyselín, vitamínov a minerálov. Ako doplnkové služby ponúka centrum masáže na objednávku a solárium.

Členovia fitness centra majú možnosť využitia benefitov vo forme zliav na výživové doplnky a vstup do solária, ako aj využitie termo-akupresúrneho lôžka zadarmo.

GYMSTAR má pútavú webovú stránku, na ktorej možno nájsť informácie o sídle, možnosti dopravenia sa a otváracích hodinách. Nájdeme tu aj informácie o vstupnom, fotogalériu a videogalériu, ba dokonca aj virtuálnu prehliadku priestorov. Na stránke však momentálne chýba informácie o tréneroch a možnosti využitia ich služieb. Počas návštevy fitness centra som nespozorovala žiadneho trénera s vlastným klientom. Fitness centrum má takisto aktívnu fanúšikovskú stránku na sociálnej sieti Facebook a profil na Instagrame, kde informujú fanúšikov o akciách a ponuke tovaru na recepcii.

GOLEM Club Košice

Golem Club je súčasťou národného reťazca fitness centier, ktoré sa okrem Košíc nachádzajú aj v Bratislave, Poprade a Žiline. Svoje brány otvorilo v roku 2013 aj v Košiciach. Z hľadiska polohy je najväčším konkurentom pre Astoria Fit&Gym, keďže sa nachádza priamo v centre mesta, v obchodnom stredisku Aupark. Výhodou pre klientov je tak možnosť parkovania v rozmedzí 3 hodín zadarmo priamo na krytom a monitorovanom parkovisku. Nevýhodou takejto lokality je však prispôbenie

otváracích hodín podľa obchodného centra. Cez pracovné dni je klub otvorený od 6:00 do 22:00, cez víkendy od 8:00 do 22:00.

GOLEM Club je vybavený 40 posilňovacími strojmi značky Technogym, 26 kardio strojmi, nachádzajú sa tu 3 squashové kurty, spinningová a aerobicová miestnosť a 2 plne vybavené funkčné zóny pre vzpieranie a funkčný tréning. Na terase majú klienti možnosť zacvičiť si skupinové cvičenia. Na objednávku môžu klienti využiť služby klasickej, športovej či relaxačnej masáže. Klub disponuje niekoľkými vlastnými trénermi.

V rámci skupinových tréningov vo funkčnej zóne ponúka klub HIIT lekcie, kruhové tréningy a TRX. V aerobic sále sú vedené hodiny BODYPUMP-u, Kick boxu, Power JOGY a hodiny pilates. Spinningové lekcie sa konajú 4-krát do týždňa.

Klub pravidelne organizuje rôzne akcie, ako napríklad Fitness show, Halloween Class a Workout Challenge, súťaž v mŕtvom ťahu a pod. Členovia klubu majú benefity vo forme nižších cien vstupného.

3PLE centrum

3PLE je komplexné centrum, poskytujúce fitness, wellness služby a masáže. Nachádza sa približne 4 km od centra mesta, v obchodnom centre Atrium Optima. Svoje brány otvorilo v roku 2015. Opäť, ako v prípade GOLEM klubu, majú klienti výhodné možnosti parkovania, priamo na parkovisku obchodného centra, avšak bez akýchkoľvek obmedzení. Otváracia doba fitcentra je počas pracovného týždňa od 6:00 do 21:00 a cez víkendy od 8:00 do 20:00. Vďaka vlastným vstupným dverám môžu klienti navštevovať centrum aj počas sviatkov, keď je obchodné centrum zatvorené. 3PLE centrum je členené do dvoch poschodí. Na prízemí sa nachádza wellness, fitness spolu so šatňami sa nachádza na prvom poschodí. Pri vstupe do centra je ihneď recepcia, ktorá má na starosť vybavovanie klientov kupujúcich si wellness služby, Pre účely vybavenia vstupu do fitness centra slúži recepcia na poschodí. Tu majú klienti možnosť kúpy nápojov a iných doplnkov, ktoré sa im načítajú na osobný čip. Platba sa uskutoční až pri odchode na dolnej recepcii. Trochu neobvykle sú riešené priestory na prezliekanie, ktoré sú spojené nie len pre klientov navštevujúcich fitness alebo wellness zónu, ale takisto aj pre mužov a ženy. Pre klientov, ktorí chcú využiť trénerské služby je v priestoroch stále k dispozícii vyškolený personál.

Priestory sú luxusne zariadené strojmi Panatta, rozdelené do kardio, fitness a funkčnej zóny. Vo funkčnej zóne je k dispozícii TRX, Bosu, hrázda a náčinie na crossfit. Vzhľadom na orientáciu centra aj na wellness majú klienti pri kúpe vstupov na výber z dvoch možností: kúp vstupov do fitness centra alebo kúpu vstupov do fitness aj wellness centra, v trvaní do 4 hodín (pri kúpe mesačnej permanentky).

Webová stránka je priehľadná a atraktívna, ponúka kompletný prehľad všetkých dôležitých informácií ohľadom otváracích hodín, cien vstupov do fitness a wellness zóny, rozvrh jednotlivých skupinových aktivít, či fotogalériu priestorov.

Naytilus Fit Studio

Toto fitness centrum bolo otvorené v roku 2013. Sídli na sídlisku Nad jazerom, čo je približne 6 km od centra mesta., väčšia časť klientely je teda zložená z obyvateľov tohto sídliska. Vedú tu pravidelné MHD spoje. Naytilus posilňovňa sa nachádza v budove obchodného centra Idea na druhom poschodí, v prípade dopravy autom majú klienti možnosť využiť bezplatné parkovanie na parkovisku, ktoré je vybudované pre návštevníkov obchodného centra. Nevýhodou polohy v centre je obmedzenie, čo sa otváracích hodín týka. Naytilus Fit Studio je tak počas štátnych sviatkov zatvorené. Otváracie hodiny sú v rámci pracovných dní od 6:00 do 22:00 a počas víkendov od 8:00 do 22:00.

Fit štúdio je vybavené strojmi značky Nautilus, ktoré sú umiestnené v kardio, fitness a silovej zóne. Celkovo pôsobia priestory moderným dojmom. Multifunkčná zrkadlová sála slúži na skupinové tréningy, ako TRX, kruhové tréningy a box. Hneď za vchodom sa nachádza recepcia, kde si klienti vybavajú vstup, poprípade majú možnosť kúpy výživových doplnkov, či nápojov. Fit štúdio neponúka svojim klientom žiadne služby navyše.

Webová stránka fit štúdia je jednoduchá, ale účelná a poskytuje všetky základné informácie ohľadom adresy, ceny vstupov, otváracích hodín. Okrem toho tu možno nájsť kontakt na trénera a pozrieť si ako fotografie, tak 360° panoramatické zobrazenie priestorov. Propagácia skrz sociálnych sietí (Facebook, Instagram) je občasná a podľa môjho názoru fit štúdio nevyužíva perspektívu tohto nástroja dostatočne efektívne.

BODVA Sport Club

Bodva Sport Club vznikol v roku 2014 na košickom sídlisku Dargovských hrdinov. OD centra mesta je vzdialený približne 5 km. Počas pracovných dní a takisto cez víkendy je klub otvorený od 7:30 do 22:00. Bodva Sport Club je navyše otvorený aj počas sviatkov.

Vstupná miestnosť ponúka možnosti na posedenie v štýlovej kaviarni, kde si klienti môžu pochutnať na káve a iných nápojoch. Priestory šatní sú o čosi menšie, čo môže znepříjemniť komfort klientov hlavne počas silnejších popoludňajších hodín.

Rozloha fitness centra je 800 m², pričom priestory sú rozdelené na kardio zónu, fitness zónu, spinningovú miestnosť a zrkadlovú miestnosť na funkčné tréningy. Stroje sú slovenskej značky KOHI. Hodiny spinningu pojmu naraz 14 klientov na profesionálnych spinningových bicykloch značky Merida. Miestnosť pre kruhové tréningy je dostatočne priestraná a vybavená boxovacími mechmi, crossfit náčiním a jednoručkami. Ako doplnkovú službu ponúka klub možnosť využitia vertikálneho solária, ktoré sa nachádza ihneď vedľa šatní.

Atraktívna webová stránka poskytuje dôležité informácie o otváracích hodinách, sídle podniku, službách a cenách ponúkaných služieb. Okrem toho tu nájdeme fotogalériu priestorov a vybavenia. Pre účely komunikácie s klientmi a propagácie využíva klub sociálnu sieť.

Klub sa aktívne podieľa na spoluorganizovaní verejných akcií, ako napríklad Family Run. Propagácia je riešená aj skrz sponzorstvo podujatí, tohto roku klub zasponzoroval podujatie Slovenského pohára v detskej gymnastike. Ako generálny partner sa podieľal klub na organizovaní Majstrovstiev Slovenska v naturálnej kulturistike v rokoch 2015 a 2016.

7DAYS Gym

7DAYS Gym vzniklo už v roku 2008. Sídlí na prízemí a na prvom poschodí budovy na Južnej triede 115, necelých 1,5 km od Astoria Fit&Gym-u. Je teda z hľadiska lokality druhým najväčším konkurentom po GOLEM Clube. Dostupnosť pre klientov je výborná, vedú tu spoje MHD a pri doprave autom majú klienti možnosť parkovania na vlastnom parkovisku. Otváracie hodiny sú v pracovné dni od 6:00 do 21:30 a počas víkendových dní od 8:00 do 20:00. Počas sviatkov má posilňovňa upravené hodiny, respektíve je zatvorené.

Na ploche 500 m² ponúka možnosti realizácie klientov vo fitness zóne na približne 60 stanovištiach. Stroje sú začiek Life Fitness a Hammer Strength. Okrem toho tu nájdeme aj telocvičňu o rozlohe 200 m², ktorá slúži na crossfitové tréningy pod vlastným označením X-Cross a 2 menšie telocvične na bojové športy či skupinové tréningy. Klienti majú možnosť zakúpenia doplnkov výživy zo širokej ponuky priamo na recepcii, ku každému cvičeniu majú zadarmo jontový nápoj.

Okrem bežnej realizácie môžu klienti využiť ponuku skupinových cvičení ako spinning, TRX, hodiny sebaobrany a hodiny crossfitu. Trénerské služby sú k dispozícii vďaka niekoľkým vlastným trénerom.

7DAYS Gym sa na rozdiel od iných posilňovní snaží ísť cestou predaja členstiev, čo sa odzrkadľuje na ponuke a cene vstupov pre bežných návštevníkov. Tie sú podľa môjho usúdenia na pomery v meste príliš vysoké a odrádza tak mnohých ľudí od návštevy. Klienti si okrem toho musia zaplatiť za prenájom skrinky, do ktorej si uložia svoje osobné veci. Podmienky členstva sú nastavené tak, aby si klient, ktorý chce vstúpiť, nabil minimálnu sumu na kredit a z neho potom kupoval vstupy, či doplnky výživy. Ďalším limitom určitých členstiev je obmedzenie v rámci hodín, kedy môže klient klub navštíviť. Ako výhodu na druhej strane klub ponúka 30% zľavu na položky, ako sú proteíny, stimulanty, tyčinky, nápoje, či sortiment pomôcok na cvičenie.

Webová stránka je kvalitne prepracovaná, atraktívna a ponúka široké spektrum informácií vrátane cien, druhov permanentiek, otváracích hodín a fotogalérie priestorov, informácie o tréneroch ako aj vypísaný rozvrh jednotlivých cvičení.

Vzájomné porovnanie konkurentov

Na základe konzultácie s manažmentom Astoria Fit&Gym bolo vybraných 5 najdôležitejších kritérií pre zhodnotenie a porovnanie podniku s konkurenciou. Nasledujúca tabuľka poskytuje prehľad stanovených kritérií a ich hodnotení na škále od 1-5, kde 1 = najhoršie hodnotenie a 5 = najlepšie hodnotenie.

	Otváracia doba	Parkovanie	Ceny	Zariadenie a priestory	Portfólio služieb	Aritmetický priemer
Astoria Fit&Gym	5	1	3	4	4	3,4
GYMSTAR	3	3	3	3	3	3
GOLEM Club	5	5	3	4	5	4,4
3PLE centrum	4	5	4	3	5	4,2
Naytilus Fit Studio	4	5	4	2	1	3,2
Bodva Sport Club	3	4	4	2	3	3,2
7DAYS gym	4	2	2	2	2	2,4

Tabuľka 1. Porovnanie a hodnotenie faktorov vybraných fitness centier

Pri porovnaní otváracích hodín sme brali do úvahy nasledujúce faktory: čas otvárania v ranných hodinách a čas zatvárania počas pracovných dní aj víkendov a takisto fakt, či sú fitness centrá otvorené aj počas sviatkov a dní pracovného pokoja. Najvhodnejšiu otváraciu dobu tak majú Astoria Fit&Gym a GOLEM Club, ktoré sú otvorené celoročne najdlhšie, po nich nasledujú 3PLE centrum (otvorené aj počas sviatkov napriek tomu, že sídli v obchodnom centre), Naytilus Fit Studio (síce zatvorené počas sviatkov, ale má dlhé otváracie hodiny) a 7DAYS Gym. Najhoršie obstáli BODVA Sport Club, ktorého otváracie hodiny o 7:30 považujem za neskoré vzhľadom na fakt, že mnoho ľudí má záujem cvičiť ešte pred nástupom do práce a GYMSTAR, ktorý zatvára o 21:00 večer a navyše je počas sviatkov zatvorený.

Hodnotenie parkovania bolo zostavené na základe počtu parkovacích miest, ktoré jednotlivé centrá ponúkajú. Najlepšie obstáli 3 posilňovne, ktoré majú výhodu parkovacích miest obchodného centra, v ktorom sídli: GOLEM Club, 3PLE centrum a Naytilus Fit Studio. Za nimi nasledujú BODVA Sport Club, GYMSTAR, 7DAYS. Najhoršie obstála Astoria Fit&Gym, ktorá disponuje len 6 parkovacími miestami, čo je podľa môjho usúdenia nedostatočné, vzhľadom na polohu takmer v centre mesta, kde sú samo o sebe problémy s parkovaním.

Pri udeľovaní bodov cenového faktoru bolo do úvahy brané porovnanie cien jednorazových vstupov a mesačných permanentiek, teda druh vstupného, ktoré je v ponuke každého vybraného fitness centra. Okrem toho sme zohľadňovali, či dané centrá ponúkajú výhodnejšie ceny pre vlastných členov, študentov navštevujúcich fitness centrá predovšetkým v poobedných hodinách v rámci pracovných dní a takisto seniorov. Na základe porovnaní má najvýhodnejšiu cenovú ponuku Naytilus Fit Studio, ktorý má bezkonkurenčné ceny pre mesačné študentské permanentky, ako aj jednorazové a klasické mesačné permanentky, neponúka však žiadne členské akciové ceny, ani zľavy pre seniorov. 3PLE centrum, BODVA Sport Club a GOLEM Club majú ceny mesačných permanentiek na strednej úrovni. Drahšie mesačné permanentky majú Astoria Fit&Gym a GYMSTAR. Najdrahšie vstupy sú v 7DAYS Gyme, kde aby si zákazník kúpil vstupy za porovnateľnú cenu ako u konkurencie, musí najprv vložiť vstupný kredit. Síce ponúkajú permanentku pre študentov, avšak tí môžu navštevovať centrum cez pracovné dni do 13 - tej, čo považujem za absolútne nezmyselné vzhľadom na fakt, že väčšina študentov má v tomto čase školské povinnosti.

V rámci hodnotenia zariadenia a priestorov sme zohľadňovali faktory ako sú počet strojov, ich technický stav a účelnosť, celková plocha na cvičenie, kvalita a celkový dojem priestorov, ako aj to, či fitness centrá disponujú aj doplnkovými cvičebnými pomôckami a náčiním. Astoria Fit&Gym a GOLEM Club dosiahli najvyššie skóre. V prípade Astorie bolo hodnotenie udelené na základe najvyššieho počtu strojov a najväčšej cvičiacej plochy (v porovnaní s konkurenciou), má cez 20 kardio stanovišť a množstvo náčinia na kondičné a skupinové tréningy. GOLEM Club taktiež disponuje veľkou plochou a množstvom cvičebného náčinia, špecializujúcim sa predovšetkým na crossfit tréningy. O čosi horšie dopadlo 3PLE centrum, ktoré je luxusne zariadené čo sa priestorov aj strojového vybavenia týka, zastúpenie stanovišť pre komplexné cvičenia je nižšie a priestory sú menšie, čo v prípade zvýšeného záujmu zo strany klientov nie je centrum schopné priestorovo vykryť. GYMSTAR má rovnaký počet bodov, avšak s rozdielom, že aj napriek širokému priestranstvu a veľkému počtu strojov sú priestory zastarané a vyžadujú si rekonštrukciu. Najnižšie hodnotenie obdržali BODVA Sport Club, 7DAYS Gym a Naytilus Fit Studio, ktoré sú počtom strojov a kapacitne najmenšie a vo výsledku tak poskytujú nižší komfort pri cvičení.

Pri zohľadňovaní portfólia služieb sme brali do úvahy jeho šírku, teda koľko služieb ponúkajú jednotlivé centrá mimo možností cvičenia vo vlastných priestoroch.

Najširšiu ponuku majú 3PLE centrum (za poplatok wellness komplex, thajské masáže a trénerské služby) a GOLEM Club (masáže na objednávku, skupinové cvičenia, trénerské služby a 3 squashové kurty). Nasleduje Astoria Fit&Gym s ponukou wellnessu – fínskej a infra sauny, oddychovej miestnosti, masážnymi kreslami či lymfodrenážnym prístrojom v cene vstupu a niekoľkými skupinovými cvičeniami. O čosi horšie je na tom BODVA Sport Club, kde klienti môžu využívať služby skupinových cvičení či využiť možnosť opálenia sa v soláriu. V GYMSTAR-e ponúkajú možnosť využitia solária a masážnych služieb. Ako predposledný je 7DAYS Gym s ponukou skupinových cvičení a posledné miesto, ktoré ponúka iba tréningy pod vedením 1 trénera, obsadilo Naytilus Fit Studio.

Z uvedených hodnôt vyplýva, že najväčšími konkurentmi fitness centra Astoria Fit&Gym (3,4 bodov) sú GOLEM Club (4,4 bodov) a 3PLE centrum (4,2 bodov), ktoré ho dokonca predčia vo viacerých faktoroch. Nasledujú s rovnakým priemerom (3,2 bodov) BODVA Sport Club a Naytilus, za nimi Gymstar s priemerom 3 body. Na poslednom mieste s priemerným hodnotením 2,4 bodov je 7DAYS Gym.

5.3 Výskum pomocou metódy SERVQUAL

Pre potreby splnenia hlavného cieľa bol vytvorený dotazník, ktorého výsledky bude môcť manažment podniku využiť pre vlastné potreby. Dotazník bol zostavený podľa parametrov SERVQUAL metódy, pričom jednotlivé otázky boli pred štetrením predložené manažmentu a na základe spoločnej konzultácie tak navrhnuté všetky otázky s prispôbením do prostredia fitness. Dotazník pozostáva z 3 častí, ktoré sú zvlášť vyhodnotené: ako prvá bola vyhodnotená časť pýtajúca sa na demografické údaje klientov. Odpovede slúžili na detailnejšiu identifikáciu klientov z hľadiska veku, pohlavia, socio-ekonomických pomerov a návštevnosti fitness centra. Druhá časť dotazníka pozostávala z 19 otázok rozdelených do 5 dimenzií kvality služieb - hmotné zaistenie, spoľahlivosť, zodpovedný prístup, pocit istoty a empatia. Každá z otázok pozostávala z 2 častí, kde pri prvej vyjadrovali respondenti svoje očakávania o určitej kvalite jednotlivých dimenzií a v druhej časti vyjadrili skutočne vnímanú kvalitu služieb, ktorú dostali v Astoria Fit&Gym. Tieto otázky boli zostavené podľa parametrov SERVQUAL metódy. V tretej časti dotazníka mali respondenti rozdeliť 100 bodov medzi 5 dimenzií kvality podľa ich miery dôležitosti. V závere mohli respondenti

otvorene vyjadriť svoje názory, pripomienky, prania alebo podnety. Ako motiváciu pre vyplňanie dotazníka sme pre tých, ktorí dôkladne vypísali dotazník, vyhlásili súťaž o mesačnú a 10 - vstupovú permanentku.

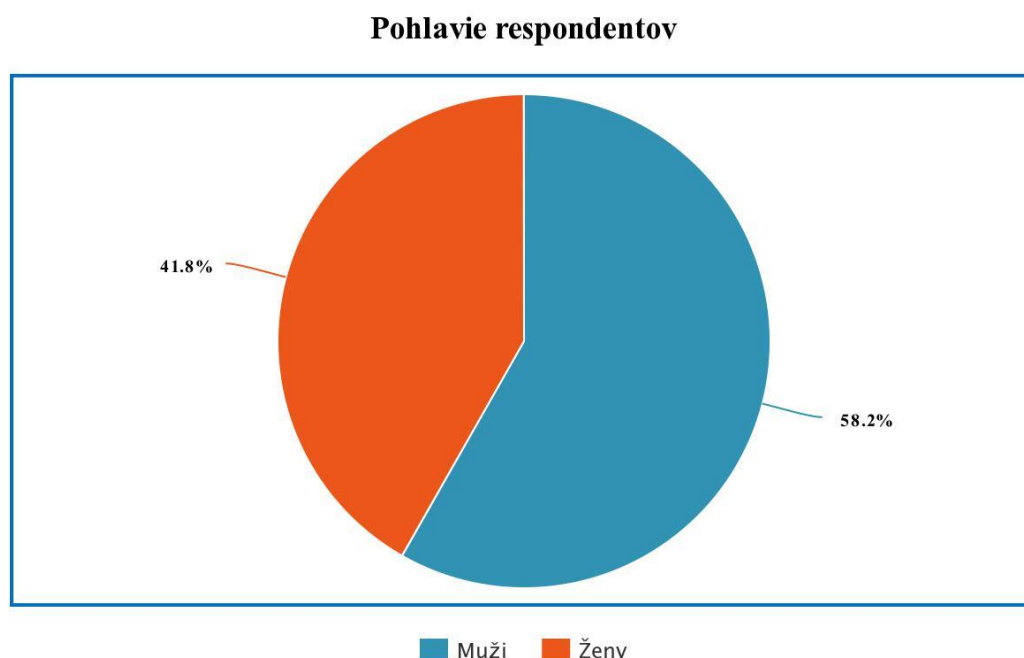
Výskum prebiehal v priestoroch fitness centra v období od 10. do 24.5.2019 v ranných aj poobedných hodinách, čo bolo nevyhnutné, keďže som toho názoru, že kvalita služieb mohla byť klientmi posudzovaná rozdielne vzhľadom na čas ich osobnej návštevy. Dotazníky boli uložené na recepcii, personál recepcie bol informovaný o význame dotazníka ako aj to, ako prípadne nejasností pomôcť klientom.

Z celkového počtu 120 dotazníkov bolo spätne obdržaných 107, čo činí 89% návratnosť. 16 dotazníkov bolo vyradených z dôvodu chybného vyplnenia. Celkovo tak boli zisťované výsledky z počtu 91 dotazníkov.

Analýza zákazníkov

Nasledujúca časť obsahuje grafické spracovanie klasifikačných odpovedí respondentov na otázky prvej časti dotazníka.

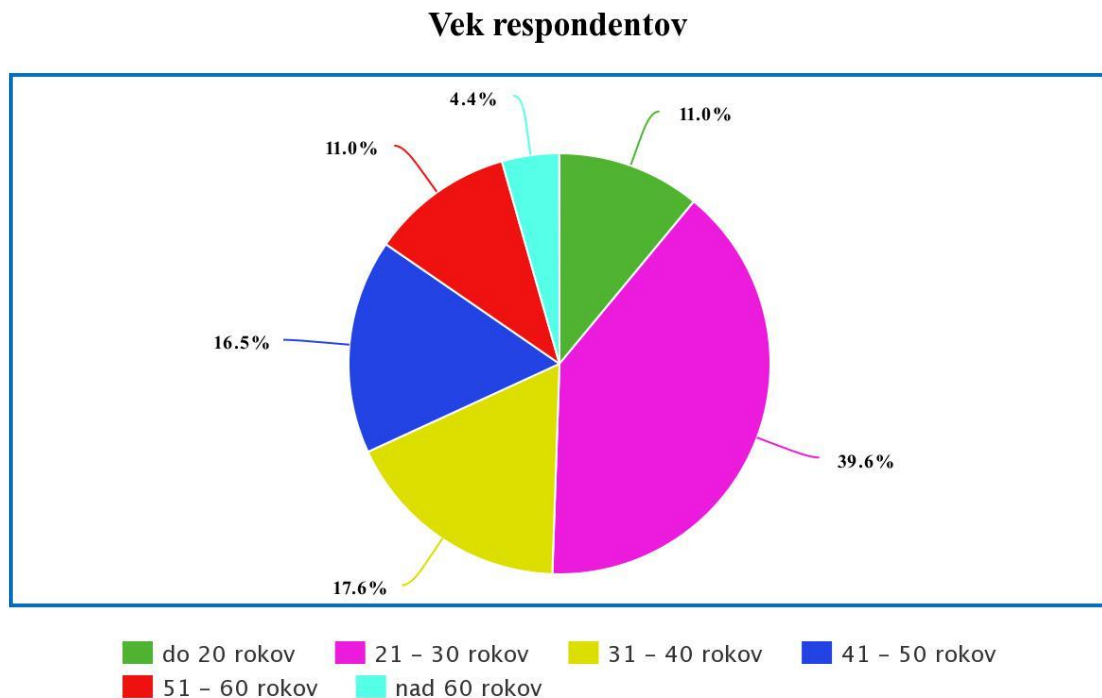
1. Aké je Vaše pohlavie?



Graf 1. Pohlavie respondentov.

Z výsledkov vyplýva, že fitness centrum navštevuje viac mužov ako žien, z 91 odpovedí to činí 53 respondentov mužského pohlavia. Percentuálny rozdiel však nie je markantný, čo vykazuje zvyšujúci sa záujem o tento druh športu u nežnejšieho pohlavia. Tieto výsledky môže manažment využiť pri zriaďovaní nových strojov či pomôcok, ktoré budú spĺňať aj požiadavky ženských tréningov.

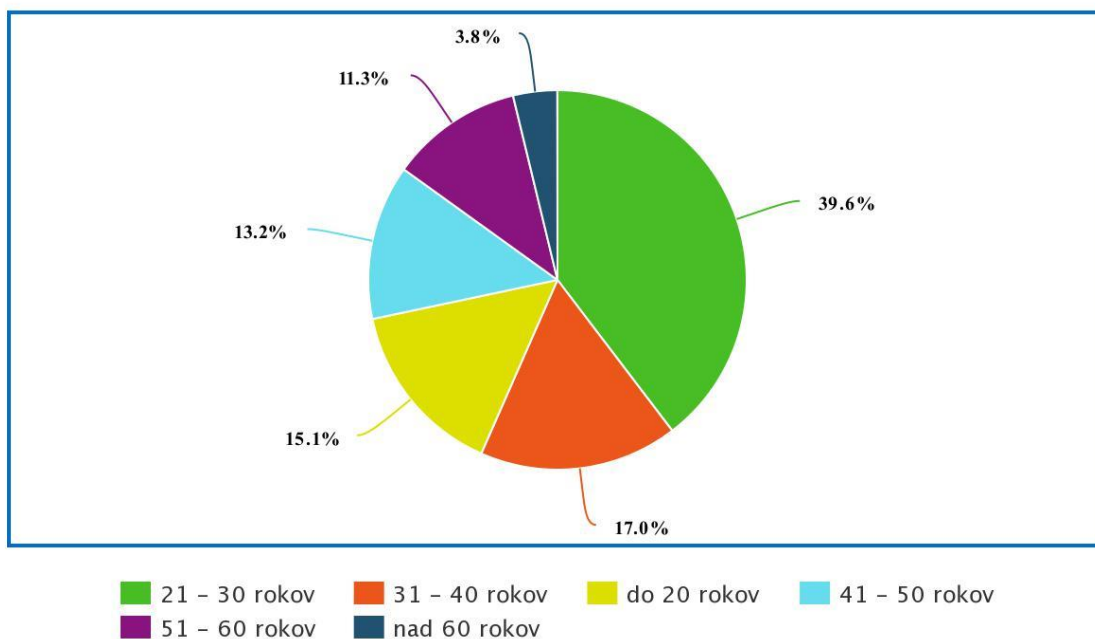
2. Do akej vekovej kategórie patríte?



Graf 2. Vek respondentov.

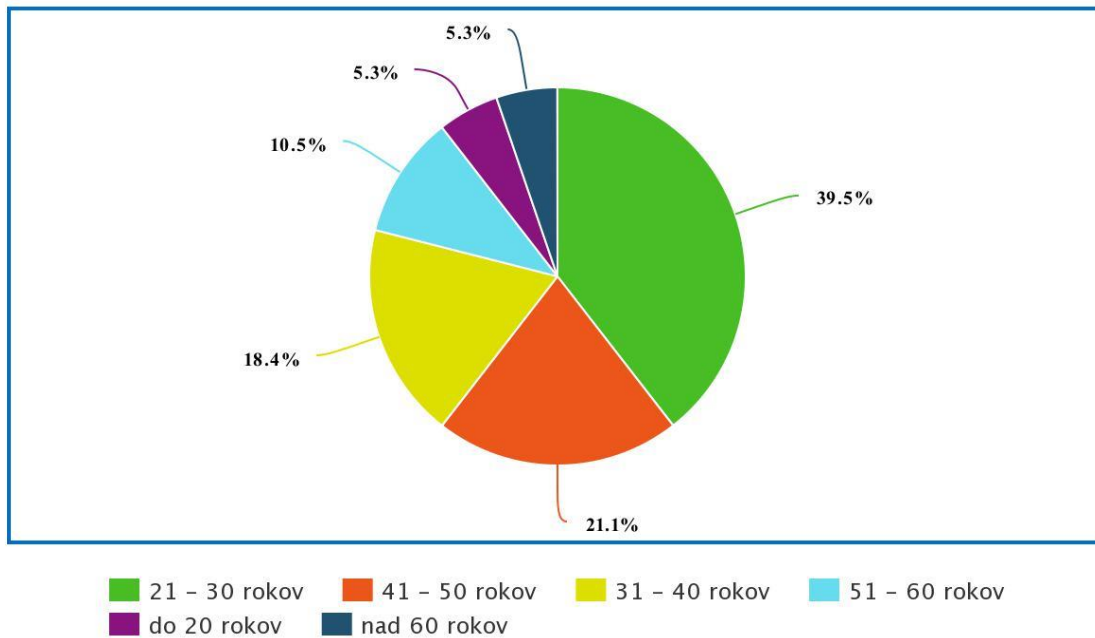
Z grafu možno vyčítať, že najväčšie zastúpenie zákazníkov je vo veku 21 – 30 rokov (39,6%), po ktorej nasleduje kategória 31 – 40 rokov (17,6%). Prekvapivým výsledkom je zastúpenie klientov do 20 rokov, ktorých je z celkového počtu 91 dotazníkov len 10. Rovnaký počet odpovedí sme obdržali aj u kategórie 51 – 60 rokov. Najnižšie zastúpenie (4.4%) predstavuje skupina seniorov nad 60 rokov.

Muži



Graf 3. Vekové zastúpenie mužov.

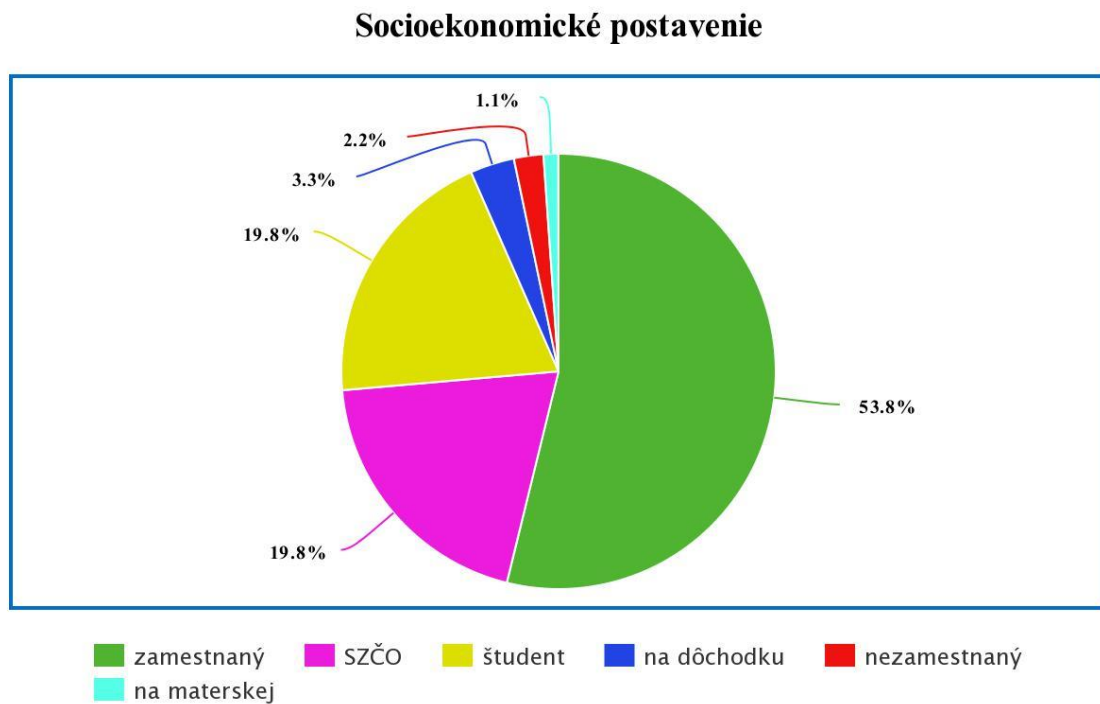
Ženy



Graf 4. Vekové zastúpenie žien.

Ako možno pozorovať, rozdiely z hľadiska zastúpenia jednotlivých pohlaví a veku sú minimálne. Najväčší rozdiel je v zastúpení vekovej kategórie do 20 rokov, kde mužské pohlavie prevyšuje ženské o 9,8% a vo veku 41 – 50 rokov prevyšujú ženy nad mužmi o 7,9%.

3. Aká je Vaša súčasná socioekonomická pozícia?

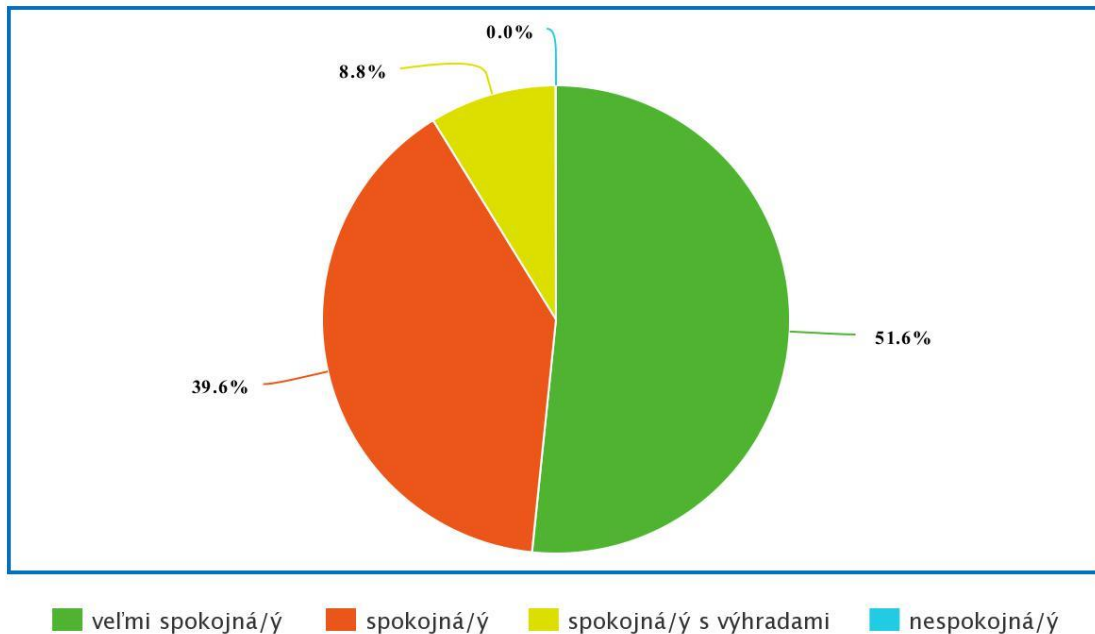


Graf 5. Socioekonomické postavenie respondentov.

Fitness centrum navštevuje až 53,8% klientov, ktorí sú zamestnaní. Nasledujú s rovnakým zastúpením podnikatelia/živnostníci a študenti (19,8%). Študenti sú s takmer 20% zastúpením. Ostatné skupiny sú minimálne zastúpené.

4. Ako hodnotíte pomer cena/kvalita ponúkaných služieb vo fitness centre Astoria Fit&Gym?

Hodnotenie pomeru cena/kvalita služieb

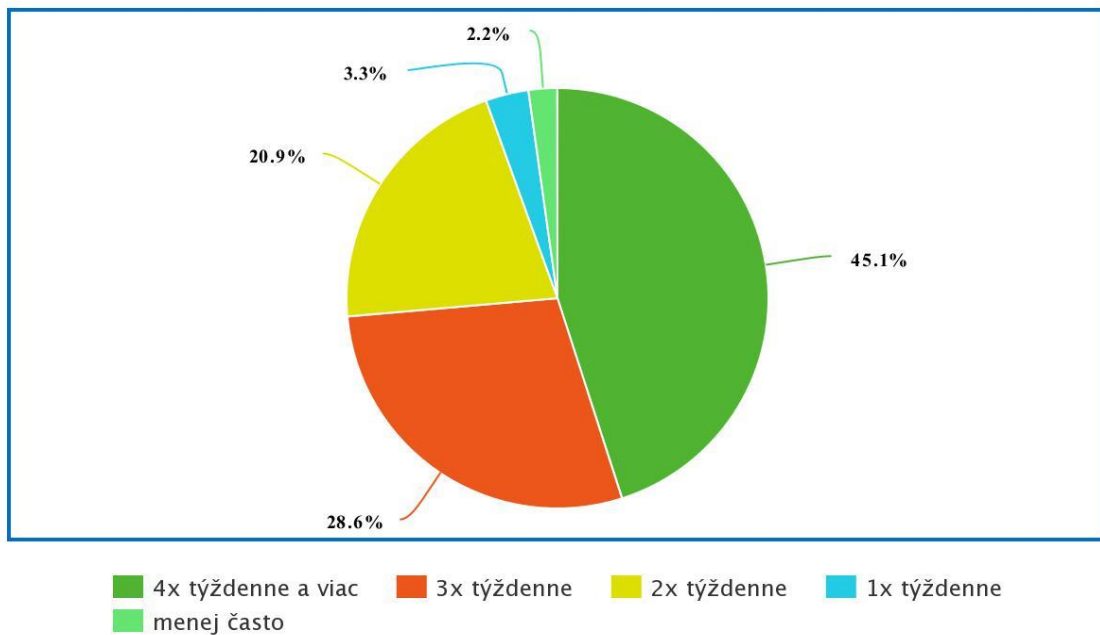


Graf 6. Hodnotenie pomeru cena/kvalita služieb.

Viac ako polovica opýtaných (51,6%) vyjadrila veľkú spokojnosť s pomerom ceny a kvality služieb. Na základe výsledkov z grafu možno skonštatovať, že respondenti sú s pomerom ceny a kvality celkovo spokojní (91,2% spokojných a veľmi spokojných klientov). Ani jeden z respondentov neuviedol možnosť nespokojná/ý. 8,8% z opýtaných boli spokojní, avšak s výhradami.

5. Ako často navštevujete fitness centrum Astoria Fit&Gym?

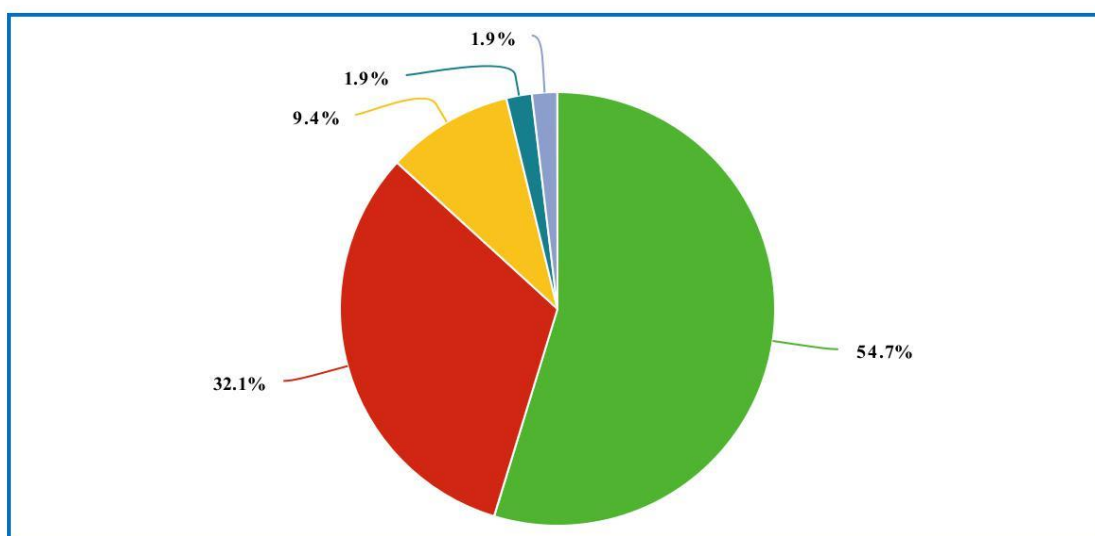
Ako často navštevujete fitness centrum?



Graf 7. Početnosť návštev v týždni.

Piata otázka zisťovala početnosť návštev respondentov v týždennom rozpätí. Až 45% uviedlo, že fitness centrum navštevujú 4 - krát týždenne a viac. 28% respondentov navštívi centrum 3 - krát týždenne. Na základe týchto výsledkov usudzujem, že fitness centrum má dobre postavenú základňu lojálnych klientov, využívajúcich tak jeho služby opakovane. Určite účinným by bolo zistenie, či respondenti, ktorí navštevujú fitness centrum 2 - krát do týždňa a menej, využívajú aj služby konkurenčných centier, respektíve takáto frekvencia návštev je pre ich potreby postačujúca.

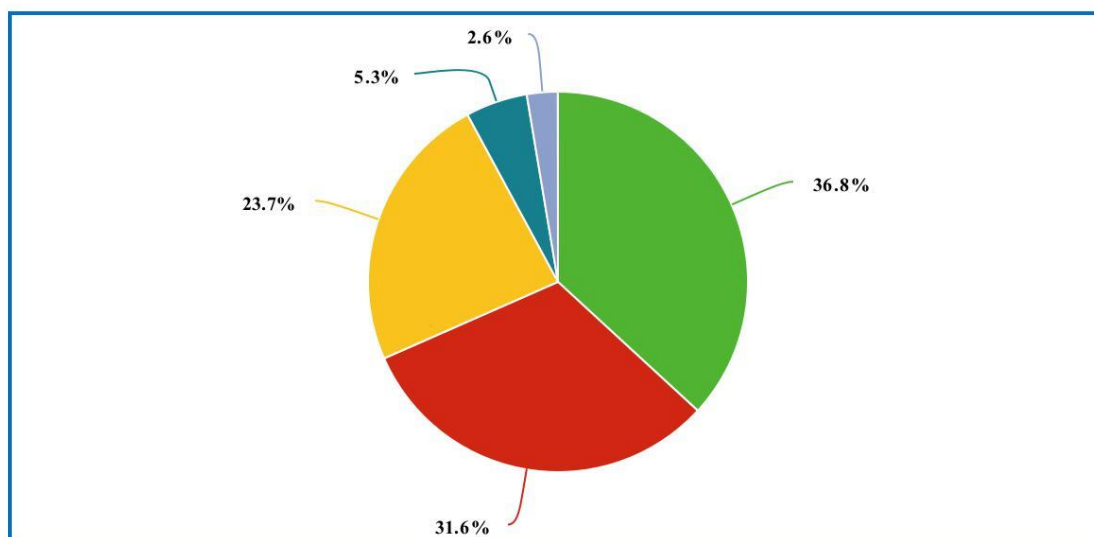
Muži



■ 4x týždenne a viac ■ 3x týždenne ■ 2x týždenne ■ 1x týždenne
■ menej často

Graf 8. Početnosť návštev mužov.

Ženy



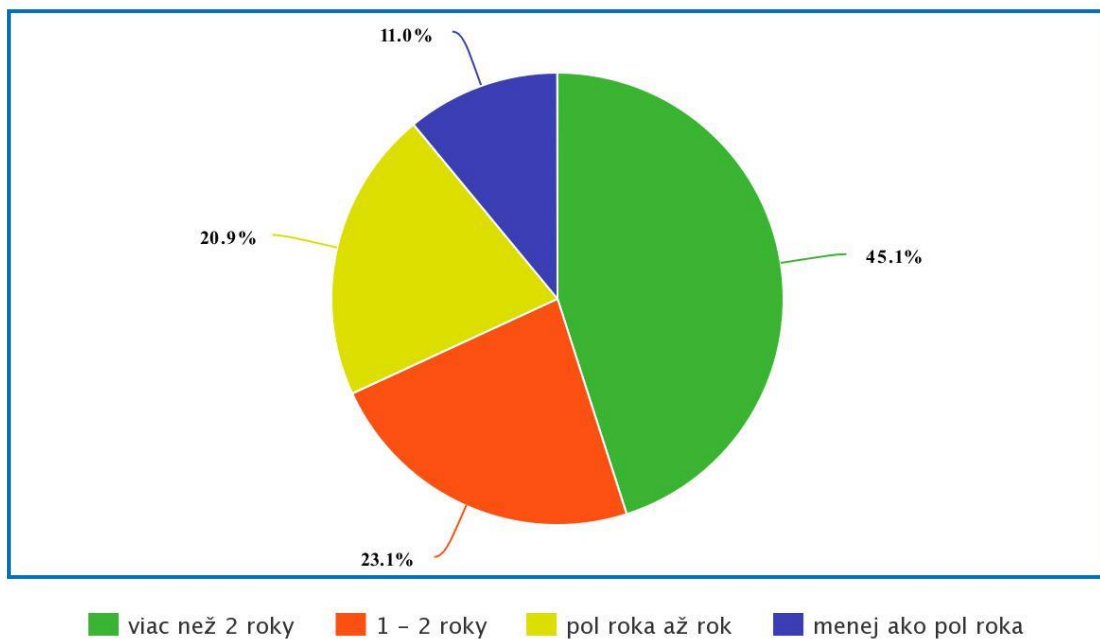
■ 2x týždenne ■ 4x týždenne a viac ■ 3x týždenne ■ 1x týždenne
■ menej často

Graf 9. Početnosť návštev žien.

Porovnanie návštevnosti z hľadiska pohlavia ukazuje, že až 86,8% mužov navštívi centrum 3 - krát týždenne a viac, kým takáto frekvencia je len u 55,3% žien. Ženy v najväčšom zastúpení navštevujú fitness centrum 2 - krát do týždňa (36,8%). U mužov najviac odpovedí bolo priradených možnosti 4 – krát a viac (54,7%).

6. Ako dlho navštevujete fitness centrum Astoria Fit&Gym?

Ako dlho navštevujete fitness centrum?

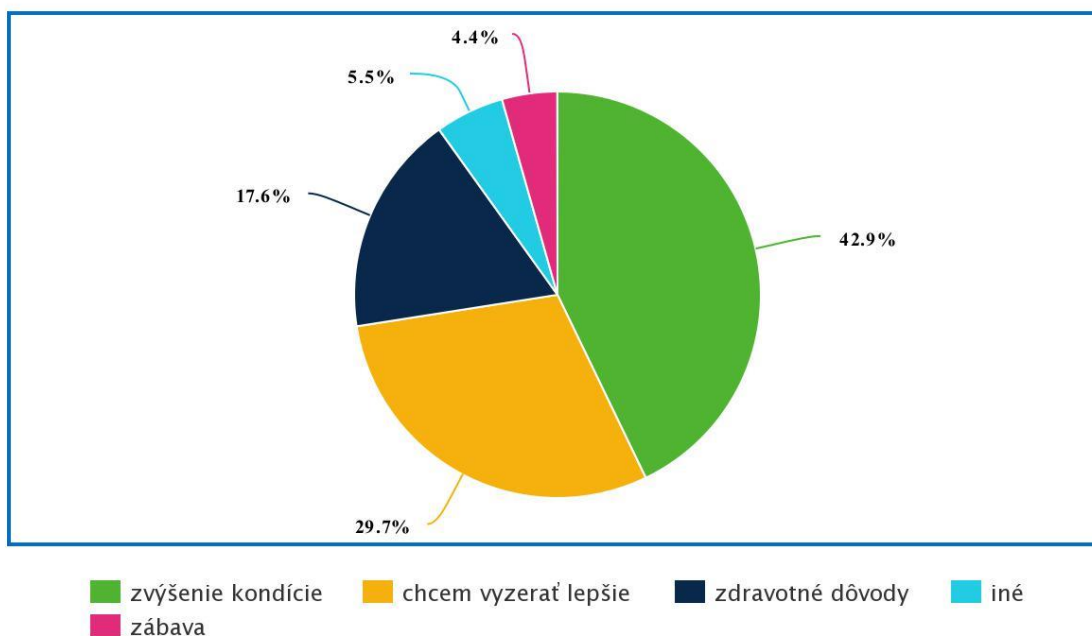


Graf 10. Časové obdobie navštevovania fitness centra.

Táto otázka, podobne ako predošlá, môže do určitej miery vypovedať o spokojnosti zákazníkov a ich lojalnosti voči Astoria Fit&Gym. Dlhšie ak 2 roky navštevuje fitness centrum až 45% respondentov, ďalších 23% uviedlo návštevnosť po dobu 1 – 2 rokov. Takmer tretina respondentov navštevuje Astoria Fit&Gym nie viac ako 1 rok, z toho 11% sú noví klienti (menej ako pol roka).

7. Aký je hlavný dôvod Vašich návštev vo fitness centre Astoria Fit&Gym?

Aký je hlavný dôvod Vašich návštev vo fitness centre?



Graf 11. Hlavný dôvod návštevy fitness centra.

Ako najčastejší dôvod návštev uviedlo 39 respondentov (42.9%) zvýšenie kondície. Za nimi nasledujú tieto dôvody: chcú vyzerat' lepšie (27 odpovedí), zo zdravotných dôvodov (16 odpovedí), iné dôvody (5 odpovedí) a pre zábavu (4 odpovede). Iné dôvody, kvôli ktorým navštevujú respondenti fitness centrum, sú psychohygiena, dobrý pocit a radosť z cvičenia, príprava pre iný druh športu či to, že tu pôsobí ich tréner.

8. Aký druh vstupného využívate?



Graf 12. Druh vstupného.

82 z 91 opýtaných klientov využíva ako formu vstupného do posilňovne niektorú z permanentiek. Ostatní klienti využívajú jednorazové vstupné. Tento výsledok môže poukazovať na fakt, že nastavené ceny permanentiek sú pre klientov výhodné. Druhým faktorom môže byť prejavenie celkovej spokojnosti so službami, čo užšie súvisí s otázkou č. 4, kde bolo vysoké ohodnotenie pomeru cena/kvalita služieb. Aj napriek výsledku je povinnosťou manažmentu neustále sledovať vývoj cien u konkurencie a snažiť sa nalákať klientelu atraktívnymi ponukami, respektíve akciami, aké u konkurencie nenájdu.

Výsledky hodnotenia funkčnej kvality služieb

V tejto časti výsledkov sú v tabuľkovej forme a pomocou grafov predstavené hodnotenia druhej časti dotazníka, zameranej na zisťovanie spokojnosti respondentov z dvoch hľadísk: očakávaná kvalita služieb a kvalita služieb, ktorú respondenti zažili vo fitness centre Astoria Fit&Gym. Tabuľky zobrazujú výsledné hodnoty očakávanej a

skutočne vnímanej kvality služieb, ich rozdiel - medzeru vlastnosti a početnosť výskytu hodnotení, ktorá môže preukázať výskyt extrémnych hodnôt u jednotlivých dimenzií. V grafickej forme boli pre lepšie zobrazenie rozdielov medzi očakávaním a skutočným vnímaním použité paprskové grafy. Škála hodnôt sa upravila tak, aby graf čo najjasnejšie zobrazil rozdiel.

Hmotné zaistenie

Výroky:

1a) FC by malo byť účelne vybavené, spĺňajúce požiadavky pre môj tréning (posilňovacie stroje, kardio zóna, cvičebné pomôcky).

1b) FC AFG je podľa mňa účelne vybavené.

2a) Fitness stroje, šatňové skrinky a priestory vo FC by mali byť kapacitne dostatočné (aj počas rušných hodín)

2b) FC AFG má dostatok strojov, šatňových skriniek a priestorov na cvičenie aj počas rušných hodín.

3a) Šatne, sprchy a toalety by malo byť vždy čisté.

3b) Šatne, sprchy a toalety vo FC AFG sú vždy čisté.

4a) Kvalitné FC by malo byť vybavené vzduchotechnikou s klimatizáciou.

4b) FC AFG podľa mňa je vybavené kvalitným odvzdušením.

5a) FC by malo mať prítlačlivé a pútavé propagačné materiály a internetové stránky (sociálne siete)

5b) Informačné materiály a webové stránky FC AFG sú atraktívne.

6a) Sortiment ponúkaných doplnkov výživy by mal byť kvalitný a pestrý.

6b) FC AFG ponúka široké spektrum kvalitných doplnkov výživy.

Hmotné zaistenie	Účelnosť vybavenia		Dostatočná kapacita		Čistota	
	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita
N=91						
Odpoveď	1a	1b	2a	2b	3a	3b
3	80	58	77	25	81	34
2	11	24	7	31	8	35
1	0	7	3	12	0	10
0	0	1	2	8	1	2
-1	0	0	1	8	0	7
-2	0	0	1	2	1	0
-3	0	1	0	5	0	3

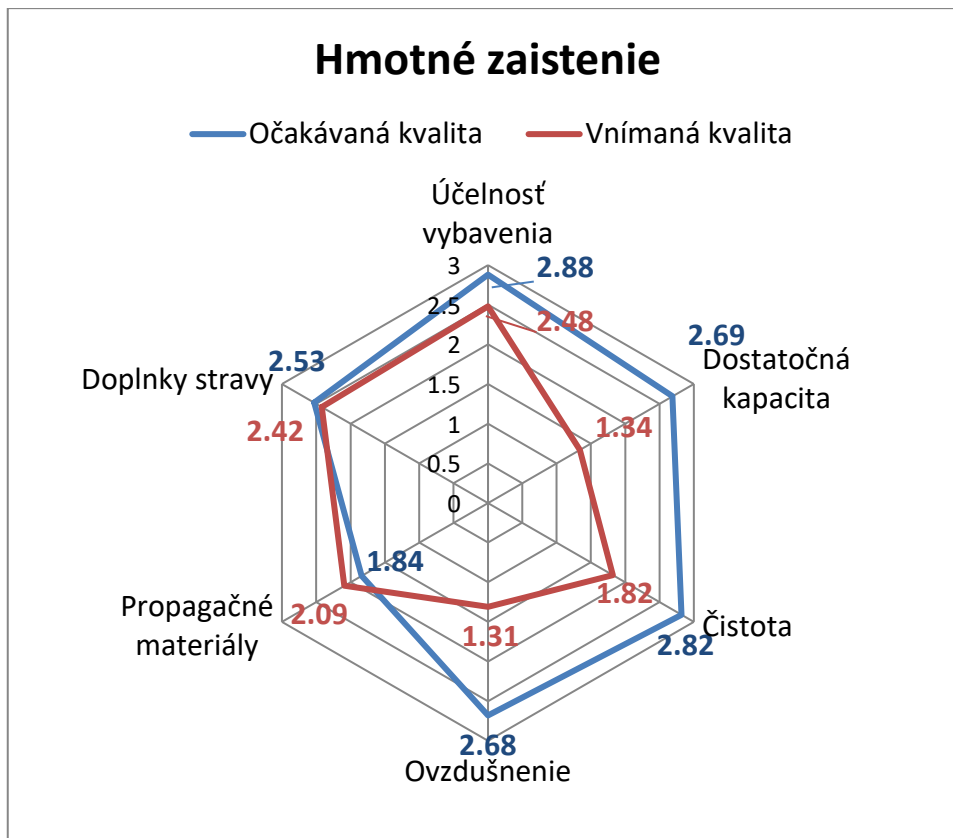
Tabuľka 2. Početnosť odpovedí – hmotné zaistenie.

Hmotné zaistenie	Odvzdušnenie		Propag. materiály		Doplňky výživy	
	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita
N=91						
Odpoveď	4a	4b	5a	5b	6a	6b
3	71	14	45	42	67	56
2	14	36	17	28	13	24
1	3	24	12	9	4	6
0	3	7	12	12	7	4
-1	0	4	1	0	0	0
-2	0	3	0	0	0	1
-3	0	3	4	0	0	0

Tabuľka 3. Početnosť odpovedí – hmotné zaistenie (pokračovanie)

Hmotné zaistenie	Očakávaná kvalita	Vnímaná kvalita	Medzera indikátora	Medzera vlastnosti
Účelnosť vybavenia	2,88	2,48	-0,4	-0,66
Dostatočná kapacita	2,69	1,34	-1,35	
Čistota	2,82	1,82	-1	
Odvzdušnenie	2,68	1,31	-1,37	
Propagačné materiály	1,84	2,09	0,25	
Doplňky výživy	2,53	2,42	-0,11	

Tabuľka 4. Hmotné zaistenie.



Graf 13. Hmotné zaistenie.

Ako možno z tabuliek a grafu vyčítať, vlastnosti hmotného zaistenia okrem indikátora ‚propagačné materiály‘ dosiahli záporných hodnôt, pričom ich výsledná medzera je -0,66, celkovo najhoršie hodnotená vlastnosť kvality služieb podniku.

Pozitívnu medzeru dosiahla len položka propagačné materiály (0,25), je však nutné poukázať na fakt, že tu mali respondenti najnižšie očakávania (1,84).

Najhoršie obstáli s výslednými medzerami -1,37 indikátor ‚odvzdušnenie‘ a -1,35 ‚dostatočná kapacita‘, po nich nasleduje ‚čistota‘ s hodnotením -1. Respondenti mali celkovo vysoké očakávania u 4 položiek hmotného zaistenia (nad 2,65): účelnosť vybavenia, dostatočná kapacita, čistota, odvzdušnenie. To jasne naznačuje, že klientom fitness centra záleží na prostredí, v ktorom sa realizujú. Možno teda zhrnúť, že vnímaná kvalita hmotného zaistenia je neuspokojivá a poukazuje na značné nedostatky u indikátorov dostatočnej kapacity, čistoty prostredia a odvzdušnenia. ‚Účelnosť vybavenia‘ obstála s medzerou -0,4. Relatívne malý rozdiel medzi očakávaním a vnímanou kvalitou je u indikátora ‚doplňky výživy‘ (-0,11).

V prvej tabuľke si takisto môžeme všimnúť extrémne hodnoty v počte nespokojných respondentov u výroku 8b). Až 15 respondentov (16%) pridelilo záporné

hodnotenie vnímanej kvality indikátora ‚dostatočná kapacita‘, úplnú spokojnosť vyjadrilo len 25 respondentov (27%).

Spoľahlivosť

Výroky:

7a) FC by malo byť vždy ochotné pomôcť zákazníkovi pri riešení problému.

7b) *Na zákaznícky servis FC AFG sa môžem vždy spoľahnúť.*

8a) FC by malo vždy poskytnúť služby bez nedostatkov, na ktoré nie je potrebné upozorňovať (pr. doplňovanie hygienických potrieb, dezinfekčných prostriedkov, funkčnosť fénov v šatniach, sprách)

8b) *Služba mi je poskytnutá bez nedostatkov, na ktoré by som musel/a upozorniť.*

9a) FC by malo plniť svoje povinnosti a sľuby.

9b) *Služby, ktoré vo FC AFG využívam, sú mi poskytnuté tak, ako bolo sľúbené.*

Spoľahlivosť	Ochota		Služby bez nedostatkov		Plnenie povinností	
	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita
N=91						
Odpoveď	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	82	66	73	47	82	71
2	9	18	15	34	7	16
1	0	4	1	6	2	3
0	0	0	2	1	0	1
-1	0	3	0	1	0	0
-2	0	0	0	2	0	0
-3	0	0	0	0	0	0

Tabuľka 5. Početnosť odpovedí – spoľahlivosť.

Spoľahlivosť	Očakávaná kvalita	Vnímaná kvalita	Medzera indikátora	Medzera vlastnosti
Ochota	2,9	2,58	-0,32	
Služby bez nedostatkov	2,75	2,31	-0,44	-0,3
Plnenie povinností	2,88	2,73	-0,15	

Tabuľka 6. Spoľahlivosť.



Graf 14. Spoľahlivosť.

U vlastnosti spoľahlivosť dosiahli všetky tri indikátory vysoké hodnoty očakávania: ‚ochota‘ 2,9; ‚plnenie povinností‘ 2,88 a ‚služby bez nedostatkov‘ 2,75. Skutočne vnímanú kvalitu služieb však klienti hodnotili o čosi nižšie, pričom najlepšie obstálo ‚plnenie povinností‘, kde rozdiel dosiahol hodnotu -0,15, nasleduje ‚ochota‘ s hodnotou medzery -0,32 a ‚služby bez nedostatkov‘ s hodnotou medzery -0,44. Celková výsledná medzera má hodnotu -0,3.

Zodpovedný prístup

Výroky:

10a) Recepční FC by mali okamžite obslúžiť svojich zákazníkov.

10b) *Recepční FC AFG ma vždy okamžite obslúžia.*

11a) Recepční FC by mali byť vždy ochotní poradiť svojim klientom.

11b) *Recepční FC AFG sú vždy ochotní mi pomôcť.*

12a) Zamestnanci FC by mali vždy kladne reagovať na požiadavky klientov.

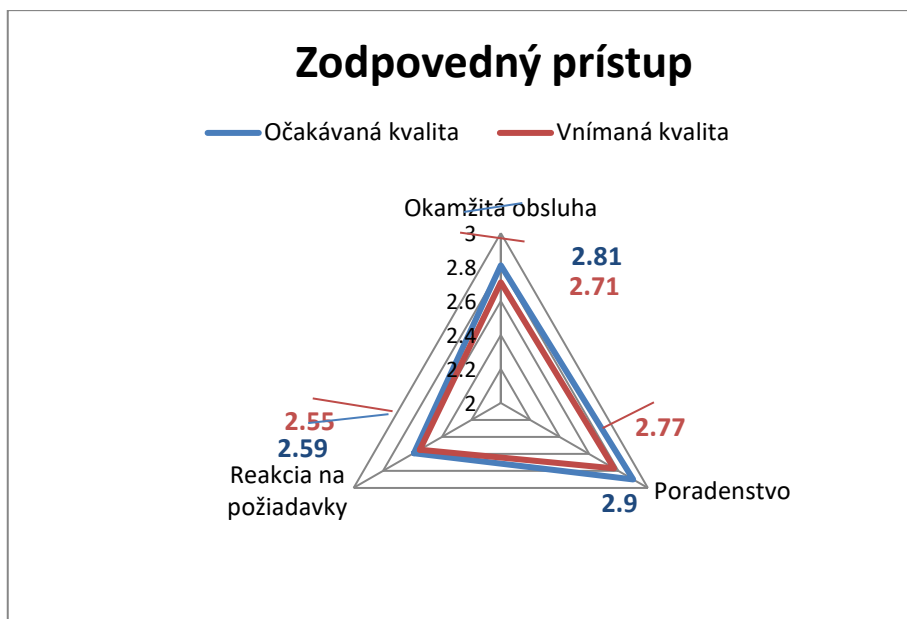
12b) *Personál FC AFG vždy kladne reaguje na moje požiadavky.*

Zodpovedný prístup	Okamžitá obsluha		Poradenstvo		Reakcia na požiadavky	
	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita
N=91						
Odpoveď	10a	10b	11a	11b	12a	12b
3	77	70	82	77	69	60
2	11	18	9	10	11	24
1	3	2	0	3	7	4
0	0	0	0	0	4	3
-1	0	1	0	0	0	0
-2	0	0	0	1	0	0
-3	0	0	0	0	0	0

Tabuľka 7. Početnosť odpovedí – zodpovedný prístup.

Zodpovedný prístup	Očakávaná kvalita	Vnímaná kvalita	Medzera indikátora	Medzera vlastností
Okamžitá obsluha	2,81	2,71	-0,1	
Poradenstvo	2,9	2,77	-0,13	-0,09
Reakcia na požiadavky	2,59	2,55	-0,04	

Tabuľka 8. Zodpovedný prístup.



Graf 15. Zodpovedný prístup.

Výsledky hodnotenia vlastnosti zodpovedný prístup dopadli najlepšie, avšak aj tu je výsledná medzera jednotlivých výrokov záporná (-0,09). Najvyššie očakávania mali respondenti u indikátorov ‚poradenstvo‘ (2,9) a ‚okamžitá obsluha‘ (2,81). Najmenší rozdiel medzi očakávaním a vnímanou kvalitou služieb je u indikátoru ‚reakcia na požiadavky‘ (-0,04). Najvyššiu vnímanú kvalitu označili klienti u indikátora ‚poradenstvo‘, výsledná medzera tu má hodnotu -0,13.

Pocit istoty

Výroky:

13a) Zamestnanci FC by si mali svojim chovaním získať klientovu dôveru.

13b) Zamestnanci FC AFG vo mne vzbudzujú pocit dôvery.

14a) Zamestnanci FC by mali byť vždy zdvorilí k svojim klientom.

14b) Zamestnanci FC AFG sú voči mne zdvorilí.

15a) Personál FC by mal mať dost' znalostí k zodpovedaniu všetkých mojich otázok (ohľadom poskytovaných služieb a prevádzkovania).

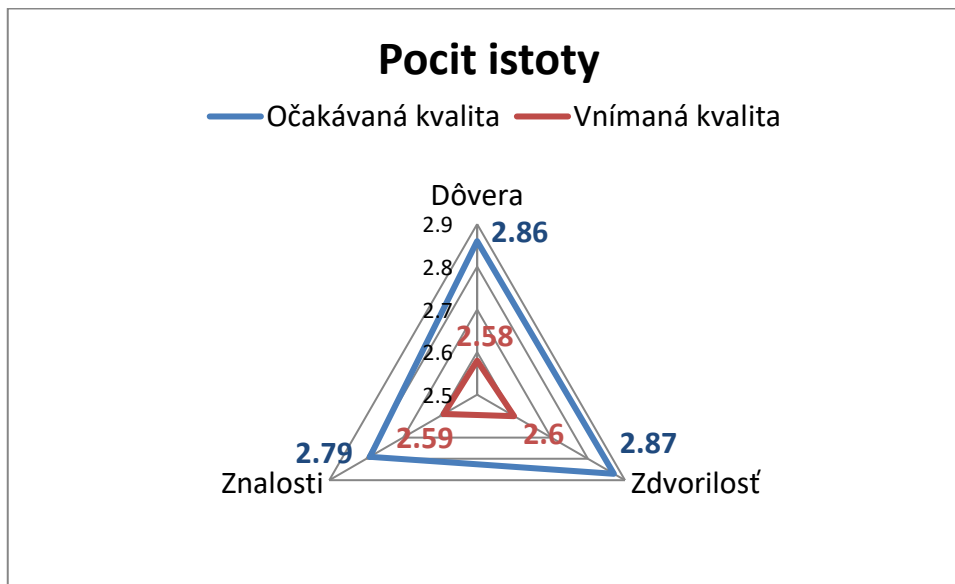
15b) Personál FC AFG mi vždy adekvátne zodpovie na moje otázky.

Pocit istoty	Dôvera		Zdvorilosť		Znalosti	
	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita	očakávaná kvalita	vnímaná kvalita
N=91						
Odpoveď	13a	13b	14a	14b	15a	15b
3	80	60	82	64	77	61
2	9	25	7	22	11	24
1	2	5	2	2	1	5
0	0	1	0	2	2	1
-1	0	0	0	1	0	0
-2	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0

Tabuľka 9. Početnosť odpovedí – pocit istoty

Pocit istoty	Očakávaná kvalita	Vnímaná kvalita	Medzera indikátora	Medzera vlastnosti
Dôvera	2,86	2,58	-0,28	
Zdvorilosť	2,87	2,6	-0,27	-0,25
Znalosti	2,79	2,59	-0,2	

Tabuľka 10. Pocit istoty.



Graf 16. Pocity istoty.

Na základe výsledkov z tabuliek a grafov zobrazujúcich hodnotenia vlastnosti pocit istoty je patrné, že očakávania klientov neboli predčené ani u jedného indikátora. Očakávania boli relatívne vysoké – ‚znalosti‘ s hodnotou 2,79, ‚zdvorilosť‘ 2,87 a

dôvera až 2,86, tá zároveň dosiahla zo všetkých indikátorov najnižšie ohodnotenie vnímanej kvality (2,58) a teda aj najvyššiu hodnotu medzery (-0,28). Výsledná medzera predstavuje hodnotu -0,25.

Empatia

Výroky:

16a) FC by malo venovať pozornosť každému klientovi

16b) FC AFG dokáže individuálne pristupovať k mojim potrebám.

17a) Personál FC by mal vždy jednáť v najlepšom záujme svojich zákazníkov.

17b) Personál FC AFG podľa mňa jedná v mojom najlepšom záujme.

18a) Personál FC by sa mal zaujímať o potreby zákazníkov.

18b) Personál FC AFG sa zaujíma o moje potreby.

19a) FC by malo mať vhodne zvolenú otváraciu dobu.

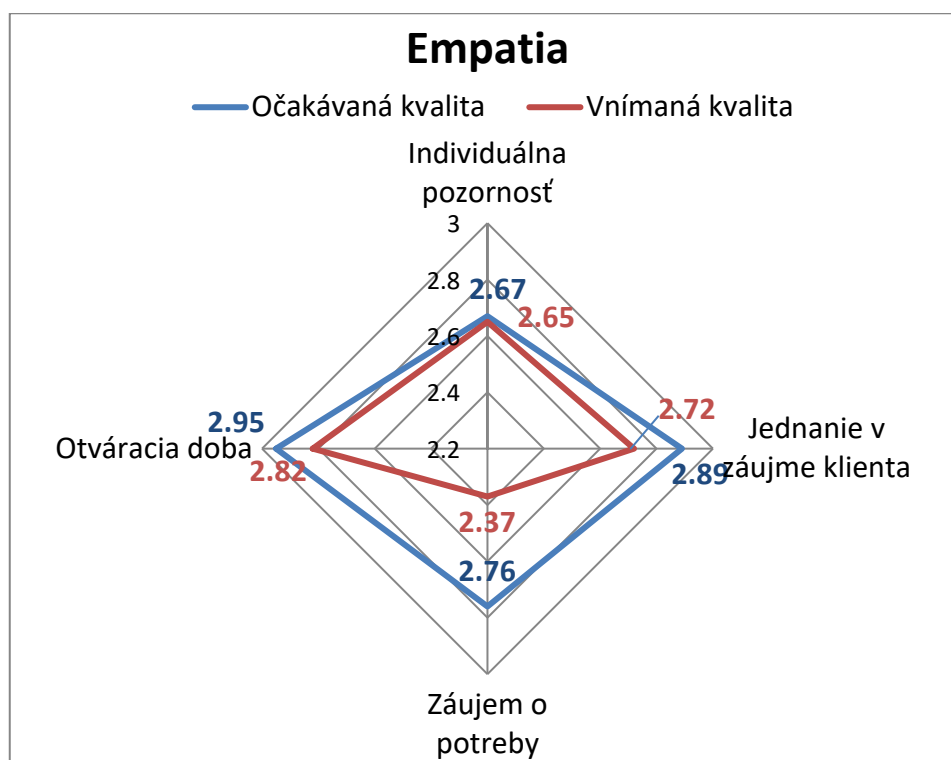
19b) Otváracia doba FC AFG mi vyhovuje.

Empatia	Individuálna pozornosť		Jednanie v záujme klienta		Záujem o potreby		Otváracia doba	
	očak.	vním.	očak.	vním.	očak.	vním.	očak.	vním.
N=91								
Odpoveď	16a	16b	17a	17b	18a	18b	19a	19b
3	78	64	82	70	75	52	86	82
2	6	23	8	17	12	25	5	6
1	3	3	1	4	3	10	0	1
0	2	1	0	0	0	4	0	0
-1	0	0	0	0	1	0	0	1
-2	0	0	0	0	0	0	0	1
-3	2	0	0	0	0	0	0	0

Tabuľka 11. Početnosť odpovedí – empatia.

Empatia	Očakávaná kvalita	Vnímaná kvalita	Medzera indikátora	Medzera vlastnosti
Inividuálna pozornosť	2,67	2,65	-0,02	
Jednanie v záujme klienta	2,89	2,72	-0,17	-0,18
Záujem o potreby	2,76	2,37	-0,39	
Otváracia doba	2,95	2,82	-0,13	

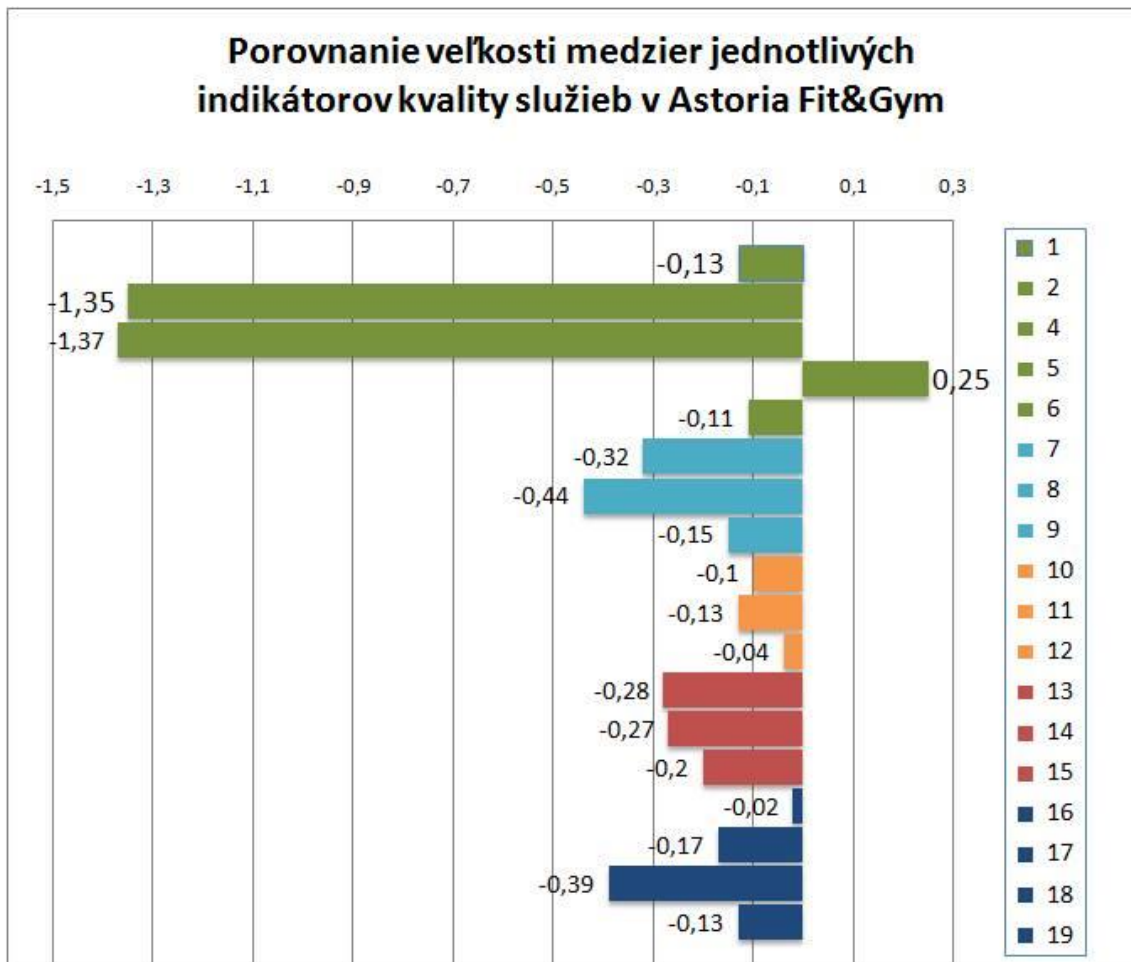
Tabuľka 12. Empatia.



Graf 17. Empatia.

Tak, ako aj u predošlej vlastnosti kvality služieb, aj v prípade empatie sa jednotlivé medzery pohybujú v záporných číslach. Výsledná medzera všetkých štyroch indikátorov je -0,18, čo je 2. najlepšie hodnotenie po vlastnosti zodpovedný prístup. U indikátora ‚individuálna pozornosť‘ sa takmer podarilo naplniť očakávania respondentov, výsledná medzera dosiahla hodnotu -0,02. Najvyššie očakávania mali respondenti pri ‚otváracíj dobe‘ (2,95), u ktorej je aj hodnota vnímanej kvality v porovnaní s ostatnými indikátormi najvyššia (2,82), medzera indikátora má tak hodnotu -0,13. Mierne negatívna medzera je aj u indikátora ‚jednanie v záujme klienta‘

s hodnotou medzery -0,17. Najvyššiu zápornú hodnotu medzery (-0,39) dosiahol ‚záujem o potreby‘ klientov. ‚Jednanie v záujme klienta‘ nedosiahlo negatívnu odpoveď pri očakávanej, ani pri vnímanej kvalite poskytovaných služieb.

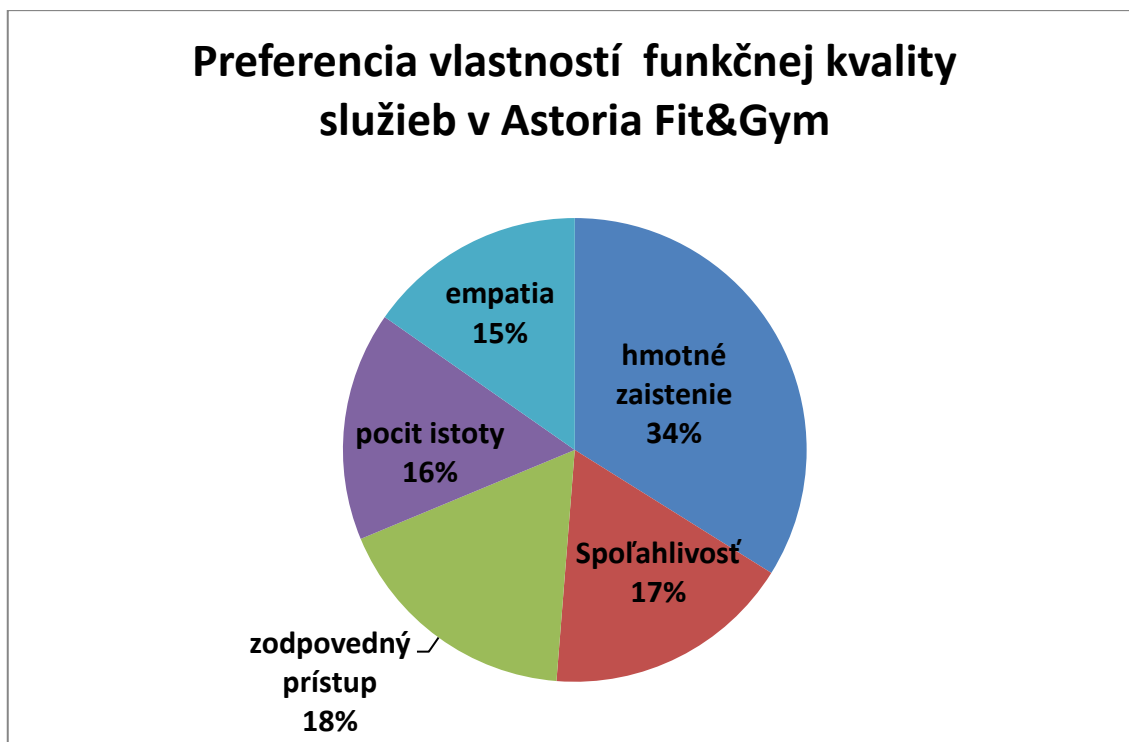


Graf 18. Porovnanie veľkostí medzier jednotlivých vlastností kvality služieb.

Iba u jednej položky z grafu došlo k uspokojeniu očakávania respondentov, podľa ktorej sú informačné materiály a webové stránky príťažlivé a pútavé. Toto pozitívne hodnotenie možno vysvetliť investovaním do propagácie formou platených reklám na sociálnej sieti, ako aj zvýšením počtu príspevkov na jeden denne. Naopak najzápornejšie hodnotenia dosiahli položky týkajúce sa hmotného zaistenia, predovšetkým odvdždušenia, čistoty a kapacity vybavenia fitness centra.

Nasledujúci graf zobrazuje mieru preferencie jednotlivých vlastností funkčnej kvality služieb Astoria Fit&Gym.

Preferencia vlastností funkčnej kvality služieb v Astoria Fit&Gym



Graf 19. Preferencia vlastností funkčnej kvality v Astoria Fit&Gym.

Respondenti priradili najvyššiu dôležitosť vlastnosti hmotné zaistenie (34%). Nasleduje zodpovedný prístup s 18%, spoľahlivosť so 17% a pocit istoty so 16%. Najmenší význam priradili klienti položke empatia (15%), avšak rozdiely sú oproti predošlým trom len minimálne.

Celkové hodnotenie kvality služieb v Astoria Fit&Gym

Vlastnosť funkčnej kvality služieb	Medzera vlastnosti	Váha v %	Vážené SERV-skóre	Výsledná medzera kvality
Hmotné zaistenie	-0,66	34	-22,44	-7,17
Spoľahlivosť	-0,3	17	-5,1	
Zodpovedný prístup	-0,09	18	-1,62	
Pocit istoty	-0,25	16	-4	
Empatia	-0,18	15	-2,7	

Tabuľka 13. Celkové hodnotenie kvality služieb.

Tabuľka č. 13 zobrazuje celkovú výslednú hodnotu kvality ponúkaných služieb v Astoria Fit&Gym. Najprv boli jednotlivým vlastnostiam priradené ich medzery a

percentuálne váhy, ktoré respondenti ohodnotili na základe dôležitosti. Vynásobením medzery vlastnosti a jej váhy sme tak získali vážené SERV-skóre. Z výsledkov je jasné, že najväčšiu zápornú medzeru dosiahla vlastnosť ‚hmotné zaistenie‘, ktorá dosiahla vysokú zápornú hodnotu SERV-skóre v kritickej hodnote až -22,44. Táto vlastnosť je jednoznačne najväčším problémom, ktorý musí vedenie fitness centra riešiť. Druhou najhoršie hodnotenou vlastnosťou je s hodnotou váženého SERV-skóre -5,1 ‚spolahlivosť‘, za ňou nasleduje s hodnotou -4 váženého SERV-skóre položka ‚pocit istoty‘. Pôvodne najmenšia nameraná medzera vlastnosti ‚zodpovedný prístup‘ (-0,09) sa aj po vynásobení jej váhy stala pre fitness centrum najmenej zásadnou s váženým SERV-skóre -1,62. Súhrnná medzera kvality všetkých vlastností ponúkaných služieb v Astoria Fit&Gym tak kvôli veľmi negatívnemu hodnoteniu hmotného zaistenia dosahuje hodnotu -7,17. Z výsledkov možno poukázať na fakt, že hmotné zaistenie, na ktorom klientom najviac záleží, im je vo fitness centre ponúknuté v najnižšej kvalite.

5.4 SWOT analýza podniku

SWOT analýza podniku Astoria Fit&Gym bola vyhotovená na základe vlastného zhodnotenia všetkých štyroch zložiek, táto analýza bola následne predložená manažmentu a doplnená o ďalšie kritériá, ktoré považovali za dôležité pri spracovaní SWOT analýzy. Navyše boli zohľadnené aj výsledky dotazníkového šetrenia, ktoré poukázali predovšetkým na slabé stránky interného prostredia podniku.

Nasledujúca tabuľka predstavuje všetky dôležité silné a slabé stránky ako aj príležitosti a ohrozenia tohto podniku.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • poloha fitness centra • otváracia doba • doplnkové služby zdarma (jontový nápoj, fínska a infra sauna, masážne kreslá) • propagácia podniku • atraktívne informačné materiály • počet cvičebných stanovišť • podpora predaja (členstvo, akcie, zľavy) 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatok parkovacích miest • čistota v priestoroch fitness centra • nedostatočná kapacita priestorov a šatní počas rušných hodín • vzduchotechnika • portfólio služieb • komunikácia a rozhodovanie vo vedení
PRÍLEŽITOSTI	OHROZENIA
<ul style="list-style-type: none"> • narastajúci záujem o fitness služby • zamestnanie kvalifikovaných trénerov • spolupráca s výhodnejším dodávateľom doplnkov výživy • sponzoring verejných športových podujatí • podpora atraktívneho mestského športového klubu • rozšírenie ponuky výhod pre členov 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenčné podniky v okolí • ceny nájmu priestorov • nízka návštevnosť počas letných mesiacov • legislatívne zvyšovanie platov zamestnancov (cez víkendy a sviatky) • zvýšenie cien energií • finančné náklady na údržbu

Tabuľka 14. SWOT analýza podniku.

Medzi silné stránky podniku patrí poloha fitness centra, ktorá vzhľadom na blízkosť k centru mesta umožňuje optimálnu dopravu klientov. V bezprostrednej blízkosti je navyše len jeden podnik. Na základe porovnania s konkurenciou ako aj hodnotenia respondentov možno za silnú stránku považovať otváraciu dobu. Podnik je otvorený celoročne a otváracia doba je počas pracovných dní od skorých ranných hodín až do večera (6:00 – 22:00), vďaka čomu má mnoho klientov možnosť ísť si zacvičiť pred nástupom do práce, respektíve po práci. Ďalšou silnou stránkou podniku je jeho propagácia, tá bola dokonca ako jediná zložka vlastníctva hodnotená nad očakávania klientov. Takéto hodnotenie je pravdepodobne zapríčinené zmenou spôsobu šírenia povedomia o značke formou propagácie prostredníctvom fanúšikovskej stránky na sociálnej sieti Facebook. Ďalšou silnou stránkou podniku je možnosť

využívania wellness zdarma, zahŕňajúc tak vstup do fínskej a infra sauny a využívanie masážnych kresiel. Takúto doplnkovú službu neponúka žiadne konkurenčné fitness centrum. Vyzdvihnúť možno aj počet stanovíšť, ktoré fitness centrum ponúka. Tu fitness centru konkuruje len jeden podnik (GYMSTAR). Členstvo navyše pomáha k vytváraniu lojálnych klientov, ktorí tak využívajú služby lacnejšie.

Medzi slabé stránky podniku som zaradila vysoko negatívne hodnotené kvality služieb, medzi ktoré patria čistota, odvzdušnenie a kapacita priestorov. Ďalším negatívom je nepostačujúci počet parkovacích miest. Aj napriek faktu, že fitness centrum ponúka možnosť využívania wellness zóny zadarmo, považujem portfólio služieb za slabú stránku, v porovnaní s konkurentmi GOLEM Club a 3PLE Centrum. Tieto podniky majú široké portfólio skupinových cvičení a individuálnych tréningov, 3PLE disponuje najväčším wellness centrom (za doplatok) zo všetkých posilňovní a v GOLEME môžu klienti využiť squashové kurty, centrum ponúka hodiny spinningu, aerobiku, crossfitu alebo vzpierania. Navyše, ako jedno z mála fitness centier nedisponuje Astoria Fit&Gym vlastnými trénermi, ktorých služby sú v dnešnej dobe veľmi žiadané. Za poslednú slabú stránku považujem občasné problémy v komunikácii a spoločnom rozhodovaní vo vedení, ktoré môžu formou zlých rozhodnutí vyvolať do budúcnosti negatívny dopad na spokojnosť klientov ako aj renomé podniku.

Medzi príležitosti patrí jednoznačne narastajúci záujem o fitness služby. Ak bude podnik sledovať trendy vo fitness priemysle, technický vývoj a vývoj služieb nie len na domácom, ale aj zahraničnom trhu a zároveň ich dokáže priniesť skôr ako konkurencia, má veľké predpoklady na ďalší rast a budovanie zisku. Ďalšou príležitosťou je zamestnanie kvalifikovaných trénerov. Tu je však dôležité predbežne zistiť, aké náklady by noví tréneri znamenali pre firmu a na druhej strane, koľko zisku by im mohli priniesť. Do budúcnosti sa ponúka takisto možnosť spolupráce s vhodnejším predajcom doplnkov výživy. Doplnky síce pri hodnotení očakávanej a vnímanej kvality dosiahli medzeru len -0,11, problémom je skôr distribučná sieť a s ňou spojené vysoké náklady na ich prepravu. Práve nadviazanie kontaktu s lokálnou firmou, ktorej výrobky sú cenovo a kvalitatívne porovnateľné ak nie lepšie, by mohlo firme ušetriť financie a zabezpečiť tak z ich predaja vyšší zisk. Ako účelná forma propagácie na verejnosti by mohol poslúžiť sponzoring verejných športových podujatí, do čoho sa momentálne firma nijako neangažuje. Okrem toho vidím ako príležitosť pre zvýšenie publicity aj možnosť podpory domáceho športového klubu. Doteraz bolo logo podniku ‚viditeľné‘

v hale volejbalistov VK KDS Košice, návštevnosť a atraktivita tohto športu na východe Slovenska však nie je podľa môjho názoru dostatočná pre potreby zviditeľnenia.

Čo sa hrozieb týka, najväčšou hrozbou je práve množstvo konkurenčných podnikov na košickom trhu. Druhou hrozbou je počasie. V letných mesiacoch, začínajúc niekedy už v máji a končiac septembrom badať znížený záujem klientov o využívanie služieb podniku. Veľkou hrozbou fitness centra je aj stanovenie cien za prenájom priestorov. Firma má na základe zmluvy stanovenú nemennú cenu po dobu 5 rokov. Táto doba však o rok uplynie, preto je veľmi dôležitá snaha o udržanie čo možno najlepších vzťahov s majiteľkou priestorov a zabezpečenie tak optimálnej sumy nájomného na ďalšie obdobie. Ďalšími hrozbami sú zmeny v legislatíve, upravujúce platové podmienky zamestnancov. Navyše, faktorom, ktorý podnik nijako neovplyvní, je suma za energie ako aj kazivosť strojov a s ňou spojené investície do opravy či kúpy nového vybavenia.

6 DISKUSIA

V dnešnej dobe majú ľudia na výber zo širokej škály voľnočasových aktivít, v ktorých sa môžu realizovať. Možnosti trávenia voľného času sú sprístupnené podstatne viac, ako tomu bolo kedysi. Jednak z toho dôvodu, že podnikov, ktoré ponúkajú rovnakú službu, je viac a zákazníci si tak môžu vybrať, služby ktorého podniku budú využívať. Ďalším dôvodom je aj úprava ceny týchto služieb tak, aby boli prístupné pre čo najväčšie okolie potenciálnych zákazníkov.

Ak chce podnik držať krok s konkurenciou či ju dokonca predčiť, nestačí len „priniest“ zákazníkovi to, o čo si vedenie podniku myslí, že budú zákazníci prejavovať záujem. To síce z krátkodobého hľadiska môže prilákať potenciálnych klientov, časom sa však takýto krok môže ukázať ako málo efektívny a podniku hrozí odliv klientov. Dôvodom je absencia zisťovania spokojnosti klientov s ponúkanými službami. Vzhľadom k tomu, že v dnešnej dobe má zákazník na výber zo širokého portfólia rôznych športových (a fitness) služieb, pričom ich môže využívať v mnohých podnikoch sídlících relatívne blízko seba, je potrebné, aby sa služba orientovala na zákazníkovu spokojnosť. V súčasnosti nie je pre podnik postačujúce len ponúknuť službu, ktorá má predpoklady využiteľnosti u zákazníkov z hľadiska trendov a atraktivity. Náročnejšie, avšak efektívnejšie je vybudovanie lojálnej klientskej databázy, ktorá by opakovane využívala jeho služby. Vďaka tomu si podnik zabezpečí dlhodobý prísun financií.

Podniky sa preto musia neustále zameriavať na sledovanie spokojnosti a zvyšovanie kvality ponúkaných služieb. Práve neznalosť podniku o tom, či sú a do akej miery klienti spokojní so službami fitness centra Astoria Fit&Gym, ma viedla k napísaniu tejto diplomovej práce.

Pre potreby splnenia cieľa práce bolo zvolené dotazníkové šetrenie využitím metódy SERVQUAL. Jej hlavná výhoda spočíva v komplexnom zisťovaní názorov klientov ohľadom spokojnosti so službami, s ktorými prišli do kontaktu. Je teda aplikovateľná do rôznych sfér podnikania v oblasti služieb, zahŕňajúc aj fitness služby. Vďaka tejto metóde dokážeme analyzovať problémy, ktoré vznikajú v priebehu procesu poskytovania služieb. Nevýhodou možno považovať samotné výsledky a teda vypovedajúcu kvalitu dotazníka.

Pri spracúvaní výsledkov prvej časti dotazníka zameranej na socio-demografické údaje som zistila tieto postrehy: fitness centrum navštevuje viac mužov (58,2%) ako žien (41,8%). Percentuálny rozdiel nie je taký výrazný, ako som očakávala, vzhľadom na fakt, že sa jedná o klasické komerčné fitness centrum. To môže odzrkadľovať zvyšujúci sa záujem o služby aj u ženského pohlavia.

Muži navštevujú fitness centrum častejšie ako ženy. Aspoň 3-krát do týždňa navštívi posilňovňu 86,8% mužov, kým u žien je to 55,3%. Ak by malo vedenie záujem zvýšiť početnosť návštev ženského pohlavia, ako prostriedky by sa ponúkali možnosti zaradenia pravidelných skupinových cvičení ako sú HIIT, Tabata, či rôzne formy body-workout cvičení, ktoré sú u žien obľúbené.

Aspoň rok navštevuje fitness centrum viac ako 68,2%, z nich viac ako 2 roky 45,1% opýtaných. To už môže svedčiť o lojálnosti klientov a vybudovaniu bázy stálych zákazníkov. Navyše toto zastúpenie môže poukazovať aj na fakt, že vedenie má snahu o udržanie stálych klientov a pracuje na vytváraní podmienok tak, aby si takého zákazníka udržal. Kroky, ktoré vedenie vykonáva, zabezpečujú opakujúcu sa návštevnosť stálych klientov.

Aj napriek faktu, že snahou vedenia je prilákať širokú škálu klientov nezávisiac na ich veku, ukázali výsledky dotazníka na fakt, že fitness centrum navštevuje málo klientov do 20 rokov (10 z 9 opýtaných). Na základe tohto zistenia by bolo vhodné ďalšie šetrenie, ktoré by zisťovalo, či sú podmienky pre študentov z hľadiska ceny a časových možností vyhovujúce. Pravdepodobne im nevyhovujú ceny vstupov pre študentov, alebo nestíhajú prísť do 16-tej hodiny, kedy majú nárok na študentskú zľavu.

Ako sme zistili z druhej časti nášho výskumu, klienti mali vo všetkých aspektoch kvality služieb vysoké očakávania, ktoré prirodzene prevyšovali skutočnú kvalitu služieb. Možno to vysvetliť tým, že Astoria Fit&Gym sídli takmer v centre mesta, je navyše jedným z najväčších fitness centier v meste čo sa priestorov a počtu strojov týka. To môže prilákať ekonomicky vyššie zaradených klientov. Vysoké nároky môžu byť aj obrazom postoja klientov z hľadiska porovnania pomeru ceny/kvality ponúkaných služieb. Ak klient platí za službu a zhodnotí, že suma za ponúkanú službu je vyššia, ako u konkurencie, očakáva aj vyššiu kvalitu. Z nášho výskumu však vyplýva, že respondenti sú s pomerom ceny a kvality spokojní (91,2% opýtaných dalo možnosť veľmi spokojný a spokojný). To pravdepodobne odzrkadľuje snahu vedenia držať vysokú kvalitu ako strojov, tak jednotlivých služieb, ktoré pre klientov ponúka aj

napriek cene, ktorá je oproti niektorým konkurentom vyššia. Z 91 dotazníkov bolo v ôsmich prípadoch uvedené hodnotenie spokojná/ý s výhradami. Medzi výhrady uvádzali respondenti nedostatočný počet strojov a kotúčov, kapacitu priestorov a s tým spojenú preplnenosť v poobedných hodinách, hudbu, čistotu a podmienky výhod členstva ako aj študentských vstupov. Aj keď sú tieto odpovede v malom zastúpení, je nesmierne dôležité zamerať sa na odstránenie výrokov týchto hodnotení tak, aby sa do budúcnosti znižoval ich výskyt.

V druhej časti dotazníka, ktorá zisťovala postoje klientov z hľadiska očakávanej a skutočne vnímanej kvality služieb dosiahli vôbec najhoršie hodnotenia indikátory vlastnosti hmotné zaistenie s výslednými medzerami -1,37 ‚odvzdušnenie‘ a -1,35 ‚dostatočná kapacita‘, po nich nasleduje ‚čistota‘ s hodnotením -1. Respondenti mali celkovo vysoké očakávania u 4 položiek hmotného zaistenia (nad 2,65): účelnosť vybavenia, dostatočná kapacita, čistota, odvzdušnenie. To jasne naznačuje, že klientom fitness centra záleží na prostredí, v ktorom sa realizujú. Možno teda zhrnúť, že vnímaná kvalita hmotného zaistenia je neuspokojivá a poukazuje na značné nedostatky u indikátorov dostatočnej kapacity, čistoty prostredia a odvzdušnenia. Vysoký rozdiel početností odpovedí medzi očakávanou a vnímanou kvalitou bol dosiahnutý u výroku dostatočnej kapacity. Až 77 respondentov malo najvyššie očakávania (hodnotenie +3), kým skutočne túto kvalitu vnímalo iba 25 respondentov. Vedenie podniku si je vedomé problémov s kapacitami, ktoré súvisia s nedostatočným počtom skriniek na uloženie vecí, či potrebou čakania na jednotlivých stanovištiach, kedy sú klienti nútení sa dokonca striedať. Tieto problémy sa preukazujú predovšetkým počas poobedňajších hodín v pracovné dni, kedy je zvýšená návštevnosť študentov a klientov, prichodiacich po práci. Najproblematickejšie sa ukázali zimné mesiace, kedy bol prirodzene zvýšený záujem aj u občasných klientov. Ako recepčná sama evidujem tieto nedostatky. Je neakceptovateľné, aby platiaci klient musel na recepcii fitness centra čakať 5 – 10 minút na skrinku, do ktorej by si mohol uložiť svoje osobné veci. Z tohto hľadiska je potrebné rozšíriť kapacitu skriniek ako aj priestorov tak, aby bol zachovaný čo najvyšší možný komfort. Efektívnym riešením by mohlo byť rozšírenie priestorov o miestnosť nad posilňovňou, ktorú vlastní majiteľia, je však využívaná na iné účely. Ďalším problémom je odvzdušnenie, ktoré dosiahlo vysokú hodnotu zápornej medzery (-1,37). Tu bol zaznamenaný najvyšší rozdiel medzi očakávaním a skutočne vnímanou kvalitou služby pri hodnotení výroku. Kým 71 opýtaných respondentov malo najvyššie

očkávania (+3), skutočne vnímalo kvalitu odvdzdušnenia na rovnakej úrovni len 14 respondentov. Odvdzdušnenie miestnosti je riešené vetraním počas zimných mesiacov a v mesiacoch, kedy vonkajšia teplota nepresiahne 25° Celzia, nad túto teplotu sa zapínajú klimatizácie. Bohužiaľ, nie sú dostatočne efektívnym nástrojom pre zvýšenie komfortu. Chýba totiž systém cirkulácie vzduchu, vďaka ktorému by sa vo vyšších teplotách lepšie dýchalo. Riešením problému by mohlo byť zavedenie cirkulačného systému, ktorý efektívne prevzdušní miestnosti. Je však finančne veľmi náročný a preto s ním vedenie momentálne nepočíta. U indikátora čistota vyjadriilo vysoké očakávania (+3) 81 respondentov, skutočne vnímanú kvalitu služby na rovnakej úrovni však posúdilo len 34 respondentov. To jednoznačne naznačuje nespokojnosť s indikátorom čistoty. Pre podnik je teda jednoznačnou povinnosťou snaha o nápravu. To možno dosiahnuť preškolením súčasného personálu, respektíve jeho výmenou.

U spoľahlivosti dosiahli všetky tri indikátory vysoké očakávania nad 2,75, s výslednou hodnotou medzery -0,3. Najhoršie obstáli ‚služby bez nedostatkov‘ s medzerou -0,44. Celkovo najlepšiu výslednú medzeru dosiahla vlastnosť ‚zodpovedný prístup‘ s hodnotou -0,09. Keďže klienti prichádzajú do kontaktu predovšetkým s recepcnými, pre zvýšenie tejto vlastnosti by bolo potrebné preškoliť personál tak, aby okamžite obslúžil a bol v každom prípade ochotný pomôcť klientom. Vlastnosť ‚pocit istoty‘ dosiahla taktiež zápornú výslednú medzeru, s hodnotou -0,25. Pre potrebu zlepšenia tejto vlastnosti by sa na základe odpovedí bolo treba primárne zamerať na správanie zamestnancov – recepcných. Z odpovedí totiž vyplýva, že ku klientom neboli stále zdvorilí a nevybudovali si svojím správaním dôveru u klientov.

Tretia časť dotazníka, v ktorej klienti prerozdelenali 100 bodov medzi jednotlivé vlastnosti služieb dopadla následovne: najvyššia dôležitosť bola pridelená hmotnému zaisteniu (34%). Z toho jednoznačne vyplýva, že najväčšiu dôležitosť kladú klienti prostrediu, v ktorom sa realizujú. Podľa autorov SERVQUAL metódy ak dosiahne veľkosť medzery určitej vlastnosti hodnotu pod -1, je potrebné zaviesť zmeny, pretože klienti sú so službou nespokojní. Ide o tzv. limitujúcu hranicu. Pre posúdenie limitujúcej hranice váženého SERV-skóre je potrebné vynásobiť veľkosť medzery percentuálnym vyjadrením dôležitosti služby. Táto hranica, ak presiahne hodnotu -20, značí výraznú nespokojnosť so službou. V našom prípade dosiahla túto hranicu vlastnosť ‚hmotné zaistenie‘ (-22,44). Je nevyhnutná okamžitá náprava a zvýšenie kvality tejto vlastnosti ako po stránke odvdzdušnenia, kapacity priestorov a čistoty.

7 ZÁVERY

Výskum použitý pre potreby tejto diplomovej práce priniesol mnoho dôležitých informácií, ktoré môžu vedeniu fitness centra pomôcť v snahe o zlepšovanie kvality ponúkaných služieb. Vďaka použitej metóde SERVQUAL sme zistili názory klientov na kvalitu jednotlivých dimenzií služieb, ako sú hmotné zaistenie, spoľahlivosť, zodpovedný prístup, pocit istoty a empatia.

Prvá časť výskumu zisťovala socio-demografické informácie o klientoch, z ktorých sme postrehli niekoľko zaujímavostí: medzi klientmi prevyšujú muži (58,2%) nad ženami (41,8%). Najväčšie zastúpenie mužov aj žien je vo veku 21-30 rokov (39,6% u mužov a 39,5% u žien). Aspoň 4-krát do týždňa navštívi fitness centrum 54,7% mužov, kým u žien prevažuje návštevnosť 2-krát do týždňa (36,8%). Ako pozitívnu odozvu považujem výsledok otázky zisťujúcej spokojnosť s pomerom ceny a kvality služieb. Klienti sú s pomerom ceny a kvality služieb v 91,2% prípadoch spokojní.

Druhá časť výskumu odhalila rozdiely medzi očakávaním a skutočne vnímanou kvalitou služieb poskytovaných vo fitness centre. Až na jednu výnimku, atraktivitu propagačných materiálov s výslednou medzerou 0,25, dosiahli všetky výroky záporných hodnôt. Najväčší rozpol medzi premennými nadobudli položky hmotného zaistenia, kde výslednú medzeru s hodnotením nižším ako -1 dosiahli hneď 3 výroky: kvalitná vzduchotechnika s hodnotou -1,37, dostatočná kapacita priestorov s hodnotou -1,35 a nakoniec čistota šatní, sprch a toaliet s výslednou hodnotou medzery -1.

V ďalšej časti šetrenia sme zisťovali mieru preferencie jednotlivých vlastností. Za najpodstatnejšiu považujú klienti vlastnosť hmotné zaistenie (34%), po nej nasledujú vlastnosti zodpovedný prístup (18%), spoľahlivosť (17%), pocit istoty (16%) a empatia (15%). Po vynásobení výsledných medzier jednotlivých vlastností ich preferenciou bolo zistené vážené SERV-skóre, ktoré poukázalo na jednoznačnú nespokojnosť klientov s vlastnosťou ‚hmotné zaistenie‘, ktoré dosiahlo podlimitnú hodnotu -22,44. Výsledná medzera kvality služieb dosiahla hodnotu -7,17. Táto hodnota poukazuje na nedostatky, na ktoré sa vedenie fitness centra musí zamerať s cieľom čo najskôr ich odstrániť. Len tak si dokáže udržať svoju klientelu a vybudovať ešte pevnejšie postavenie v silnom konkurenčnom prostredí.

Na základe zistených nedostatkov boli navrhnuté kroky k zlepšeniu služieb a zvýšeniu spokojnosti klientov.

8 SÚHRN

Cieľom tejto diplomovej práce bolo analyzovať spokojnosť zákazníkov s kvalitou ponúkaných služieb fitness centra Astoria Fit&Gym.

V teoretickej časti boli vymedzené pojmy, ktoré súvisia s problematikou práce. Definovali sme pojem fitness a marketing. Ďalej sme vymedzili pojem zákazník a s ním súvisiaca spokojnosť a lojálnosť. Bližšie sme rozobrali služby, zamerali sa na vysvetlenie pojmov vlastnosti služieb, marketingový mix a kvalita služieb. Pre účely výberu metódy použitej na výskum boli v teoretickej časti opísané jednotlivé metódy merania kvality služieb.

Druhá, praktická časť práce obsahuje výsledky získané pomocou dotazníkového šetrenia s využitím metódy SERVQUAL, ktorá zisťuje mieru spokojnosti klientov s kvalitou služieb ponúkaných vo fitness centre. Z celkového počtu 107 dotazníkov bolo následne vo výsledkoch spracovaných 91. Dotazník SERVQUAL obsahoval 2 časti, z ktorých prvá skúmala socio-ekonomické údaje dotazovaných a druhá časť zisťovala mieru spokojnosti klientov. Na základe výsledkov a vlastného pozorovania bola spracovaná SWOT analýza podniku.

Zistené výsledky poukázali na nedostatky, ktoré si manažment podniku predtým nevedomoval. Na základe týchto výsledkov boli podniku predložené odporúčania na skvalitnenie služieb tak, aby mohlo v najbližších mesiacoch dôjsť k zvýšeniu spokojnosti klientov.

9 SUMMARY

The aim of this diploma thesis was to analyze customer satisfaction with the quality of services offered by Astoria Fit & Gym.

In the theoretical part were defined terms related to the issue of work. We defined the concept of fitness and marketing. Also, we defined the term customer and the related satisfaction and loyalty. We discussed the services in detail, focusing on explaining the terms such as attributes of services, marketing mix and quality of services. In order to choose the method used for the research, the individual methods of measuring the quality of services were described in the theoretical part.

The second, practical part of the thesis contains the results obtained by means of a questionnaire survey using the SERVQUAL method, which determines the degree of client satisfaction with the quality of services offered in the fitness center. Out of the total number of 107 questionnaires, 91 were subsequently processed in the results. The SERVQUAL questionnaire contained 2 parts, the first of which examined the socio-economic data of the respondents and the second part of the survey examined the degree of client satisfaction. Based on the results and own observation was processed SWOT analysis of the company.

The results revealed many shortcomings that were not previously realized by the company management. Based on these results, the company was presented with recommendations to improve the quality of its services so that the client satisfaction could increase in the next months.

REFERENČNÝ ZOZNAM

- Baker, J. M. (2003). *Marketing Book*. Burlington: Butterworth Heinemann. 5th edition.
- Bartošová, H., & Krajníková, P. (2011). *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje.
- Bolitho, S., & Conway, P. (2015). *The Complete Guide to Fitness Facility Management*. London: Bloomsbury Sport.
- Boučková, J. et al. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- Burnett, J. (2008). *Core Concepts of Marketing*. Zurich: Jacobs Foundation
- Buzková, K. (2006). *Strečink*. Praha: Grada.
- Cibáková, V., & Bartáková, G. (2007). *Základy marketingu*. Bratislava: Iura Edition.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.
- Deng, Z., Lu, Y., Wei, K. K., & Zhang, J. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. *International Journal of Information Management*, 30 (4), 289-300.
- Department of Health and Human Services, U.S (2018). *Physical Activity Guidelines for Americans* 2nd edition. Retrieved 1. 10. 2019 from the World Wide Web: https://health.gov/paguidelines/second-edition/pdf/Physical_Activity_Guidelines_2nd_edition.pdf.
- Dickie, J. (2008). Customer Satisfaction Does Not Equal Customer Loyalty/Advocacy. Retrieved 10. 2. 2015 from the World Wide Web: http://customerthink.com/customer_satisfaction_does_not_equal_customer
- Foret, M. (2011). *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press.
- Gaster, L. (1996). Quality Services in Local Government: a Bottom-up Approach. *Journal of Management Development*, 15(2), 80 – 96.
- Gitomer, J. (1998). *Customer Satisfaction Is Worthless, Customer Loyalty Is Priceless: How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back and Tell Everyone They Know*. Texas: Bard Press.

- Goodman, J. A. (2009). *Strategy Customer Service: managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize profits*. New York: AMACOM.
- Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1999). The loyalty ripple effect: Appreciating the full value of customers. *International Journal of Service Industry Management* 10(3), 271-291.
- Griffin, J. (2002). *Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hill, N., Roche, G., & Allen, R. (2007). *Customer Satisfaction: The customer experience through the customer's eyes*. London: Cogent Publishing.
- Janečková, L., & Vašítková, M. (2000). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing .
- Jedlička, M. (2003). *Marketingový strategický manažment*. Trnava: MAGNA.
- Kotler, P. (1992). *Marketing Management. Analýza, plánování, využití, kontrola*. Děčín: Victoria Publishing.
- Kotler, P. (2003). *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Lesáková, D. et al. (2007). *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint.
- Mateides, A. et al. (2006). *Manažérstvo kvality*. Ružomberok: Epos.
- Matuš, J., Ďurková, K., & Čábyová, L. (2012). *Moderný marketing*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave.
- Olecká, I, & Ivanová, K. (2010). *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multi-item scale formeasuring consumer perceptions of the service quality. *Journal of Retailing, Vol.64, No. 1*, 12-40.
- Reichheld, F. F. (2001). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Ringold, D. J., & Weitz, B. (2007). The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator. *Journal of Public Policy & Marketing* 26(2), 251-260.
- Ruda, T., Augustová, M., & Šíma, J. (2012). Aplikace metody SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb ve sportu. *Česká kinantropologie, 16(4)*, 47-54.

- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1995). Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Seaward, B. L. (2002). *Health and Wellness Journal Workbook*. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers.
- Simová, J. (2005). *Marketingový výzkum*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
- Šíma, J. (2014). *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech z pohledu zákazníka*. Dizertační práce, Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Praha.
- Tomek, J. (1998). *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita
- Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. *Journal of Marketing Research*, 25, 204-212.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2nd edition.
- Veber, J. et al. (2009). *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Brno: Management Press.
- Verhage, B. (2013). *Marketing Fundamentals. An International Perspective*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv. 2nd edition.
- Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value-Percept Disparity: an Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction, *NA - Advances in Consumer Research*, 10, 256-261.
- Woodcock, N., Stone, M. & Foss, B. (2003). *The Customer Management Scorecard: Managing CRM for profit*. London: Kogan Page.
- Zamazalová, M. et al. (2010). *Marketing*. 2. vydanie. Praha: C. H. Beck.

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

OBRÁZKY

Obrázok 1. Kontinuum hmatateľnosti a nehmatateľnosti produktov	21
Obrázok 2. Marketingový mix	27
Obrázok 3. GAP model	33
Obrázok 4. Grafické znázornenie SWOT analýzy	40
Obrázok 5. Logo fitness centra	43
Obrázok 6. Organizačná štruktúra podniku	44

TABUĽKY

Tabuľka 1. Porovnanie a hodnotenie faktorov vybraných fitness centier	50
Tabuľka 2. Početnosť odpovedí – hmotné zaistenie	64
Tabuľka 3. Početnosť odpovedí – hmotné zaistenie (pokračovanie)	64
Tabuľka 4. Hmotné zaistenie	64
Tabuľka 5. Početnosť odpovedí – spoľahlivosť	66
Tabuľka 6. Spoľahlivosť	67
Tabuľka 7. Početnosť odpovedí – zodpovedný prístup	68
Tabuľka 8. Zodpovedný prístup	68
Tabuľka 9. Početnosť odpovedí – pocit istoty	70
Tabuľka 10. Pocity istoty	70
Tabuľka 11. Početnosť odpovedí – empatia	71
Tabuľka 12. Empatia	72
Tabuľka 13. Celkové hodnotenie kvality služieb	74
Tabuľka 14. SWOT analýza podniku	76

GRAFY

Graf 1. Pohlavie respondentov.....	53
Graf 2. Vek respondentov	54
Graf 3. Vekové zastúpenie mužov	55
Graf 4. Vekové zastúpenie žien	55
Graf 5. Socioekonomické postavenie respondentov	56
Graf 6. Hodnotenie pomeru cena/kvalita služieb.....	57
Graf 7. Početnosť návštev v týždni.....	58
Graf 8. Početnosť návštev mužov	59
Graf 9. Početnosť návštev žien	59
Graf 10. Časové obdobie navštevovania fitness centra	60
Graf 11. Hlavný dôvod návštevy fitness centra.....	61
Graf 12. Druh vstupného	62
Graf 13. Hmotné zaistenie	65
Graf 14. Spoľahlivosť	48
Graf 15. Zodpovedný prístup.....	69
Graf 16. Pocity istoty	70
Graf 17. Empatia.....	72
Graf 18. Porovnanie veľkostí medzier jednotlivých vlastností kvality služieb	73
Graf 19. Preferencia vlastností funkčnej kvality v Astoria Fit&Gym	74

PRÍLOHY

Príloha 1: vzor SERVQUAL dotazníka



SERVQUAL DOTAZNÍK

Vážený zákazník, tento dotazník je Vám predložený za účelom zisťovania Vašej spokojnosti s poskytovanými službami. V rámci skvalitnenia poskytovaných služieb Vás prosíme o zodpovedanie nasledujúcich otázok. Na základe výsledkov budú vyvedené a doporučené opatrenia, ktoré by mali viesť k zlepšeniu kvality služieb fitness centra Astoria Fit&Gym. Váš názor je pre nás veľmi cenný. **Celý dotazník je anonymný a zaberie Vám 5 – 10 minút.** Ďakujeme

A. V nasledujúcich otázkach prosím vyznačte Vami vybranú odpoveď.

- 1) Aké je Vaše pohlavie? muž žena
- 2) Do akej vekovej kategórie patríte?
 do 20 rokov 21-30 r. 31-40 r. 41-50 r. 51-60 r.
 nad 60 rokov
- 3) Aká je Vaša súčasná socioekonomická pozícia?
 zamestnaný nezamestnaný
 SZČO na dôchodku
 študent na materskej
- 4) Ako hodnotíte pomer cena/kvalita ponúkaných služieb vo fitness centre Astoria Fit&Gym?
 veľmi spokojná/ý spokojná/ý
 spokojná/ý s výhradami nespokojná/ý
- výhrady (prosím uveďte):.....
- 5) Ako často navštevujete fitness centrum Astoria Fit&Gym?
 4x týždenne a viac 3x týždenne 2x týždenne 1x týždenne
 menej často
- 6) Ako dlho navštevujete fitness centrum Astoria Fit&Gym?
 viac než 2 roky 1 – 2 roky pol roka až rok menej ako pol roka
- 7) Aký je hlavný dôvod Vašich návštev vo fitness centre Astoria Fit&Gym?
 zdravotné dôvody zábava
 zvýšenie kondície iné (prosím uveďte).....
 chcem vyzerat' lepšie
- 8) Aký druh vstupného využívate?
 jednorazové vstupné permanentka

B. V tejto časti prosím vyjadrite, akú kvalitu od fitness centra - ďalej len FC, **očakávate (1.časť otázky)**, a ako **skutočne vnímate** kvalitu poskytovanej služby vo FC Astoria Fit&Gym – ďalej len FC AFG (**2. časť otázky**). Zdôrazňujeme, že analyzujeme rozdiel medzi Vaším očakávaním (Vašimi nárokmi) a Vami skutočne vnímanou kvalitou služieb fitness centra.

V následujúcej sekcii preto prosím vyznačte mieru súhlasu či nesúhlasu s danými výrokm i podľa Vášho osobného názoru a to v rozsahu -3 až +3, kde +3 znamená, že plne súhlasíte a -3, že absolútne nesúhlasíte.

Teda, čím viac bodov priradíte, tým viac s výrokom súhlasíte.

Príklad:

0	S týmto tvrdením plne SÚHLASÍM	-3 -2 -1 0 1 2 3
	S týmto tvrdením absolútne NESÚHLASÍM	3 -2 -1 0 1 2 3

1	FC by malo byť účelne vybavené, splňujúce požiadavky pre môj tréning (posilňovacie stroje, kardia zóna, cvičebné pomôcky).	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>FC AFG je podľa mňa účelne vybavené.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
2	Fitness stroje, šatňové skrinky a priestory vo FC by mali byť kapacitne dostatočné (aj počas rušných hodín).	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>FC AFG má dostatok strojov, šatňových skriniek a priestorov na cvičenie aj počas rušných hodín.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
3	Šatne, sprchy a toalety by mali byť vždy čisté.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Šatne, sprchy a toalety vo FC AFG sú vždy čisté.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
4	Kvalitné FC by malo byť vybavené vzduchotechnikou s klimatizáciou.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>FC AFG podľa mňa je vybavené kvalitným ovdzušením.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
5	FC by malo mať prítiahlivé a pútavé propagačné materiály a internetové stránky (web, soc. siete).	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Informačné materiály a webové stránky FC AFG sú atraktívne.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
6	Sortiment ponúkaných doplnkov výživy by mal byť kvalitný a pestrý.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>FC AFG ponúka široké spektrum kvalitných doplnkov výživy.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
7	FC by malo byť vždy ochotné pomôcť zákazníkovi pri riešení problému.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Na zákaznícky servis FC AFG sa môžem vždy spoľahnúť.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
8	FC by malo byť vždy poskytnúť služby bez nedostatkov, na ktoré nie je potrebné upozorňovať (pr. doplňovanie hygienických potrieb, dezinfekčných prostriedkov, funkčnosť fénov v šatniach, spŕch,...).	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Na zákaznícky servis vo FC AFG sa môžem vždy spoľahnúť.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
9	FC by malo plniť svoje povinnosti a sľuby.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Služby, ktoré vo FC AFG využívam, sú mi poskytnuté tak, ako bolo sľúbené.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
10	Recepční FC by mali okamžite obslúžiť svojich zákazníkov.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Recepční FC AFG ma vždy okamžite obslúžia.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
11	Recepční FC by mali byť vždy ochotní poradiť svojim klientom.	-3 -2 -1 0 1 2 3

	<i>Recepční FC AFG sú vždy ochotní mi pomôcť.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
12	Zamestnanci FC by mali vždy kladne reagovať na požiadavky klientov.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Personál FC AFG vždy kladne reaguje na moje požiadavky.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
13	Zamestnanci FC by si mali svojim chovaním získať klientovu dôveru.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Zamestnanci FC AFG vo mne vzbudzujú pocit dôvery.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
14	Zamestnanci FC by mali byť vždy zdvorilí k svojim klientom.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Zamestnanci FC AFG sú voči mne vždy zdvorilí.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
15	Personál FC by mal mať dost' znalostí k zodpovedaniu všetkých otázok (ohľadom poskytovaných služieb a prevádzkovania).	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Personál FC AFG mi vždy adekvátne zodpovie na moje otázky.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
16	FC by malo venovať pozornosť každému zákazníkovi.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>FC AFG dokáže individuálne pristupovať k mojim potrebám.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
17	Personál FC by mal vždy jednať v najlepšom záujme svojich zákazníkov.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Personál FC AFG podľa mňa jedná v mojom najlepšom záujme.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
18	Personál FC by sa mali zaujímať o potreby zákazníkov.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Personál FC AFG sa zaujíma o moje potreby.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
19	FC by malo mať vhodne zvolenú otváraciu dobu.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Otváracia doba FC AFG mi vyhovuje.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3

C. Medzi nižšie uvedené vlastnosti fitness centra Astoria Fit&Gym rozdeľte dohromady 100 bodov podľa Vašej preferencie a dôležitosti. Čím viac bodov priradíte danej vlastnosti, tým je pre Vás dôležitejšia.

Hmotné zaistenie - to, čo zákazník vidí a s čím prichádza do styku (stroje, pomôcky, vybavenie FC)

Spoľahlivosť - služba je poskytovaná správne a podľa zadania.

Zodpovedný prístup - pripravenosť pomôcť zákazníkovi a poskytovať mu pohotovú servis a obsluhu.

Pocit istoty - záruka poučeného a zdvorilého personálu, ktorý vzbudzuje dôveru. Ďalej sem patrí dobré zázemie firmy.

Empatia - poskytovanie starostlivého a individuálneho prístupu k zákazníkovi.

Vlastnosti	Počet bodov
Hmotné zaistenie	
Spoľahlivosť	
Zodpovedný prístup	
Pocit istoty	
Empatia	
Súčet	100

Ďakujeme Vám za spoluprácu a čas strávený pri vyplňovaní dotazníku.
Tu máte možnosť napísať akékoľvek názory, pripomienky, prania a sťažnosti a vyjadriť
sa tak nie len ku kvalite ponúkaných služieb.

Pozor súťaž!!!

**Každý, kto odovzdá riadne vyplnený dotazník, bude zaradený do
losovania o mesačnú alebo 10 – vstupovú permanentku.**

Aby sme Vás v prípade výhry mohli kontaktovať, uveďte prosím nižšie svoje údaje:

Meno a priezvisko:.....

e-mailová adresa:.....