

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

ANALÝZA KVALITY SLUŽEB LYŽAŘSKÉ ŠKOLY SUN SKI RAMZOVÁ

Diplomová práce

(magisterská)

Autor: Bc. Tadeáš Kuchtíček, Rekreologie

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Olomouc 2019

Jméno a příjmení autora: Bc. Tadeáš Kuchtíček
Název diplomové práce: Analýza kvality služeb lyžařské školy Sun Ski Ramzová
Pracoviště: Katedra rekreologie
Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.
Rok obhajoby: 2019

Abstrakt: Magisterská práce se zabývá analýzou kvality služeb lyžařské školy Sun Ski Ramzová. V teoretické části jsou charakterizovány pojmy jako sportovní produkt a služby, kvalita služeb, spokojenost zákazníka a popsány metody pro měření kvality služeb. V praktické části je na základě situační analýzy a dotazníkového šetření metodou SERVQUAL vypracována SWOT analýza, která vede k doporučení pro zvýšení spokojenosti klientů s lyžařskou školou. Z výsledků zpracovaného dotazníkového šetření je možné vyvodit, že zákazníci jsou se službami spokojeni a hodnocení poskytnuté služby převýšilo jejich očekávání.

Klíčová slova: Lyžařská škola, SERVQUAL, SWOT analýza, spokojenost, marketing, služba

Souhlasím s půjčováním závěrečné písemné práce v rámci knihovních služeb.

Author's first name and surname: Bc. Tadeáš Kuchtíček
Title of the master thesis: Service quality analysis of ski school Sun Ski Ramzová
Department: Department of recreation and leisure studies
Supervisor: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.
The year of presentation: 2019

Abstract: The master's thesis deals with the analysis of the quality of the Sun Ski Ramzová ski school. In the theoretical part are characterized terms such as sports product and services, quality of services, customer satisfaction and methods for measuring the quality of services. In the practical part, a SWOT analysis is elaborated on the basis of situational analysis and a questionnaire survey using the SERVQUAL method. From the results of the questionnaire survey it can be concluded that the customers are satisfied with the services and the evaluation of the service provided exceeded their expectations.

Keywords: Ski school, SERVQUAL, SWOT analysis, satisfaction, marketing, service

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

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně pod vedením Mgr. Jiřího Skoumala, Ph.D., uvedl všechny použité literární a odborné zdroje a řídil se zásadami vědecké etiky.

V Olomouci dne 18. dubna 2019

.....

Děkuji Mgr. Jiřímu Skoumalovi, Ph.D. a Mgr. Kateřině Vojáčkové za pomoc a cenné rady, které mi poskytli při zpracování závěrečné písemné práce.

Obsah

1	Úvod	8
2	Přehled poznatků	9
2.1	Sportovní produkt a služba.....	9
2.1.1	Klasifikace sportovních služeb.	9
2.1.2	Vlastnosti sportovních služeb.	12
2.1.3	Marketingová strategie sportovních služeb.	13
2.1.4	Marketingový mix ve službách.....	13
2.1.4.1	Produkt.	14
2.1.4.2	Cena.....	14
2.1.4.3	Distribuce.	15
2.1.4.4	Propagace.	17
2.1.4.5	Lidé.....	18
2.1.4.6	Materiální prostředí.	19
2.1.4.7	Procesy.	19
2.2	Kvalita služeb.....	20
2.2.1	Pojem kvalita služeb.	20
2.2.2	Význam kvality služeb.....	21
2.3	Zákazník a jeho spokojenost	22
2.4	Měření kvality služeb	24
2.4.1	SERVQUAL.	25
2.4.2	SERVPERF.....	26
2.4.3	SQAS.	26
2.4.4	Technika kritických případů	26
3	Cíle	28
4	Metodika.....	29
5	Výsledky.....	33
5.1	Situační analýza lyžařského střediska Ramzová.....	33
5.2	Situační analýza lyžařské školy Sun Ski Ramzová.....	35
5.3	Výzkum pomocí metody SERVQUAL.....	39
5.3.1	Složení respondentů.	40
5.3.2	Funkční a technická kvalita služeb.	45
5.3.3	Vlastnosti funkční kvality lyžařské školy Sun Ski Ramzová.	68
5.3.4	Celkové vyhodnocení kvality služeb.	69
5.3.5	Vyhodnocení otevřených otázek.....	71
5.4	SWOT analýza Sun Ski Ramzová.....	72
6	Diskuze	75

7	Závěry.....	77
8	Souhrn.....	78
9	Summary.....	79
10	Referenční seznam.....	80
11	Přílohy	84

1 Úvod

Mezi nejčastější témata rozhovorů mezi lidmi bezesporu patří obchod a služby. Spíše jde ale o sdělování zážitků, které s nákupem věcí nebo služeb souvisejí. Pozitivní a negativní prožitky spojené s nákupy mnohdy zastihují i produkt samotný. Stále důležitější se pro nás stává jak vlastní nákup probíhal a co jsme v jeho průběhu zažili. Nejdůležitější je zákazník, jeho přání a spokojenost. Ty firmy, které si jsou této skutečnosti vědomy, by měly pracovat na tom, jak skutečně zákazníka potěšit.

V poslední době se zvyšuje rozvoj služeb ve všech oblastech lidského života, sportu nevyjímaje. Měření spokojenosti v oblasti sportovních a tělovýchovných služeb není příliš rozvinuté, ale postupně jsou přejímány metody měření, které se využívají v soukromém sektoru. Jak roste sortiment a kvalita nabízených služeb, zvyšují se logicky také nároky zákazníků. V konkurenčním prostředí hraje významnou roli kvalita produktů, která určuje spokojenost zákazníka. V poslední době se odborníci shodují, že kvalitu služeb musí posoudit sám zákazník.

Tím, jak se společnost vyvíjí, zvyšují se společenské nároky na kvalitu služeb. Zvýšený zájem o kvalitu služeb motivuje mnoho výzkumníků k výzkumu právě tohoto tématu, a i mě toto téma oslovilo. Sám pracuji u Sun Ski Ramzová jako instruktor lyžování a snowboardingu od svých 18 let a vždycky mě zajímalo, zdali jsou klienti s našimi službami spokojeni. V čem plníme přání klientů a kde jsou naopak největší mezery v kvalitě služeb.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je uveden přehled poznatků, kde jsou charakterizovány pojmy sportovní produkt a služba, kvalita služeb, spokojenost zákazníka a metody měření kvality služeb. Hlavním cílem práce v praktické části je posoudit kvalitu nabízených služeb lyžařské školy Sun Ski Ramzová a zjistit spokojenost zákazníků. To chci zjistit pomocí metody SERVQUAL, která počítá s očekáváním zákazníka před příjezdem do lyžařské školy a následně skutečně vykonanou službou. Přičemž je to právě zákazník, kdo subjektivně posuzuje svá očekávání a vnímání jednotlivých vlastností služeb. Význam výzkumu spočívá v tom, že pouze malá část nespokojených zákazníků si postěžuje a dá tak šanci chyby napravit. V závěru jsou na základě SWOT analýzy navrženy doporučení pro vedení firmy, které by mohly posloužit ke zlepšení poskytovaných služeb.

2 Přehled poznatků

2.1 Sportovní produkt a služba

Termínem produkt je označován výrobek, ale může jím být i služba, nebo dokonce myšlenka (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007). Produkt má do dnešní doby mnoho definic a jeho popis, charakteristiku i rozbor najdeme v nespočtu odborných literatur. Kotler (2001) popisuje produkt jako cokoliv, co může být komukoliv nabízeno na trhu za účelem uspokojování přání nebo potřeby. Autor mezi produkty zahrnuje nejen materiální zboží a služby, ale také zkušenosti, vlastnosti, organizace, události, osoby, místa, informace a myšlenky. Horáková (1992) uvádí, že se jedná o hmotný i nehmotný statek, který je předmětem zájmu organizací nebo určité skupiny osob.

Stejně jako produkt, je i pojem služba v literatuře rozsáhlý. Kotler (1995) definuje službu jako „činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmotná a netvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem“ (p. 490). Později Kotler a Armstrong (2004) definují služby jako „nehmotné statky ve formě různých aktivit, či poskytování jiného užitku jedním subjektem druhému subjektu, u kterých při koupi či prodeji nedochází k převodu vlastnictví“ (p. 382).

Mezi sportovní produkty můžeme zařadit také sportovní služby. Chang a Chelladurai (2000) mezi sportovní produkty řadí sportovní zboží, sponzorské služby, divácké služby, psychický prospěch, sociální myšlenky a služby zákazníkům. Podle Čáslavové (2002) lze za sportovní službu považovat „veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu“ (p. 81). Shank (2008) definuje sportovní produkt jako „zboží, službu nebo jakoukoliv kombinaci těchto dvou, která je určena k tomu, aby poskytla užitek sportovním divákům, účastníkům a sponzorům“ (p. 147).

2.1.1 Klasifikace sportovních služeb.

Podle charakteru lze sportovní služby rozdělit na (Šíma, 2016):

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

Druh a rozsah zapojení zaměstnance do procesu služby: (Sasser, Olsen, & Wyckoff, 1979)

Spotřebitelské služby - Řadí se sem služby, které nevyžadují žádnou kvalifikaci nebo významnou zručnost. Tyto služby obsahují pronájem, zapůjčení zařízení a pomůcek, případně prodej zboží. Můžeme sem zařadit například možnost půjčení lyžařského a snowboardového vybavení. Tyto služby vyžadují od zaměstnanců pouze základní schopnosti, není potřeba žádné speciální kvalifikace.

Odborné služby – Základem tohoto typu služeb je specializace a odbornost zaměstnanců. Odborné služby vyžadují speciální znalosti a praxi v daném oboru. Zaměstnanec musí vlastnit licenci, případně certifikát o způsobilosti k dané službě. V tomto konkrétním případě se může jednat o instruktora, trenéra či fyzioterapeuta.

Výchovné služby – Jedná se o služby na jejímž konci procesu by měl být klient změněn podle toho, jaký si stanovil cíl. Existuje mnoho sportovních a rekreačních organizací, které informují své klienty o pozitivních přínosech fyzické aktivity, zdravém životním stylu a snaží se změnit jejich návyky k fyzické aktivitě a rekreačním programům. Nabízí tak možnost zlepšit klientovo zdraví, zvýšení tělesné zdatnosti a soustředí se také na zábavu a prožitek.

Motivy zákazníka k účasti na sportu: (Chelladurai, 1992)

Osobní potěšení – Lidé se mohou účastnit sportovních aktivit pouze pro sport samotný, jejich potěšení plyne výlučně z vlastní účasti na hře a opravdového požitku z pohybu. S klientem, kterého ke sportu přivádí takovéto motivy, je mnohem jednodušší spolupracovat a není třeba vyvíjet takovou snahu ho více motivovat.

Získání dovedností – Cílem je dosáhnout co nejvyšší úrovně potřebných dovedností a být dostatečně způsobilý v dané sportovní disciplíně. Dosažení takové úrovně je cílem účasti ve sportu a zároveň také motivací pro pokračování v něm.

Snaha vyniknout – Pocit výjimečnosti, nadprůměrnosti, výhry na soutěžích a turnajích patří mezi další motivy k účasti zákazníka na sportu. Takové lidi je snadné motivovat k vyšším výkonům, pokud sami věří, že trénink v daném sportovním odvětví mu pomůže k dosažení stanovených cílů.

Upevnění nebo zlepšení zdraví a tělesné zdatnosti – Mezi další motivy zákazníka k účasti na sportu se, především v současné době, stále častěji stává zlepšení fyzické

kondice, upevnění zdraví, zlepšení vzhledu, případně i eliminace stresu. Motivy mohou být udržovací nebo léčebné.

Klasifikace sportovních služeb s aktivní účastí zákazníka: (Šíma, 2016)

Služby pro potěšení zákazníka – Patří sem organizace, které nabízí svým klientům potřebné vybavení a zařízení. Pro fungování tohoto typu služeb je potřeba, aby klienti byli motivováni sami a jejich cílem byla tělesná aktivita jako taková. V této kategorii jsou aktivity převážně soutěživé. Pro vyšší spokojenost je možné pořádat nejrůznější turnaje a soutěže.

Služby pro zdraví a kondici – Pro tento druh služeb je typické, že management dává svá zařízení a vybavení k dispozici. Klienti ví, co chtějí a jsou si za svou aktivitu plně odpovědní. Patří sem tedy pronajímání prostor, případně maloobchodní prodej, jehož cílem je podporovat tělesnou kondici a zdraví.

Služby pro rozvoj schopností a dovedností – Jedná se o kombinaci snahy zákazníka získat nové dovednosti s výchovnými aktivitami organizace. Tyto služby vedou klienta ke zvládnutí určitých schopností a dovedností ve sportovní nebo tělesné činnosti. Takové služby vyžadují znalost sportovních technik a taktik v podobě profesionálního treninku. Jedná se také o hodiny tělesné výchovy nebo malé děti v lyžařské škole, proto je potřeba, aby děti byly dostatečně motivovány.

Služby pro dosažení vrcholných výkonů – Záměrem klienta je dosažení vrcholných výkonů ve vybraném sportovním odvětví pod vedením odborníka. U trenéra se vyžaduje aplikace odborných znalostí a vědomostí.

Služby pro udržení kvality života – Spadají sem organizace, které jsou zaměřeny na klienty, kteří jsou zdraví a v dobré fyzické kondici. Můžeme sem zařadit individuální nebo skupinové programy a cvičení pod vedením odborníků.

Léčebné služby – Do této kategorie patří organizace, které se zaměřují na zlepšení zdraví a fyzické kondice klientů. Klienti jsou posuzováni podle nedostatečné fyzické kondice nebo vzhledu. Jedná se o služby léčebného charakteru, např. redukce tělesné hmotnosti, cvičení pro snížení stresu, rehabilitační a relaxační programy.

Šíma (2016) dále uvádí, že

Z pohledu managementu je však důležité, aby organizace přesně určila a popsala, jaké produkty či služby nabízí, čím se skutečně zabývá a jaká je její strategie. Tato klasifikace může být mimo jiné také vzorem pro správné vyhodnocení jednotlivých

tržních segmentů, které se podílí na jednotlivých typech služeb poskytovaných danou společností. (p. 16)

2.1.2 Vlastnosti sportovních služeb.

Sportovní služby mají podobné vlastnosti jako ostatní služby, vykazují ale řadu specifik, která se v jiném sektoru služeb spíše nevyskytují. Kotler et al. (2007) uvádí pět jedinečných charakteristik služeb, které je odlišují od fyzických výrobků.

- **Nehmotnost** – kvalitu služby před zakoupením nemůžeme prozkoumat žádným ze smyslů, nemůžeme si ji prohlédnout nebo se jí dotknout. Nákup služeb je tedy provázen vyšší nejistotou než nákup výrobků. Zákazníci se při nákupu služeb snaží odvodit jejich výslednou kvalitu podle místa prodeje, jeho vybavení, lidí, komunikačních materiálů, symbolů a ceny. Neznamená to však, že si o službě nedokáže zákazník vytvořit žádnou představu. Může vycházet z názorů jiných zákazníků, nebo může mít vlastní zkušenost s podobným typem služby u jiné firmy (Šíma, 2016).
- **Neoddělitelnost** – služby nelze oddělit od jejich poskytovatelů, ale ani od zákazníků, obě strany mají vliv na výsledek. Dále můžeme neoddělitelnost vnímat tak, že služba je zároveň poskytována i spotřebována. Většinu sportovních služeb využívají zákazníci bez přímé účasti poskytovatele (služby pro potěšení zákazníka, pro zdraví a kondici), ale často se na výsledku podílí také její poskytovatel – trenér, instruktor (služby pro rozvoj schopností a dovedností, pro dosažení vrcholných výkonů, pro udržení kvality života, léčebné služby) (Šíma, 2016).
- **Proměnlivost** – kvalita služby není stále stejná, záleží především na tom, kdo, kde, kdy a komu danou službu poskytuje. Zásadní je především chování a výkon zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Podle Shilburyho, Westerbeeka, Quicka a Funka (2009) schopnost uspokojit zákazníka závisí na chování zaměstnanců na klíčových pozicích. Důležitá je proto i motivace zaměstnanců poskytovat kvalitní služby. Té můžeme docílit odměnami na základě zpětné vazby od zákazníků.
- **Pomíjivost** – služba může být spotřebována pouze ve stejném okamžiku, jako je vyprodukována, nedá se uskladnit pro pozdější použití. Zde je klíčové najít

vhodnou rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou. Služby musí být k dispozici správným zákazníkům, ve správný čas, na správném místě a za správnou cenu.

- **Absence vlastnictví** – zatímco koupí výrobku většinou získáváme právo na jeho vlastnictví až do konce jeho životního cyklu, službu vlastnit nelze, pouze je možné k ní získat na nějakou dobu přístup. Nemožnost vlastnictví se proto zdá být nevýhodou, ale nemusí tomu tak být. V případě lyžařské školy nemusí klient vlastnit drahé lyže či snowboard, ale lze si toto vybavení pouze vypůjčit.

2.1.3 Marketingová strategie sportovních služeb.

Organizace poskytující služby využívají obecně méně marketingu než výrobní společnosti. Sportovní služby v tomto nejsou výjimkou. Většina organizací poskytující sportovní služby jsou neziskové organizace a spolky, které nemají vždy dostatek prostředků na marketing jako takový. Ziskové společnosti podnikající v oblasti sportovních služeb by si měly uvědomit, že specifický charakter služeb vyžaduje na míru připravené marketingové přístupy (Šíma, 2016).

Kotler (2007) poukazuje v oblasti služeb na důležitost zaměření pozornosti jak na zákazníky, tak na zaměstnance. Pro poskytování kvalitních služeb je zapotřebí spokojenost zaměstnanců a mít na pracovišti dobrou pracovní atmosféru, vzhledem k tomu, že zde dochází ke kontaktu mezi zaměstnancem a zákazníky. Jedním z hlavních způsobů, jak se odlišit od konkurence, je poskytovat trvale vyšší kvality služeb než u konkurence.

Organizace by se měla především starat o ty, kdo pečují o zákazníka, tedy o své zaměstnance. Marketingový mix služeb je proto rozšířen o další tři „P“. Lidé (People), materiální prostředí (Physical evidence) a procesy (Processes).

2.1.4 Marketingový mix ve službách.

Kotler (1998, p. 32) definuje marketingový mix jako „soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů na cílovém trhu.“

Podle Mateidese a Daďa (2002) má marketingový mix ve službách mnoho společného s marketingovým mixem jako takovým, zároveň však má mnoho odlišného. Marketingový mix je významnou strategií kombinující marketingové nástroje a prodeje.

Je prostředkem realizace marketingové strategie a marketingového plánu. Při tvorbě marketingového mixu ve službách hledáme odpovědi na otázky:

- Jakou službu zákazníkovi nabídneme?
- Za jakou cenu?
- Kde a jak mu službu poskytneme?
- Jak budeme zákazníka o službách informovat a co uděláme proto, aby je chtěl využít?
- Kdo mu službu poskytne?
- Jakým způsobem uspokojíme zákaznickou potřebu službu využít?
- Kvalita služeb musí odpovídat ceně a naopak.

Tradiční nástroje marketingového mixu hmotných výrobků tzv. „4P“ (Product – produkt, Price – cena, Place – místo, Promotion - propagace) jsou pro poskytování služeb doplněna o další „3P“ (People – lidé, Physical evidence – materiální prostředí, Processes - procesy).

2.1.4.1 Produkt.

Sportovní produkt zahrnuje sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy. Čáslavová (2009, p. 116) za sportovní produkt považuje „veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.“

Každé sportovní zápolení je odlišné, může přinést jiný výsledek a liší se při jakékoli příležitosti. Podle Borlanda a McDonalda (2003) je tato odlišnost nebo originalita klíčovým motorem poptávky v oblasti sportu.

Šíma (2016) uvádí, že některé pohybové aktivity jsou populárnější než jiné, které jsou na ústupu. Nabídka sportovních služeb se tak mění a reaguje na společenské trendy. V současné době se snižuje poptávka po kolektivních soutěžích a naopak roste poptávka po individuálních pohybových aktivit. Podle Novotného (2011) je rozvoj sportovních služeb přímo úměrný výši volného času.

2.1.4.2 Cena.

Kotler et al. (2007, p. 749) definuje cenu jako „Peněžní částku za výrobek nebo službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo

užívání výrobku nebo služby“. Cena je jediný prvek marketingového mixu, který přináší výnos, všechny ostatní prvky představují náklady (Vašítková, 2014).

Šíma (2016) uvádí, že cena může výrazně ovlivnit chování zákazníka při nákupu. Často je však význam ceny přeceňován. Podle Borlanda a McDonalda (2003) u řady sportovních a pohybových aktivit více než cena rozhodují jiné faktory, např. dostupnost, společenská prestiž či módní trendy. Přesto lze říci, že poptávka po sportovním produktu je obecně ovlivňována cenou, a to zejména na trzích, kde je silná konkurence poskytovatelů stejných či podobných služeb.

Cena může být také důležitým signálem pro zákazníky, kteří ji mohou chápat jako indikátor kvality. Nízké ceny mohou znamenat nižší kvalitu, zatímco vysoké ceny kvalitu vyšší. Cenová politika je důležitá při finančním plánování a je zásadním prvkem marketingu. Ceny služeb jsou voleny s ohledem na cíle organizace a očekávanou poptávku. Při nízké zvolené ceně může dojít k převisu poptávky nad nabídkou (Šíma, 2016). Což se může projevit například tím, že ne všichni zájemci o hodinu výuky lyžování mají možnost se jí zúčastnit vzhledem k omezené kapacitě instruktorů lyžařské školy. Při vysoko stanovené ceně může být naopak kapacita instruktorů zčásti nevyužita.

Důležitá je také síla poptávky, zvláště pak reakce zákazníků na změnu ceny. V ekonomice se tato reakce na zvýšení či snížení cen označuje jako „cenová elasticita poptávky“, kdy za cenově elastickou poptávku je považována situace, kdy změna ceny vyjádřená v procentech vyvolá procentuálně vyšší změnu poptávky. (Šíma, 2016)

Podle Hobzy a Rektořika (2006) je elasticita u sportovních a tělovýchovně rekreačních produktů vysoká. Připouští však, že elasticita u jednotlivých produktů může být různá. Mají na ni vliv různé faktory jako je např. prestiž, módnost, trend, ale i zvyk a proklamované zdravotní a regenerační účinky sportu nebo rekreace. Podle Torkildsen a Taylora (2010) je naopak většina sportovních služeb cenově neelastická. Oba autoři se shodují na tom, že důležitým hlediskem pro výši elasticity je síla konkurence, a to nejen v jednom sektoru služeb, ale i mezi sektory, např. mezi ziskovými a neziskovými organizacemi. Čím silnější je konkurence, tím je poptávka citlivější („průžnější“) na změnu ceny, protože si zákazníci snadněji mohou najít jiného poskytovatele služeb (Šíma, 2016).

2.1.4.3 Distribuce.

Kotler et al.(2007, p. 71) definuje distribuci jako „Veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupnou zákazníkům“. Zpřístupnění služeb zákazníkům

se řídí jinými principy než prodej zboží. Příčinou je nehmotnost a neoddělitelnost služeb. Používá se většinou přímých distribučních kanálů. Organizace poskytující služby se liší podle toho, zda jsou spotřebitelé nuceni cestovat za službou, nebo služba přichází za nimi (Vašítková, 2014).

Prodejce či poskytovatel služeb musí zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Podstatné pro určení distribučních cest je, zda je sportovní produkt hmotný či nehmotný. Hmotný produkt má svůj fyzický rozměr. Vyrábí se v masové produkci a musí být dopraven do místa prodeje. Jedná se tak např. o sportovní zboží. Nehmotný produkt nemá fyzický rozměr, zahrnuje služby, místa a myšlenky. U sportovních služeb si ji zákazník musí prožít ve sportovním zařízení, kam zákazník musí za svým produktem přijít (Čáslavová, 2009).

Distribuce služeb v oblasti sportu je přímá, od poskytovatele k zákazníkovi. Jiné formy sportovních služeb mohou být distribuovány nepřímo přes zprostředkovatele, např. prodej vstupenek na sportovní akci prostřednictvím ticketingové společnosti (Šíma, 2016).

Alternativou k budování vlastní prodejní sítě představuje tzv. franchising. „Franchíza je smluvní asociace mezi výrobcem, velkoobchodníkem nebo organizací služeb (franšízorem) a nezávislými podnikateli (franšízanty), kteří si koupili právo na vlastnictví a provoz jedné nebo více jednotek v rámci franšízy“ (Kotler et al., 2007, p. 967). Franchíza nabízí spoustu výhod jak pro franšízora tak pro franšízanta. Hlavní výhody pro majitele licence (franšízora) jsou (Kotler et al., 2007):

- Franšízor si zajistí rychlou distribuci svých výrobků a služeb a nenese plné náklady na zahájení a provoz celé operace.
- Franšízor získává vysoce motivovaný management, franšízanti pracují sami pro sebe.
- Franšízy fungují podle standardů franšízora.

Hlavní výhody pro franšízanty jsou (Kotler et al., 2007):

- Stávají se součástí fungujícího systému, hlavně pokud prodávají zavedenou značku.
- Mohou začít podnikat i s omezeným kapitálem a využít znalosti a zkušenosti franšízora.
- Získají také výhody, které plynou z centralizovaného nákupu.
- Získávají ihned poradenství, které se týká provozních záležitostí, např. reklamy, propagace, účetnictví, právních otázek.

- Mohou se spoléhat na pomoc franšízora v případě problému.

2.1.4.4 Propagace.

Propagací se rozumí komunikace prováděná za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům. Mullin, Hardy, Sutton (2007) vidí propagaci v oblasti sportovních služeb jako jednu z nejdůležitějších částí marketingového mixu. Za prvky propagace jsou tradičně považovány reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relation a přímý marketing. Šíma (2016) uvádí, že cílem propagace je vytvořit pozitivní povědomí o produktech, přilákat a přesvědčit zákazníka ke koupi produktu.

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

- Osobní prodej – přímá prezentace jednomu nebo více potenciálním zákazníkům s cílem prodat službu nebo produkt.
- Inzerce – placená forma neosobní prezentace organizace nebo možností, které nabízí.
- Stimulace – finanční nabídka nebo „dárek“ pro potenciální zákazníky s cílem přesvědčit je o nákupu konkrétní sportovní služby nebo produktu.
- Public relations – příznivá komunikace v médiích, která může být realizována bez přímých nákladů pro dotčenou sportovní organizaci.

Základní funkce propagace jsou shrnuty v akronymu AIDA (Ferrell & Hartline 2005):

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

V praxi se připojuje také pátá etapa – S jako Satisfaction (uspokojení) – s ohledem na skutečnost, že pokud je zákazník s produktem spokojený, bude pravděpodobně doporučovat výrobek či službu dalším lidem. Na tomto je založena teorie tzv. „Word of Mouth“, kterou lze přeložit jako „osobní doporučení“. Pro organizace se jedná o neplacenou reklamu produktu, kterou nepřímo šíří mezi sebou stávající a potenciální zákazníci mluvenou komunikací. Na počátku stojí tzv. „iniciátor“, který je obvykle stálým zákazníkem, získává osobní zkušenosti (pozitivní i negativní), které má tendenci

šířit dál mezi svou rodinu, přátele, známé, kolegy v práci, atd. Z tohoto důvodu by měla být spokojenost zákazníků nejvyšší prioritou každého sportovního zařízení (Šíma, 2016).

2.1.4.5 Lidé.

Lidé tvoří významnou složku marketingového mixu služeb. Započítáváme sem všechny lidi, kteří jsou v nějaké roli v procesu poskytování služeb. Tvoří ji zaměstnanci, zákazníci a veřejnost nebo také rodiny, přátelé a známí zákazníků, kteří jsou součástí referenčního trhu. Tito účastníci referenčního trhu se podílí také na vytváření image produktu-sloužby i celé organizace díky tzv. ústní reklamě (Vašítková, 2014).

Payne (1996, pp. 169-170) rozděluje zaměstnance do čtyř skupin podle frekvence jejich styku s klientem a z účasti na běžných marketingových činnostech:

- **Kontaktní pracovníci** – bývají v častém styku se zákazníky a významně se podílejí na marketingových činnostech. Typický pro ně je dostatek mentálních i fyzických schopností, dále schopnost řešit konflikty mezi lidmi.
- **Koncepční pracovníci** – Tito zaměstnanci přicházejí do kontaktu se zákazníky zřídka, ovlivňují tradiční prvky marketingové strategie.
- **Obsluhující pracovníci** – do kontaktu se zákazníky přicházejí často, musí proto umět citlivě reagovat na požadavky zákazníka, mají dobré komunikační schopnosti.
- **Podpůrní pracovníci** – nemají pravidelný kontakt se zákazníky, jejich podíl na běžných marketingových činnostech je minimální.

Ve sportovních službách je personál tím zásadním faktorem, kvůli kterému zákazníci dané zařízení navštěvují. Díky tomu, že jsou služby proměnlivé záleží vždy na poskytovateli. Z těchto důvodů by měl management sledovat jak jsou zaměstnanci k zákazníkům vlídní, přístupní a zdvořilí, jakou prezentují úroveň dovedností, jaké mají znalosti, jak jsou pro firmu prospěšní a jak firmu reprezentují (Čáslavová, 2009).

Při poskytování sportovních služeb dochází ke kontaktu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Spokojenost zákazníka s provedenou službou tak z velké části závisí právě na mezilidském vztahu (Šíma, 2016).

Z řady výzkumů týkajících se hodnocení kvality služeb ve sportu (Cronin & Taylor, 1994; Howat, Absher & Milne, 1996; Chang, Chen & Hsu, 2002; Murray & Howat, 2002; Javadein, Khanlari & Estiri, 2008) vyplývá, že je to právě přístup a ochota personálu, které jsou rozhodujícím faktorem pro spokojenost zákazníka s kvalitou poskytovaných

služeb. Metoda SERVQUAL, jež je podle řady autorů (Kouthoris & Alexandris, 2005; Seth, Deshmukh & Vrat, 2005; Shonk & Chelladurai, 2008; Javadein, Khanlari & Estiri, 2008) nejpracovanější metodou pro hodnocení kvality služeb, se zaměřuje právě na to, jakým způsobem je služba zákazníkovi poskytována, nikoliv co je předmětem služby.

Autoři dalších metod určených k hodnocení kvality služeb (Oliver, 1980; Cronin & Taylor, 1994; Brady, 1997; Yong, 2000) poukazují na skutečnost, že zejména osobní přístup, empatie, schopnost a ochota zaměstnanců pomoci zákazníkovi jsou klíčovými faktory pro posuzování kvality služeb v oblasti sportu. Nic neodrazuje zákazníky více než špatné zacházení: hrubost, neochota, nevšímavost nebo nedodržení slibů. Minimalizovat toto ohrožení lze pouze kvalitním výběrem a motivací zaměstnanců, kteří služby poskytují.

2.1.4.6 Materiální prostředí.

Materiální prostředí se zabývá řešením jak vnějšího prostředí (architekturou budovy, umístěním vchodů, osvětlením, pořádkem a čistotou kolem provozovny apod.), tak vnitřního prostředí (rozmístěním nábytku, vybavením a zařízením, vytápěním, klimatizací, hlukem či kombinací použitých barev) (Vašítková, 2014).

V marketingu služeb rozlišujeme dva druhy materiálního prostředí, a to periferní a základní. Periferní materiální prostředí je součástí koupě služby. Nemá vlastní hodnotu. Představuje další prvek „zhmotnění“ či vizuální identifikace určité služby. Můžeme sem zařadit např. samolepky z lyžařské školy odkazujícího na maskota lyžařské školy, facebookové stránky apod. Základní materiální prostředí nemůže zákazník vlastnit. Přesto může mít základní prostředí tak podstatný vliv na poskytovanou službu, že ho lze považovat plným právem za součást služby. Patří sem atmosféra, působení zařízení na zákazníka, komfort sportovního zařízení, čistota všech prostorů apod. K vytváření příjemné atmosféry patří hudba, vůně, zrakové a hmatové vjemy. Materiální prostředí se tak podílí na vytváření image služby (Vašítková, 2014).

2.1.4.7 Procesy.

Podle Cetlové (2007) „Procesy představují souhrn postupů a činností, s nimiž se pracovníci musejí ztotožnit, které musejí respektovat a dodržovat. Jsou jedním z nástrojů marketingového mixu užívaným zejména v oblasti služeb“ (p. 58). Řízení těchto procesů je klíčovým faktorem zvyšování kvality služeb. Někteří autoři (McCarville, 2002;

Zeithmalová, Bitner & Gremier, 2008; Hoffman & Bateson, 2010) považují procesy za vůbec nejdůležitější prvek marketingového mixu služeb.

Proces spotřeby začíná u zákazníka obvykle zjištěním jeho možností službu využívat, pokračuje výběrem aktivity, vyhledáním zařízení, vstupem do zařízení, orientací v zařízení, zapojením se do aktivity a tak dále až po opuštění zařízení. Celý proces poskytnutí služby zcela zásadně předurčuje vztah mezi organizací a zákazníky. Procesy v sobě zahrnují složky, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy zákazníka. (Šíma, 2016, p. 36)

U sportovních služeb hraje zejména roli:

- doba obsluhy zákazníka
- rychlost obsluhy
- doba čekání
- forma obsluhy

Mezi marketingové procesy v oblasti sportu můžeme zařadit např. systém rezervací, způsob platby, odbavení u příslušné obsluhy, průběh tréninkové jednotky, reakce na stížnosti apod. Při správné volbě procesů se vytváří předpoklady pro získání konkurenční výhody (Šíma, 2016).

2.2 Kvalita služeb

2.2.1 Pojem kvalita služeb.

Bitner a Hubbert (1994) vymezují pojem kvalita služeb jako „souhrn vlastností a znaků služby, které se podílejí na schopnosti plnit požadavky“ (p. 77). Tato definice je více orientována na samotnou službu než na zákazníka. Moderní marketingový přístup je však orientován více na potřeby zákazníků a častěji je tedy kvalita služeb definována jako „srovnání očekávání zákazníků se skutečným výkonem služby“ (Gronroos, 1984).

V kvalitě služeb v oblasti sportu se klade hlavní pozornost na lidský výkon, ke kterému dochází při styku mezi zákazníkem a poskytovatelem sportovních a rekreačních služeb (Gronroos, 1990; Zeithamlová & Bitner, 1996).

Hlavním výstupem je zákazníkům zážitek. Sportovní služby vyžadují vysokou angažovanost mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, jelikož se předpokládá, že chování zaměstnance, jeho přístup a zkušenosti ovlivňují samotný průběh a výsledek služby. Ve sportovním a rekreačním průmyslu je hlavním výsledkem zákazníkům

prožitek. V případě sportu je třeba koncept služeb chápat z širší perspektivy. Zákazníci hodnotí službu a stanovují úroveň kvality služby na základě dosažení jejich cílů, jedinečných zážitků a celkových výsledků. Standardem kvality by mělo být splnění, případně překonání jeho očekávání s nabízenou službou (Šíma, 2016).

2.2.2 Význam kvality služeb.

Kvalita služeb je jednou z klíčových otázek marketingového řízení služeb. Význam kvality služeb neustále roste s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost organizací, které služby poskytují. Organizace poskytující služby by měly provádět komplexní šetření kvality služeb, které zahrnuje hledisko hodnocení kvality zákazníkem a srovnání kvality služeb, které jsou nabízeny konkurenčními firmami (Vašítková, 2014).

Podle Gronroose (1984) rozlišujeme dvě základní vlastnosti kvality služeb, a to technickou a funkční. Technická se vztahuje k relativně měřitelným prvkům služby, jež zákazník získává v průběhu své interakce s poskytovatelem služby. Hodnocení technické kvality služby mohou objektivně posoudit pouze odborníci, nebo se může posuzovat až po uplynutí určitého časového období. Zákazníci se však zajímají také o to, jakým způsobem je jim služba poskytnuta, tedy o tzv. funkční kvalitu služby. Vnímání funkční kvality je subjektivnější. Ovlivňuje ji prostředí, ve kterém je služba poskytována, chování zaměstnanců organizace, délka čekací doby apod.

Podle Vašítkové (2014) vnímání zákazníků může záviset na:

- Selektivní úvaze, tj. pozorování jen těch věcí a faktů, které souvisí s běžnými potřebami.
- Selektivním výběru informací nebo účelovém přizpůsobení dostupných informací ve snaze nezměnit dosavadní hodnocení.
- Selektivním zapamatováním si jen těch faktů a informací, které potvrzují všeobecné mínění.

S ohledem na očekávání zákazníka a způsob provedení služby vymezuje Berry (1986) další dvě vlastnosti služeb – rutinní a výjimečnou. Znaky rutinní vlastnosti popisují úroveň služby, která je poskytnuta za normálních podmínek. Pokud však dojde k nepředvídatelným rušivým vlivům v rutinním průběhu služby, očekává zákazník tzv. „výjimečnou vlastnost kvality služeb“. Tedy to, že si personál v nečekané situaci poradí. V takových situacích je možné dosáhnout okamžiku, kdy bude překonáno zákazníkovo

očekávání a klient bude tak nadmíru spokojen. Na druhou stranu takové situace představují určité riziko pro organizaci, kdy bude zákazník se službou nespokojen (Šíma, 2016).

Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1985) se pokusili o spojení vlastností kvality služeb. Na základě výsledků studie bylo autory navrženo 10 vlastností kvality služeb, které zákazníci při posuzování kvality služeb posuzují. Jednalo se o spolehlivost, odpovědný přístup, kompetentnost, dostupnost, zdvořilost, komunikaci, důvěryhodnost, bezpečnost, porozumění a hmotné zajištění. Na základě dalších výzkumů ti samí autoři zredukovali počet vlastností na pět:

- **Hmotné zajištění** (tangibles) – technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů
- **Spolehlivost** (reliability) – přesnost výkonu služby, naplnění užitku spojeného s poskytnutím služby, dostupnost služby
- **Odpovědný přístup** (responsiveness) – schopnost a pohotovost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snaha, adaptibilita
- **Jistota** (assurance) – schopnosti a znalosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost procesu poskytnutí služby
- **Empatie** (empathy) – vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace

2.3 Zákazník a jeho spokojenost

Podle Kozla et al. (2006) význam výzkumu spokojenosti zákazníka spočívá v tom, že:

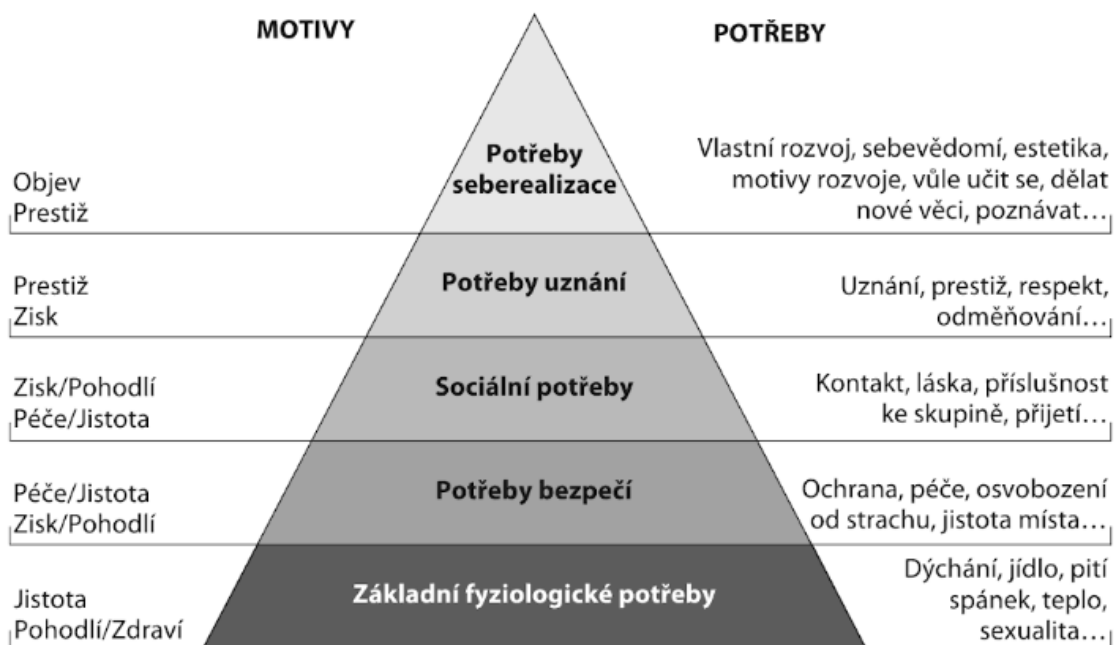
Spokojený zákazník se vrací, kupuje pravidelně nebo více, podává reference o svých zkušenostech dalším potenciálním zákazníkům a je i ochoten tolerovat vyšší cenu v případě, že firmě nebo značce věří. Spokojenost znamená loajalitu a s ní spojené stabilní tržby a tzv. snowball efekt – produkt doporučuje. (Kozel, 2006, p. 193)

Drucker (2002) uvádí, že zákazníkem je vždy spotřebitel, což znamená konečný uživatel daného výrobku nebo služby. Nový & Petzold (2006) definují zákazníka jako někoho, kdo je ochoten zaplatit za uspokojení svých potřeb nebo řešení svých problémů.

Je důležité, aby zákazník měl subjektivní pocit, že mu něco chybí, něco postrádá nebo něco potřebuje. Spokojenost zákazníka je pocit, kdy je zákazník šťastný, že odstranil nedostatek a byl zároveň uspokojen jeho kupní motiv (Nový & Petzold, 2006).

Abraham Maslow vytvořil teorii potřeb, řadící potřeby člověka do na sebe navazujících stupňů (viz obrázek 1.). Tato hierarchie je založena na dvou předpokladech (Nový & Petzold, 2006):

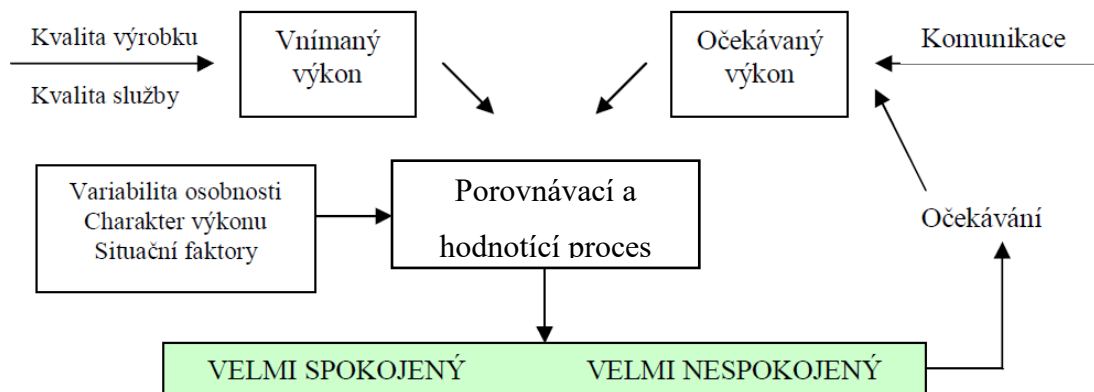
- Člověk je stále nespokojený a jeho potřeby se odvíjejí od toho, co již má. Chování člověka mohou ovlivnit pouze zatím nespokojené potřeby.
- Potřeby člověka lze seřadit do hierarchie, jejímž grafickým zobrazením je pyramida. V momentě, kdy je jedna potřeba uspokojena, objeví se druhá, obvykle zajišťující vyšší stupeň kvality života.



Obrázek 1. Hierarchie potřeb podle Maslowa (Nový & Petzold, 2006, p. 18).

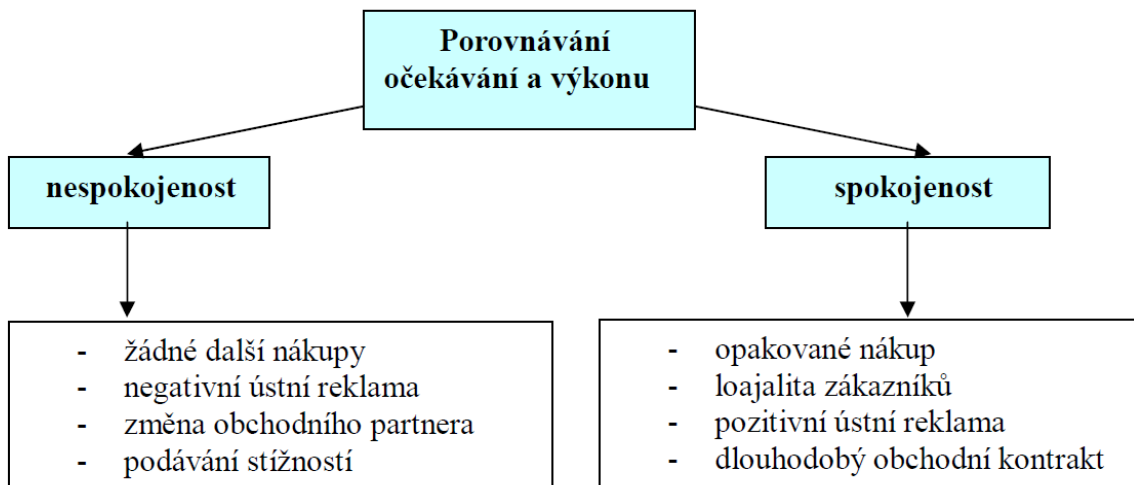
„Spokojenost se dá definovat jako subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání. Ta jsou podmíněna jak zkušenostmi a očekáváním, tak osobností a prostředím“ (Kozel, 2006, p. 190). Důležitá je otázka, proč se zákazník pro daný produkt rozhodl, jaké měl motivy a důvody pro jeho koupi. Znat spokojenost zákazníka, je potřebná pro vytváření konkurenční pozice firmy na trhu. Spokojenost klienta spočívá ve stanovení očekávání a následného srovnání se zkušeností po nákupu. V případě, že zkušenost převyšuje očekávání, můžeme říci, že byl klient spokojen. V opačném případě, kdy

zkušenost nepřesáhne vyššího očekávání, je klient nespokojen (Kotler & Keller, 2007). Viz obrázek 2. Diferenční model spokojenosti zákazníka.



Obrázek 2. Diferenční model zákazníka (Mateides & Daďo, 2003, p. 619).

Na spokojenosti záleží především proto, zda si zákazník koupí produkt znovu a bude o něm hovořit pozitivně či negativně. Klienti si vytvářejí očekávání na základě sdělení od prodejců, přátel či jiných informačních zdrojů. Viz obrázek 3. Model možných reakcí zákazníků na spokojenost a nespokojenost.



Obrázek 3. Model možných reakcí zákazníků na spokojenost a nespokojenost (Mateides & Daďo, 2002, p. 620).

2.4 Měření kvality služeb

Šíma (2016) uvádí, že „Měření kvality je možné realizovat z pohledu poskytovatele služeb či z pohledu zákazníka. V prvním případě se jedná o posouzení především objektivních kritérií, zatímco ve druhém případě spíše subjektivních kritérií“ (p. 50).

Měření podle objektivních kritérií jsou orientována na kvalitu výkonů organizace. Můžeme je dělit na metody orientované na poptávku a metody orientované na nabídku. Středem zájmu je spokojenost zákazníka, ale posuzují jej odborníci, nikoliv sami zákazníci. Odborníci pozorně sledují kontakty zaměstnanců se zákazníky, aby analyzovali způsoby chování obou stran. Většina měření nemohou být uskutečněna bez vědomí obou stran a výsledky tak mohou být zkresleny (Šíma, 2016).

Měření kvality podle subjektivních kritérií je založeno na subjektivním posouzení jednotlivých vlastností kvality služeb. Tyto vlastnosti jsou zákazníkem hodnoceny pomocí tzv. indikátorů. Celkové ocenění kvality poskytovaných služeb je výsledkem individuálního posouzení každého indikátoru a každé vlastnosti kvality služeb, přičemž ne každá vlastnost musí mít pro zákazníka stejnou váhu. (Šíma, 2016, p. 52)

2.4.1 SERVQUAL.

Tato metoda je nejvíce propracovanou metodou hodnocení kvality služeb. Vychází ze dvou základních pohledů na kvalitu služeb (Vašítková, 2014):

- Kvalita je souhrnem vlastností, které se liší z hlediska svého relativního významu pro různé druhy služeb.
- Kvalitu lze po určení základních vlastností služby alespoň částečně hodnotit pomocí spokojenosti zákazníků.

Zákazník je dotázán, aby na příslušné škále uvedl jakou úroveň příslušné vlastnosti očekává, a v jaké úrovni mu ve skutečnosti byla služba poskytnuta. Jedná se tak o metodu měření kvality podle subjektivních kritérií, jelikož je to právě zákazník, kdo subjektivně posuzuje svá očekávání a vnímání jednotlivých vlastností služeb. Vlastnosti lze vážit podle významu, jaký jim zákazník přikládá. Mezi tyto vlastnosti patří hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatie (Parasuraman, Zeithamlová & Berry, 1988).

Mohou nastat tři případy hodnocení kvality služeb:

- Způsob poskytnutí služby se shoduje s očekáváním zákazníků
- Očekávání kvality poskytované služby bylo vyšší než kvalita obdržené služby
- Hodnocení poskytnuté služby převýšilo očekávání

2.4.2 SERVPERF.

Cronin a Taylor (1994) vyvinuli nástroj SERVPERF (z angl. Service Performance), který vychází z metody SERVQUAL, ale na rozdíl od tohoto nástroje opouští měření očekávání zákazníků a měří pouze vnímaný výkon. Konceptualizace metody je totožná s metodou SERVQUAL. Pozitivem této metody je její jednoduchost. Problémy však mohou vzniknout chybějící analýzou očekávání klientů a s tím spojenou ztrátou informací o tom, jaké nároky zákazníci mají v poskytované službě (Šíma, 2016).

2.4.3 SQAS.

Lam, Zhang a Jensen (2005) vyvinuli nový model pro měření kvality služeb, který nazvali Service Quality Assessment Scale (SQAS). Autoři se soustředili pouze na zákaznicko hodnocení vnímání služby. Dotazník obsahuje celkem 31 otázek z nichž prvních 8 položek plně nahrazuje 4 z 5 dimenzí u metody SERVQUAL (spolehlivost, odpovědnost, jistotu a empatii). Pátou dimenzi (hmotné zajištění) nahrazuje 7 položek, a navíc se objevují položky pro hodnocení nabídky základních a doplňkových programů, hodnocení lokality sportovního zařízení, možnosti parkování apod. Respondenti však nehodnotí váhu jednotlivých vlastností, což se jeví jako hlavní nedostatek této metody ve srovnání s metodou SERVQUAL (Šíma, 2016).

2.4.4 Technika kritických případů.

Další metodou zjišťování kvality služeb z pohledu zákazníka je technika kritických případů (CIT – critical incident technique). Tato metoda slouží k identifikaci vzniku zdroje uspokojení, nebo neuspokojení zákazníků. Zákazníci popisují ty situace při realizaci služby, které jim obzvláště utkvěly v paměti. Dalším krokem je analýza těchto situací a jejich uspořádání. Aby mohla být situace hodnocena jako kritická, musí splňovat následující podmínky (Vašítková, 2014):

- Popsaná situace se musí týkat interakce mezi zákazníkem a pracovníkem organizace poskytující službu.
- Popsaná událost musí vyvolat buď pocit uspokojení nebo neuspokojení zákazníka.
- Událost se musí lišit od běžné rutinní praxe.
- Popis události musí být natolik přesný, aby si ji tazatel mohl dobře představit.

Zákazníkům jsou kladeny otázky typu: zda si pamatují nějakou zvláštní událost, kdy se to stalo, jaké byly okolnosti události, jak se zachoval pracovník, jak dlouho trvalo

vyřešení vzniklého problému a proč tato událost vyvolala v zákazníkovi pocit uspokojení nebo neuspokojení se službou (Vašítková, 2014).

Následná analýza průzkumu je prováděna nejméně čtyřmi nezávislými odborníky, kteří vytvářejí skupiny vzájemně podobných si událostí založených na identických prvcích. Mezi odborníky musí nastat v hodnocení 80% shoda. Zkoumá se pak poměr mezi pozitivními a negativními událostmi a poměr mezi skupinami navzájem. Poté jsou na základě klasifikace vyčleněny ty faktory, které ať už pozitivně či negativně ovlivňují vnímání kvality poskytovaných služeb (Vašítková, 2014).

3 Cíle

Hlavním cílem této práce je analyzovat kvalitu služeb vybrané lyžařské školy Sun Ski Ramzová.

Úkoly práce:

- Provést situační analýzu lyžařské školy Sun Ski Ramzová.
- Provedení primárního výzkumu lyžařské školy Sun Ski Ramzová pomocí dotazníkového šetření metodou SERVQUAL.
- Identifikace případných rozporů mezi očekáváním zákazníka a skutečně vnímanou kvalitou služeb téže lyžařské školy.
- Vypracovat a vyhodnotit SWOT analýzu.

4 Metodika

V následujících bodech této kapitoly jsou uvedeny všechny metody, které byly použity při zpracování diplomové práce.

Techniky uplatněné v diplomové práci:

- Studium literárních zdrojů
- Situační analýza
- SERVQUAL dotazník
- SWOT analýza

Studium literárních zdrojů

Prostudování potřebné literatury k získání informací o dané problematice.

Situační analýza

„Situační analýza zahrnuje rozbor aktuální marketingové situace. Obsahuje analýzu vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřního prostředí firmy. V rámci situační analýzy se vyhodnocují faktory, které ovlivňují pozici firmy“ (Zamazalová et al., 2010, 26).

SERVQUAL dotazník

Jedním ze způsobů, jak nejlépe a nejvěrněji zjistit míru kvality poskytovaných služeb a úroveň spokojenosti zákazníka, je obecně uznávaná metoda, v odborné literatuře známá pod názvem SERVQUAL nebo též GAP MODEL či MODEL 5 mezer. Tuto metodu formulovali Parasuraman

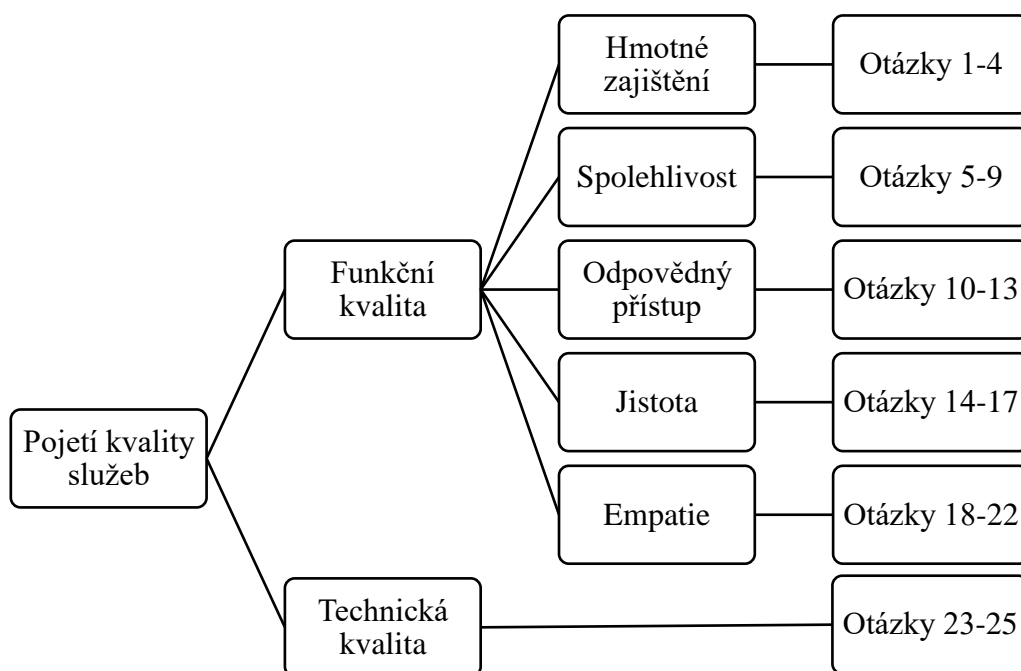
et al. (1985). Metoda SERVQUAL spočívá v dotazování, tedy ve zjišťování postojů zákazníka, a je založena na rozdílu mezi očekáváním zákazníka a skutečným vnímáním poskytované služby. Metoda vymezuje pět rozdílů (mezer) specifických pro neúspěšné poskytnutí služby.

- Mezera 1 znázorňuje rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímáním managementu. Management nevnímá vždy to, co zákazníci skutečně chtějí.
- Mezera 2 představuje rozdíl mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služby. Management může správně vnímat přání zákazníků, ale nestanoví výkonnostní standard.

- Mezera 3 vzniká v okamžiku, kdy dojde k rozdílu mezi specifikací kvality služby a jejím poskytnutím. Zaměstnanci mohou být špatně vyškolení, neochotní či neschopní postupovat podle stanovených standardů, které si mohou i protirečit.
- Mezeru 4 vytváří rozdíl mezi poskytováním služeb a externí komunikací. Očekávání spotřebitelů jsou ovlivněna výroky zástupců společnosti a reklamami.
- Mezera 5 je výsledkem všech předešlých mezer, velikost mezer 1 – 4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi vnímanou a očekávanou službou.

A právě pátou mezeru hodnotí zákazníci pomocí metody SERVQUAL, jež má podobu dotazníku.

Původní SERVQUAL vymezoval deset oblastí kvality služby, na jejichž základě byl sestaven dotazník s 97 otázkami (Parasuraman et al., 1985). Následným zdokonalováním tohoto nástroje měření kvality služeb byl počet těchto vlastností snížen na 5 a počet otázek dotazníku na 22 (Parasuraman et al., 1988). Těmito pěti dimenzemi kvality služby jsou hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědnost, jistota a empatie. Také v oblasti sportu a volného času byla tato metoda několikrát využita. Někteří autoři jej pozměnili a přizpůsobili konkrétně službám v oblasti rekreačního sportu. Javadein, Khanlari & Estiri (2008) k původním 22 tvrzením, soustředícím se na funkční kvalitu, přiřadili další 3 tvrzení, která představují aspekty tzv. technické kvality viz obrázek 4.



Obrázek 4. Konceptualizace modelu SERVQUAL upraveného pro oblast rekreačního sportu (Javadein, Khanlari & Estiri, 2008).

Výzkum se provádí na různých číselných škálách (nejčastěji sedmistupňových). Při samotném použití dotazníku to vždy vypadá tak, že se respondent prve vyjadřuje k výroku tak, jak ho očekává, a následně pak, jak ho vnímá v té konkrétní instituci. Rozdílem těchto dvou získaných hodnot je tzv. SERV - skóre (Ruda, Augustová & Šíma, 2012).

Využitím metody SERVQUAL lze provedený výzkum vyhodnotit jednak analýzou jednotlivých otázek dotazníku, jednak analýzou jednotlivých dimenzí a konečně lze provést i vyhodnocení celkové spokojenosti. Odečtením součtu bodů přiřazených očekávání zákazníka od součtu bodů přiřazených vnímání zákazníka vyjde výsledek, tzv. SERV - skóre, a pokud je SERV - skóre v kladných číslech, je zákazník s poskytovanou službou spokojen. Jestliže se však SERV - skóre dostane do záporných hodnot, je zřejmé, že zákazníkovo očekávání spojené s poskytovanou službou nebylo naplněno. (Ruda et al., 2012, p. 49)

K přesnějšímu zjištění míry spokojenosti zákazníka je třeba využít vážené SERV - skóre. Vážené SERV - skóre získáme následujícím způsobem. Respondent v dotazníku přiřazuje body jednotlivým kritériím funkční kvality. Body přidělené každému kritériu se ze všech dotazníků sečtou a vydělí počtem dotazníků. Pomocí procentuálního vyjádření zastoupení všech odpovědí se zjistí preference zákazníků. Čím vyšší hodnota, tím je pro respondenty předmětné kritérium důležitější. Vážené

SERV - skóre je pak výsledkem součinu tohoto čísla (u každého kritéria) a průměrného SERV - skóre (z každého kritéria). (Ruda et al., 2012, p. 49)

Samotná interpretace výsledných čísel vychází z limitní hodnoty určující spokojenost či nespokojenost s kvalitou služeb. Touto vlastností je zpravidla hodnota -1 (Kouthouris & Alexandris, 2005; Carrillat, F. A., Jaramillo, F. & Mulki, J. P., 2009). Pokud je hodnota vyšší, pak jsou respondenti s nabízenými službami spokojeni (s drobnými výhradami). V opačném případě vlastnost nabývá nižších hodnot, což značí poměrnou nespokojenost dotazovaného. Ve výsledku tuto limitní hodnotu vynásobíme osobní preferencí. V případě, že taková hodnota nabývá čísla menšího než -20 , daná vlastnost funkční kvality se považuje za nekvalitní (Shonk & Chelladurai, 2008).

SWOT analýza

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná vyrovnat se se změnami, které nastávají v prostředí“ (Jakubíková, 2008, p. 103).

SWOT analýza se skládá ze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Přitom silné a slabé stránky se týkají vnitřního prostředí firmy. Příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího prostředí firmy (Jakubíková, 2008).

- Silné stránky (strengths) – zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům i firmě.
- Slabé stránky (weaknesses) – zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
- Příležitosti (opportunities) – zaznamenávají skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky.
- Hrozby (threats) – zaznamenávají skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku, nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

5 Výsledky

5.1 Situační analýza lyžařského střediska Ramzová

Lyžařský areál Ramzová začíná v místní části obce Ostružná (Ramzovské sedlo), přes Čerňavu a končí v lokalitě Šerák. Nachází se ve výšce 782–1351 m. n. m. a 12 kilometrů od okresního města Jeseník a 34 kilometrů od Hlucholaz (Glucholazy) ležících v Polsku. Přímo u hlavní silnice se nachází hlídané parkoviště, za které si musí turisté zaplatit 100 Kč za jeden den. Pokud ovšem chtějí využít variantu stání, za které se nemusí platit, je zde druhá možnost parkování, a to pod dolní stanicí Ramzová – Čerňava. Obě parkoviště mají kapacitu přibližně 400 parkovacích míst.

Areál udržuje 8 sjezdových tratí všech obtížností. Pohodlnou cestu zajišťuje 6 lanovek a vleků, které dokážou přepravit až 5 000 osob za hodinu. Mapa areálu je znázorněna na obrázku 5. Všechny obtížnosti sjezdových tratí a čtyřsedačkovou lanovku nabízí vášnivým lyžařům a snowboardistům Ski areál Ramzová. Značná nevýhoda střediska tkví v tom, že areál a sjezdové tratě jsou rozděleny mezi dva majitele. Jeden majitel se stará o svahy od Ramzové po Šerák tzv. „Skiareál Bonera“ a druhý majitel se stará o modrou sjezdovku v dolní části areálu tzv. „Skiarena R3“, která je vhodná pro začátečníky.

Chce-li zákazník využívat celý areál musí zakoupit dva skipasy na každou sjezdovku zvlášť. Výhodou Skiareny R3 je noční lyžování, které probíhá pouze v pátek a v sobotu, případně celý týden v nejvytíženější týdny sezóny. Ceny jednotlivých skipasů se liší viz tabulka 1 a tabulka 2.

Pro návštěvníky v lyžařském středisku jsou k dispozici 2 lyžařské školy Sun Ski Ramzová a Kilpi Snow School, půjčovna, úschovna lyžařského vybavení a ski servis. Součástí, nebo v těsné blízkosti areálu, je dostatečné množství stravovacích a ubytovacích zařízení (hotely, penziony, horské chaty).

Ceny časového jízdného Skiareálu Bonera

Tabulka 1

Ceny časového jízdného Skiareálu Bonera

	Dospělí	Děti do 10 let
4 hodiny	450,- Kč	350,- Kč
Dopolední	400,- Kč	300,- Kč
Odpolední	450,- Kč	350,- Kč
Celodenní	580,- Kč	450,- Kč
2 dny	1100,- Kč	850,- Kč
3 dny	1650,- Kč	1200,- Kč
4 dny	2200,- Kč	1600,- Kč
5 dní	2650,- Kč	1950,- Kč
6 dní	3200,- Kč	2300,- Kč
7 dní	3650,- Kč	2600,- Kč

Ceny časového jízdného Skiareny R3

Tabulka 2

Ceny časového jízdného Skiareny R3

	Dospělí	Děti do 10 let	Děti do 5 let
1 hodina	200,- Kč	160,- Kč	50,- Kč
2 hodiny	260,- Kč	220,- Kč	50,- Kč
3 hodiny	300,- Kč	260,- Kč	50,- Kč
4 hodiny	350,- Kč	300,- Kč	50,- Kč
Dopolední	260,- Kč	220,- Kč	50,- Kč
Odpolední	300,- Kč	250,- Kč	50,- Kč
Večerní	280,- Kč	220,- Kč	50,- Kč
Celodenní	400,- Kč	350,- Kč	50,- Kč
Celodenní + večerní	500,- Kč	400,- Kč	50,- Kč
2 dny	720,- Kč	650,- Kč	100,- Kč
3 dny	1050,- Kč	1000,- Kč	150,- Kč
4 dny	1400,- Kč	1350,- Kč	200,- Kč
5 dní	1800,- Kč	1690,- Kč	250,- Kč
6 dní	2100,- Kč	2040,- Kč	300,- Kč



Obrázek 5. Mapa skiareálu Ramzová (<http://www.bonera.cz/onas.php>).

5.2 Situační analýza lyžařské školy Sun Ski Ramzová

Lyžařská škola Sun Ski Ramzová funguje od roku 2000 a je licencovaná pod firmou SUN SKI GROUP s.r.o. Na trhu však vystupuje samostatně jako Sun Ski Sport s.r.o. Nabízí dvě lyžařské školky, z nichž jedna se nachází pod čtyřsedačkovou lanovkou Bonera a druhá vedle dvousedačkové lanovky Skiareny R3. Větší školka pod čtyřsedačkovou lanovkou nabízí dětem lyžařský pás, tažné lano a lyžařský kolotoč. Nachází se zde také instruktorská budka, kde mají zázemí instruktoři. Menší školka vedle dvousedačkové lanovky nabízí pouze tažné lano. Obě školky disponují hračkami, které pomáhají při výuce. Vzhledem k tomu, že většina výuk se domlouvá u větší školky zůstává druhá školka velmi často nevyužita.

Dále lyžařská škola disponuje 3 půjčovnami. Největší z nich se nachází pod čtyřsedačkovou lanovkou Bonera, kde je největší obrat. Probíhá zde jak domlouvání výuk do lyžařské školy, tak i půjčování lyžařského a snowboardového vybavení. Je zde možnost zakoupit helmy, brýle, čepice a rukavice značky Woox. Druhá půjčovna se nachází u dolní stanice lanovky R3. Zde také dochází k domlouvání výuk, ale již méně než u větší půjčovny. Třetí půjčovna a zároveň ski servis je umístěn ve srubu, který se

nachází na konci areálu vedle restaurace Pohoda. Tato půjčovna je zaměřena na vybavení pro běžecké lyžování, disponuje sněžnicemi a skialpy. Ceny půjčovného jsou uvedeny v tabulce 3 a ceny ski servisu jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 3

Ceník půjčovny Sun Ski Ramzová

Ceník půjčovny						
Lyže / Snowboard set						
Dní	0,5	1	2	3	4	5
Cena	260 Kč	360 Kč	690 Kč	990 Kč	1 290 Kč	1 490 Kč
Dětské vybavení (do délky lyží 120cm a snowboard 135cm)						
Dní	0,5	1	2	3	4	5
Cena	210 Kč	290 Kč	550 Kč	790 Kč	1 010 Kč	1 190 Kč
Helmy (k výuce zdarma)						
Dní	0,5	1	2	3	4	5
Cena	40 Kč	60 Kč	110 Kč	170 Kč	220 Kč	250 Kč
	Vyšší řady lyží		Skialpinistické lyže		Sáňky	
Dní	0,5	1	0,5	1	0,5	1
Cena	300 Kč	400 Kč	300 Kč	400 Kč	100 Kč	150 Kč
	Sněžnice		Běžky			
Dní	0,5	1	0,5	1		
Cena	190 Kč	290 Kč	270 Kč	370 Kč		

Tabulka 4

Ceník servisu Sun Ski Ramzová

Ceník servisu	Cena
Mazání univerzálním voskem za tepla	150 Kč
Malý servis (přebroušení skluznice a hran + mazání)	350 Kč
Velký servis (vyspravení skluznice + malý servis)	od 450 Kč
Oprava vázání, montáž vázání, jiný servis	dohodou

Výuku zajišťují profesionálně školení cvičitelé – licence APUL (Asociace profesionálních učitelů lyžování), APLŠ (Asociace profesionálních lyžařských škol) nebo cvičitelé s licenci akreditovanou Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Cena za privátní výuku pro 1 až 3 osoby se pohybuje od 690 Kč za hodinu. Čím více zákazník koupí hodin výuky, tím je výsledná cena levnější. Skupinová výuka pro 4 až 10 osob se pohybuje od 350 Kč za hodinu. Animační program, který je určen úplným začátečníkům a je zaměřen na malé děti, stojí 450 Kč za 75 minut výuky. Kompletní ceník výuky je uveden v tabulce 5.

Tabulka 5

Ceník výuky Sun Ski Ramzová

Ceník výuky							
Privátní výuka (1 - 3 osoby)							
Délka	1 h	2 h	4 h (1 den)				
1. osoba	690 Kč	1 290 Kč	2 390 Kč				
2. osoba	+ 200 Kč	+ 390 Kč	+ 490 Kč				
3. osoba	+ 200 Kč	+ 390 Kč	+ 490 Kč				
Skupinová výuka (4 - 10 osob)							
Délka	1 h	2 h	4 h (1 den)	2 dny	3 dny	4 dny	5 dny
Cena	350 Kč	490 Kč	690 Kč	1 090 Kč	1 390 Kč	1 590 Kč	1 790 Kč
Animace							
Délka	75 min						
Cena	450 Kč						

Součástí střediska je i druhá, konkurenční, škola Kilpi Snow School. Tato lyžařská škola navazuje na bývalou Envy Ski School, která byla založena v roce 2001. Pro nejmenší je přichystána lyžařská školka, která se nachází vedle lyžařské školky Sun Ski Ramzová pod čtyřsedačkovou lanovkou Bonera a disponuje tažným lanem. Půjčovna se nachází u vlakového nádraží Ramzová, která je vzdálena asi 200 m od lyžařské školky.

Ceník půjčovny Kilpi Snow School vybavení je uveden v tabulce 6. Oproti půjčovně Sun Ski Ramzová je levnější, nicméně nenabízí možnost půjčit si vybavení na půl dne. Navíc je zde možnost půjčit si outdoorovou kameru za 200 Kč na den. V půjčovně je také ski servis, jehož ceny jsou srovnatelné se Sun Ski Ramzová, ceny jsou uvedeny v tabulce 7.

Samozřejmostí je také možnost využít privátní a skupinové výuky. Ceny jsou uvedeny v tabulce 8. Na rozdíl od Sun Ski Ramzová je zde privátní výuka pouze pro jednu osobu, jejíž cena začíná na 550 Kč za hodinu, což je o 140 Kč levnější než u Sun Ski. Skupinová výuka, která je určena pro 2 – 5 osob začíná stejně jako u Sun Ski na 350 Kč za hodinu.

Tabulka 6

Ceník půjčovny Kilpi Snow School

Ceník půjčovny					
Lyže / Snowboard set					
Dní	1	2	3	4	5
Cena	270 Kč	490 Kč	700 Kč	900 Kč	1 100 Kč
Dětský komplet					
Dní	1	2	3	4	5
Cena	200 Kč	350 Kč	520 Kč	750 Kč	850 Kč
Běžecský komplet					
Dní	1	2	3	4	5
Cena	190 Kč	350 Kč	520 Kč	750 Kč	850 Kč
	Carvingové speciály	Sněžnice	Helma	Outdoorová kamera	
Dní	1	1	1	1	
Cena	300 Kč	120 Kč	50 Kč	200 Kč	

Tabulka 7

Ceník servisu Kilpi Snow School

Ceník servisu	Cena
Broušení hran	150 Kč
Malý servis	300 Kč
Voskování	100 Kč
Montáž vázání	150 Kč
Seřízení vázání	60 Kč

Tabulka 8

Ceník výuky Kilpi Snow School

Ceník výuky					
Privátní výuka (1 osoba)					
Délka	1 h	2 h	4 h (1 den)	2 dny	3 dny
Cena	550 Kč	1 090 Kč	1 690 Kč	2 750 Kč	3 850 Kč
Skupinová výuka (2 - 5 osob)					
Délka	1 h	2 h	4 h (1 den)	2 dny	3 dny
Cena	350 Kč	650 Kč	1 100 Kč	1 800 Kč	2 700 Kč

5.3 Výzkum pomocí metody SERVQUAL

Pro druhou část práce, část výzkumnou, byl vyhotoven dotazník, který nejprve stanovuje otázky zjišťující složení respondentů, za účelem jejich bližší identifikace. Odpovědi dotazovaných pomohou blíže specifikovat klienty lyžařské školy, kde získali informace o lyžařské škole, jak často využívají služby lyžařské školy a jaký typ výuky preferují. Po nich následuje skupina otázek zaměřených na očekávání a skutečné vnímání kvality služeb lyžařské školy, sestavených dle parametrů metody SERVQUAL. Tato část dotazníku se týká klientova očekávání v porovnání se skutečným vnímáním nabízené služby. Tato část dotazníku se skládá z celkem 25 otázek, které hledají odpovědi na hlavní hodnotící položky lyžařské školy, jako je hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, pocit jistoty, empatie a technické kvality. Třetí část SERVQUAL dotazníku informuje o důležitosti jednotlivých pěti vlastností: hmotné zajištění lyžařské školy, spolehlivost lyžařské školy, odpovědný přístup zaměstnanců, pocit jistoty a empatie. Úkolem bylo rozdělení 100 bodů mezi jednotlivé vlastnosti funkční kvality (hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědnost, jistota, empatie) podle míry důležitosti, jakou jednotlivým vlastnostem zákazník přikládá.

Na závěr dotazníku byly respondentům předloženy otevřené otázky, u kterých měli možnost se vyjádřit ohledně své spokojenosti a nespokojenosti, případně uvést, co v lyžařské škole postrádali.

Dotazníky byly distribuovány v půjčovně personálem po skončení výuky při vrácení půjčeného vybavení. Výzkum pomocí dotazníkového šetření probíhal v období od 1. ledna 2019 do 10. března 2019, tedy v hlavní sezóně. Během této doby bylo rozdáno klientům lyžařské školy 151 dotazníků, přičemž zpět se podařilo získat 121 dotazníků (návrstnost 80%), z nichž bylo nutné vyřadit 15 kusů, neboť nebyly kompletně vyplněny. Celkový vzorek analyzovaných respondentů činil tedy 106. Bohužel personál nebyl schopen rozdat dotazník všem klientům lyžařské školy vzhledem k vytíženosti zaměstnanců v půjčovně lyžařského a snowboardového vybavení. Díky tomu, že do lyžařské školy přijíždí i poměrně velká část klientů z Polska, bylo nutné distribuovat dotazník nejen v českém jazyce, ale i v jazyce polském. Z celkového počtu obdržených 106 dotazníků bylo 46 vyplněno v českém jazyce a 60 v jazyce polském.

Po ukončení sběru dat z dotazníkového šetření bylo možné přistoupit k analýze získaných výsledků. Data byla převedena do elektronické podoby za využití programu Microsoft Excel. Data byla vložena do tabulek a grafů tak, aby bylo možné dále s výstupy pracovat a analyzovat je.

V následující části se zaměřím na zpracování dat SERVQUAL dotazníku. Z výsledků by mělo vyplývat složení respondentů, jaké jsou potřeby a očekávání klientů lyžařské školy Sun Ski Ramzová, které funkční vlastnosti přikládají dotazovaní největší váhu a co se jim na službě nejvíce líbilo, případně nelíbilo.

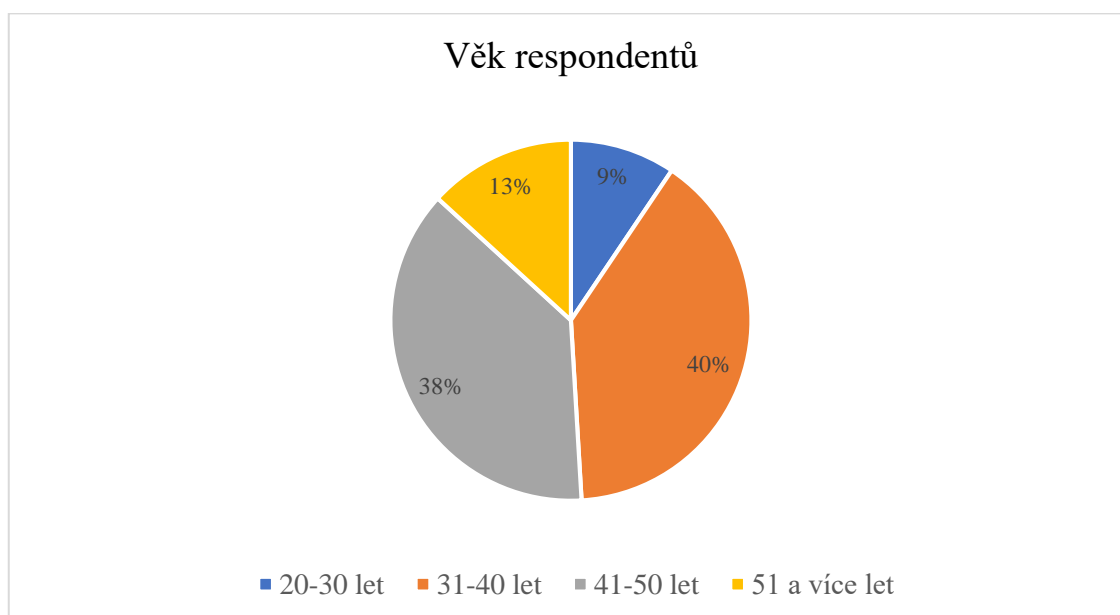
5.3.1 Složení respondentů.

1. Váš věk?

Tabulka 9

Věk respondentů

Věk respondentů	N (106)	%
20-30 let	10	9,4%
31-40 let	42	39,6%
41-50 let	40	37,7%
51 a více let	14	13,2%



Obrázek 6. Věk respondentů.

První otázka dotazníku zjišťuje věk respondentů. Na celý dotazník dohromady odpovědělo 106 dotazovaných (tabulka 9). Z obrázku 6. vyplývá, že nejvíce dotazovaných bylo ve věku 31 – 40 let (40%), těsně za nimi následovala skupina ve věku 41 – 50 let (38%). Dále ve věku 51 a více let bylo 13% a nejméně respondentů bylo ve věku 20 – 30 let (9%). V budoucnu by se tudíž mělo vedení lyžařské školy Sun Ski

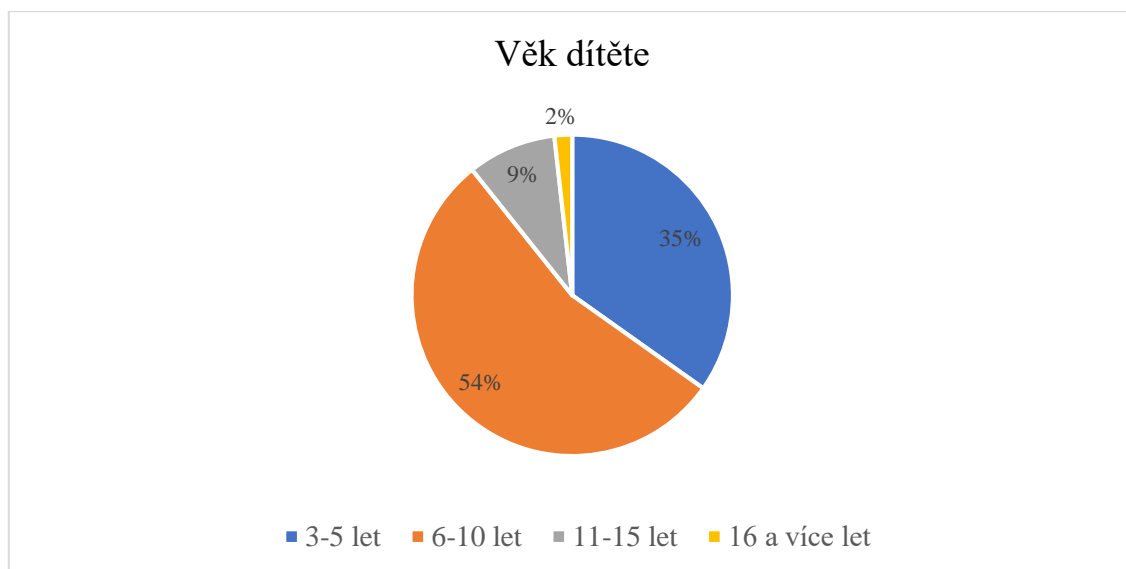
Ramzová zaměřit na marketing především pro rodiny s dětmi ve věku 31 – 50 let, jelikož tato část tvoří největší klientelu.

2. Věk dítěte?

Tabulka 10

Věk dítěte

Věk dítěte	N (112)	%
3-5 let	39	34,8%
6-10 let	61	54,5%
11-15 let	10	8,9%
16 a více let	2	1,8%



Obrázek 7. Věk dítěte.

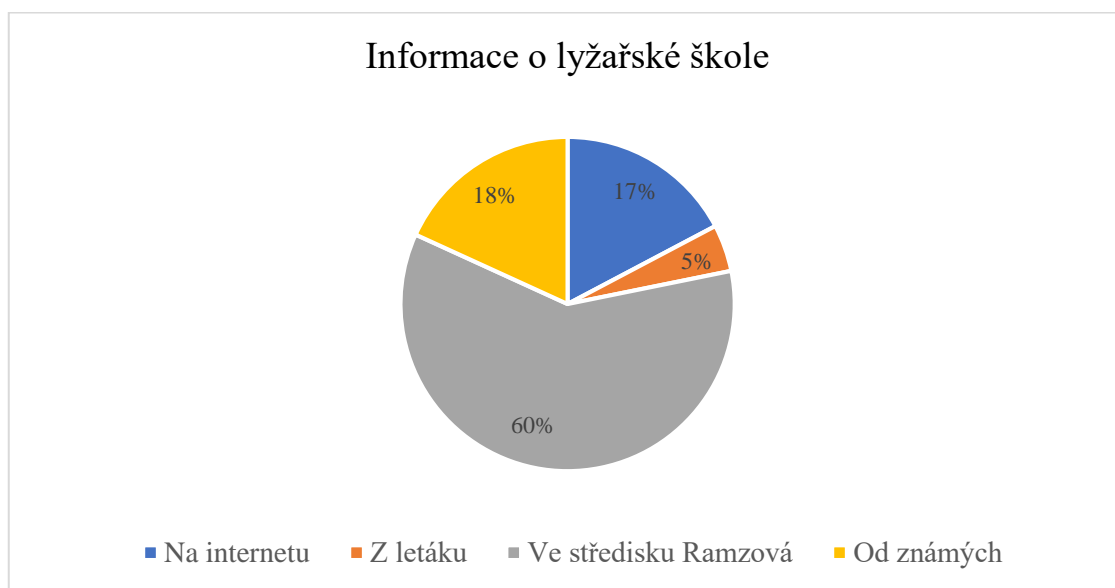
Druhá otázka zjišťuje věk dítěte, které rodiče dávali do lyžařské školy nejčastěji. Z ankety vyplývá (tabulka 10 a obrázek 7.), že nejčastěji se zde učí lyžovat děti ve věku 6 – 10 let (54%) a po nich následují děti ve věku 3 – 5 let (35%). Je to dobré zejména proto, aby instruktoři byli seznámeni s tím, jaké klienty budou učit nejčastěji. Aby měli správně nastudovanou dětskou metodiku lyžování, jak děti zaujmout, udržet jejich pozornost a vzbudili vášeň k lyžování. Následovala skupina dětí ve věku 11 – 15 let (9%), a po nich na čtvrtém místě děti ve věku 16 a více let (2%).

3. Kde jste získal/a informace o lyžařské škole?

Tabulka 11

Informace o lyžařské škole

Informace o lyžařské škole	N (110)	%
Na internetu	19	17,3%
Z letáku	5	4,5%
Ve středisku Ramzová	66	60,0%
Od známých	20	18,2%



Obrázek 8. Informace o lyžařské škole.

Třetí otázka v dotazníku zjišťuje, kde získali zákazníci informace o lyžařské škole. Z odpovědí (tabulka 11 a obrázek 8.) je snadné zjistit, kde pokulhává marketing lyžařské školy. Nejvíce dotazovaných se o lyžařské škole dozvědělo až ve středisku Ramzová, celých 60% dotazovaných. Je to zřejmě dané dobrým umístěním lyžařské školy a půjčovny, která se nachází přímo pod čtyřsedačkovou lanovkou Bonera a je dobře viditelná. Na druhou stranu zaostává marketingová komunikace především prostřednictvím internetu a letáků. Z internetu získalo informace o lyžařské škole 17% dotazovaných a pouhých 5% respondentů získalo informace z letáku. Na druhou stranu zde funguje celkem dobře pozitivní ústní reklama, protože 18% respondentů získalo informace od svých známých.

4. Jak často využíváte služby lyžařské školy?

Tabulka 12

Pravidelnost využití služeb

Pravidelnost využití služeb	N (106)	%
Poprvé	65	61,3%
Několikrát v průběhu roku	18	17,0%
Pravidelně každý rok	23	21,7%



Obrázek 9. Pravidelnost využití služeb.

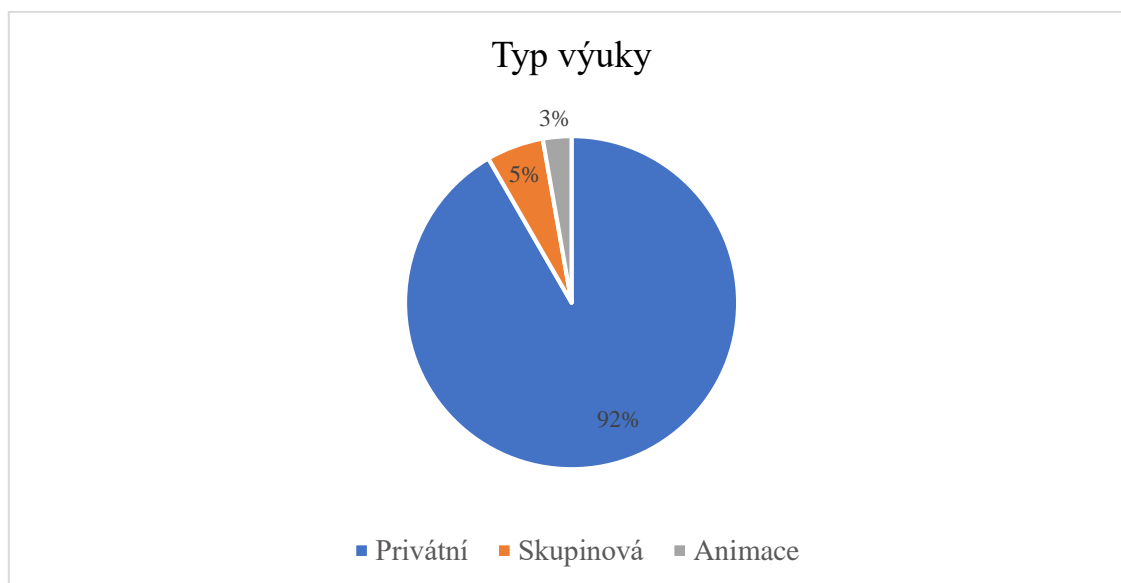
Úkolem čtvrté otázky je zjistit informaci, jaká je četnost využívání služeb lyžařské školy. Nejvíce respondentů odpovědělo, že služby lyžařské školy využili poprvé, celých 61% viz tabulka 12 a obrázek 9. Jedná se tak o značný podíl nových klientů, kteří nemají předchozí zkušenost s lyžařskou školou, proto je důležité těmto klientům věnovat zvláštní pozornost, aby jejich očekávání byla naplněna. Velké zastoupení je i u klientů, kteří se vrací pravidelně každý rok, 22% z celkových respondentů, dokazuje, že zákazníci jsou se službami spokojeni a vrací se pravidelně. Jelikož se jedná o sezónní záležitost, nepředpokládá se, že by se klienti vraceli pravidelně. Přesto se zde najdou výjimky, celých 17% využívá služby lyžařské školy několikrát v průběhu roku.

5. Jaký typ výuky jste zvolili?

Tabulka 13

Typ výuky

Typ výuky	N (108)	%
Privátní	99	91,7%
Skupinová	6	5,6%
Animace	3	2,8%



Obrázek 10. Typ výuky.

Díky této otázce je snadné zjistit, jaký druh výuky je klienty nejvíce žádaný a naopak o jaký typ výuky nejeví zájem. Z tabulky 13 a obrázku 10. vyplývá, že 92% zákazníků využilo možnosti privátní výuky. Jedná se tak o nejžádanější, ale také nejdražší typ výuky. U tohoto druhu výuky je vidět největší progres za nejkratší čas, protože jeden instruktor má na starost jedno, maximálně tři děti.

Skupinová výuka není moc využívána (5%), jelikož se ve velké většině učí na sjezdovce pro začátečníky, kde vede dvousedáčková lanovka a instruktor tak nemá moc možností, jak bezpečně ohlídat všechny děti. Skupinová výuka, kdy má instruktor na starost 4 – 10 osob tak není pro zákazníky moc atraktivní. Nabízí se alternativa učení na pomě, která vede vedle čtyřsedáčkové lanovky, nicméně je obtížné dát dohromady skupinu dětí, které mají stejné nebo aspoň podobné lyžařské dovednosti.

Největší mínus vidím u možnosti využít výuku prostřednictvím animací, která je určena úplným začátečníkům a děti se zde hravou formou učí základy lyžování. Tuto možnost využilo pouze 3% dotazovaných. Animace by měly probíhat každý den v 9:30 a

délka této lekce je 75 minut. Nicméně v reálu za celou sezónu proběhlo asi 5 animací. Těžko říct, jestli za to může nezáměr o tento typ výuky nebo neschopnost koordinátora výuky dát dohromady skupinu začátečníků a prodat jim tento typ výuky. Dále si myslím, že čas začátku animací je stanoven moc brzo, jelikož většina klientů teprve kolem 10. hodiny přijíždí do střediska. Bylo by proto vhodné, čas začátku animací posunout na pozdější hodinu.

5.3.2 Funkční a technická kvalita služeb.

V následující části práce jsou vyhodnoceny funkční kvality vlastností poskytovaných služeb, a to v následujících oblastech: hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědnost, jistota a empatie. Dále technická kvalita služeb.

U každé z výše zmíněných vlastností je uvedena tabulka četnosti odpovědí. Dále jsou uvedeny hodnoty, které představují očekávanou kvalitu a skutečnou kvalitu. Očekávaná kvalita je vypočítána součtem všech bodů, které respondenti přidělili této proměnné a následně je vydělena počtem respondentů. Stejně tak je vypočítána i skutečná kvalita poskytovaných služeb. Další proměnnou v tabulce je mezera tohoto tvrzení, které vzniká rozdílem skutečné kvality a očekávané kvality. Poslední hodnota je celková mezera dané vlastnosti, tu jsme vypočítali aritmetickým průměrem jednotlivých mezer tvrzení.

Na tabulky navazují paprskové grafy. Tento typ grafů byl zvolen pro jejich přehlednost a jasně viditelné mezery u jednotlivých vlastností funkční a technické kvality služeb. V grafech jsou uvedeny dvě čáry a to modrá a oranžová. Modrá čára znázorňuje plochu zákazníkova očekávání kvality služeb a naopak oranžová čára zachycuje skutečně vnímanou kvalitu poskytovaných služeb v lyžařské škole Sun Ski Ramzová. V naprosté většině znázorněných grafů nastává situace, kdy oranžová čára má vyšší hodnotu než čára modrá. To znamená, že poskytnutá služba předčila zákazníkovo očekávání. Čím dále jsou čáry vzdálené od sebe, tím je spokojenost zákazníků s danou službou vyšší. V opačném případě, kdy se čáry dotýkají nebo jsou blízko u sebe, jsou klienti pouze částečně spokojeni s danou službou. V momentě, kdy modrá čára dosahuje vyšší hodnoty než čára oranžová, jsou klienti s danou službou nespokojeni. Jednotlivé tabulky a z nich vyplývající grafy jsou vždy slovně popsány.

Hmotné zajištění

Vlastnosti hmotného zajištění lyžařské školy Sun Ski Ramzová obsahuje čtyři výroky, které se týkají toho s čím zákazník přichází do styku, a to jak po fyzické tak i po vizuální stránce. Tvrzení jsou zaměřeny na vybavení lyžařské školy, umístění lyžařské školy, upravenost a čistotu zaměstnanců a na propagační materiály a internetové stránky.

Výrok 1

Lyžařská škola nabízí moderně vypadající vybavení.

Výrok 2

Lyžařská škola podle mě nabízí příjemné prostředí.

Výrok 3

Zaměstnanci lyžařské školy jsou čistí a upravení.

Výrok 4

Informační materiály a webové stránky lyžařské školy jsou zpracovány přitažlivě.

Tabulka 14

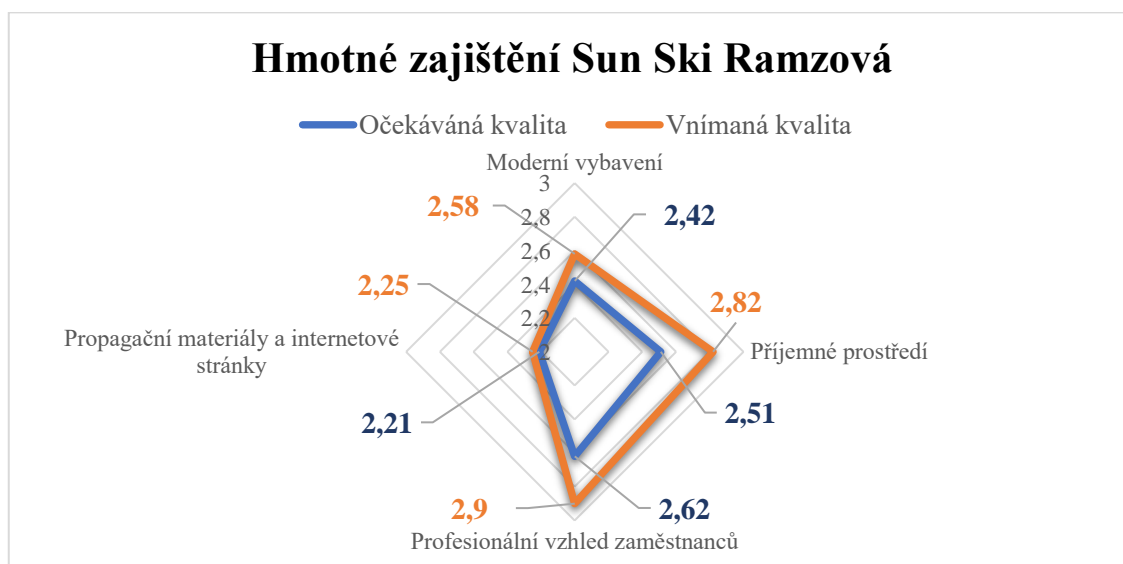
Četnost odpovědí hmotné zajištění Sun Ski Ramzová

Hmotné zajištění	Moderní vybavení		Příjemné prostředí		Profesionální vzhled zaměstnanců		Propagační materiály a internetové stránky	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N = 106 odpovědi	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	58	64	72	90	80	98	56	58
2	40	40	22	14	18	5	28	29
1	2	2	6	1	2	3	10	6
0	6	0	6	1	6	0	12	13
-1	0	0	0	0	0	0	0	0
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,42	2,58	2,51	2,82	2,62	2,90	2,21	2,25

Tabulka 15

Hmotné zajištění Sun Ski Ramzová

Hmotné zajištění	Očekávaná kvalita	Vnímaná kvalita	Mezera Indikátoru	Mezera vlastnosti
Moderní vybavení	2,42	2,58	0,16	0,20
Příjemné prostředí	2,51	2,82	0,31	
Profesionální vzhled zaměstnanců	2,62	2,9	0,28	
Propagační materiály a internetové stránky	2,21	2,25	0,04	



Obrázek 11. Hmotné zajištění Sun Ski Ramzová.

Z tabulky 15 lze vyčíst, že celková mezera dané vlastnosti dosahuje kladné hodnoty 0,20. Tato hodnota je druhou nejvyšší kladnou hodnotou všech vlastností. Můžeme tedy konstatovat, že zákazníci jsou z hlediska hmotného zajištění spokojeni. Hmotné zajištění má 15,3% v důležitosti vlastností, který respondenti hodnotí ve třetí části dotazníku. Jedná se tak o vlastnost s nejmenší důležitostí.

Největší mezeru u dané vlastnosti s hodnotou 0,31 má tvrzení týkající se příjemného prostředí. Tato hodnota je druhou nejvyšší kladnou hodnotou všech vlastností. Na grafickém znázornění na obrázku 11 je tato mezera jasně viditelná. Toto zjištění tedy poukazuje na největší spokojenost ze strany zákazníků ohledně příjemného prostředí, to potvrzuje i závěr dotazníku, kde zákazníci velice kladně hodnotí atmosféru lyžařské školy a příjemnou obsluhu.

Druhou největší mezeru vlastnosti hmotného zajištění je hodnota 0,28 týkající se profesionálního vzhledu zaměstnanců. Instruktoři mají oblečení červené barvy a zaměstnanci v půjčovně nosí stejné mikiny. Díky tomu můžou v zákaznících vzbuzovat pocit důvěry.

Další mezerou s hodnotou 0,16 je výrok lyžařská škola nabízí moderně vypadající vybavení. Ačkoliv je výsledná hodnota kladná, v otevřených otázkách na konci dotazníku bylo často vytýkáno stáří vybavení.

Naopak nejhůře dopadlo tvrzení o propagačních materiálech a webových stránkách lyžařské školy s hodnotou 0,04. Vzhledem k tomu, že část respondentů dala tomuto výroku neutrální hodnotu 0 (viz tabulka 14), jak u očekávané hodnoty, tak u hodnoty vnímavé, můžeme očekávat, že tito zákazníci propagační materiály ani webové stránky vůbec neviděli. Webové stránky jsou společné pro celou síť lyžařských škol Sun Ski a každé středisko zde má svou záložku. Bylo by namístě vyhotovit pro jednotlivé školy vlastní webové stránky pro větší přehlednost.

Spolehlivost

Kvalitu služeb u vlastnosti spolehlivosti jsme zjišťovali pomocí pěti výroků, které se týkají plnění povinností a slibů, ochoty při řešení problémů, služby bez nedostatků, včasné poskytování výuky a poskytování bezchybných služeb.

Výrok 5

Služba, kterou využívám v lyžařské škole, mi byla poskytnuta, jak bylo přislíbeno.

Výrok 6

Mohu se vždy spolehnout na veškerý zákaznický servis lyžařské školy.

Výrok 7

Služba mi je vždy poskytnuta bez nedostatků, na které bych musel upozorňovat.

Výrok 8

Výuka je mi vždy poskytnuta ve smluveném čase.

Výrok 9

Lyžařská škola poskytuje bezchybné služby.

Tabulka 16

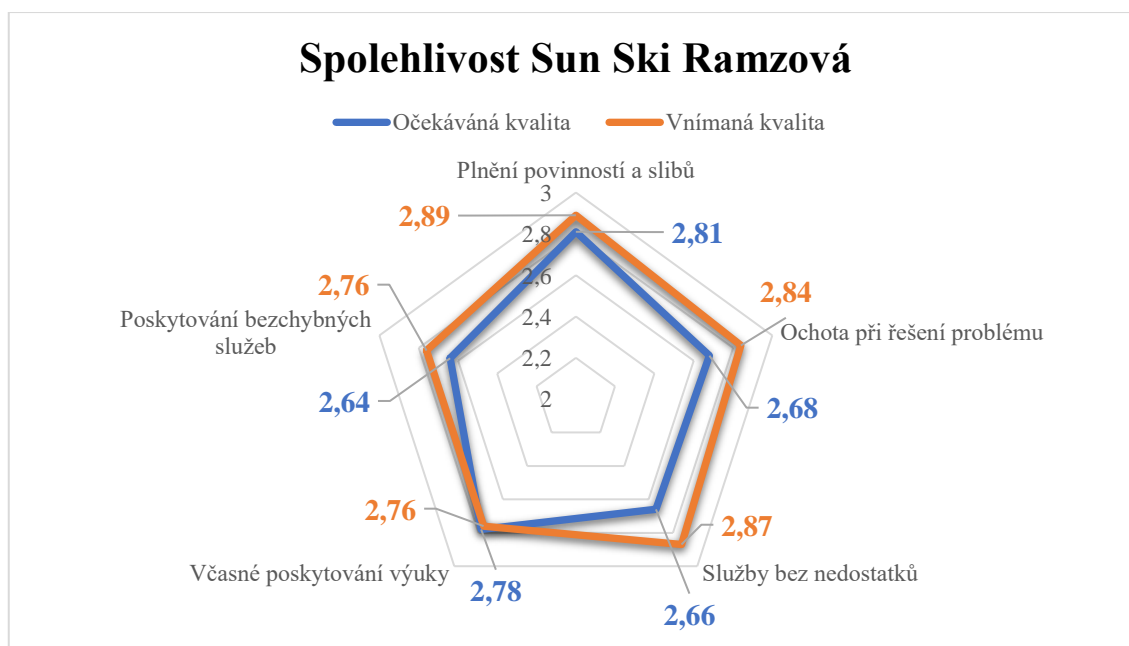
Četnost odpovědí spolehlivost Sun Ski Ramzová

Spolehlivost	Plnění povinností a slibů		Ochota při řešení problémů		Služby bez nedostatků		Včasné poskytování výuky		Poskytování bezchybných služeb	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N = 106	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
odpovědi	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	93	98	82	94	79	94	88	86	78	87
2	9	6	18	8	21	10	14	18	18	14
1	1	0	2	3	3	2	3	0	10	4
0	3	2	4	1	3	0	1	1	0	1
-1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,81	2,89	2,68	2,84	2,66	2,87	2,78	2,76	2,64	2,76

Tabulka 17

Spolehlivost Sun Ski Ramzová

Spolehlivost	Očekávaná kvalita	Vnímaná kvalita	Mezera Indikátoru	Mezera vlastnosti
Plnění povinností a slibů	2,81	2,89	0,08	0,11
Ochota při řešení problému	2,68	2,84	0,16	
Služby bez nedostatků	2,66	2,87	0,21	
Včasné poskytování výuky	2,78	2,76	-0,02	
Poskytování bezchybných služeb	2,64	2,76	0,12	



Obrázek 12. Spolehlivost Sun Ski Ramzová.

Hodnocením vlastnosti spolehlivost jako celku můžeme hodnotit opět kladně. Výsledná mezera dle tabulky 17 činí 0,11, můžeme tedy tvrdit, že očekávání zákazníků bylo znovu naplněno a zákazníci jsou spokojeni. Zákazníci tuto hodnotu považují za druhou nejdůležitější s procentuálním vyjádřením 20,4%.

Největší kladná mezera v rámci spolehlivosti lyžařské školy vzniká u služby bez nedostatků, na které by musel zákazník upozornovat. Hodnota této mezery činí 0,21. Můžeme tedy říci, že klienti jsou spokojeni s nabízenými službami a nemusí personál upozorňovat na nedostatky.

Druhá největší kladná mezera v rámci spolehlivosti vzniká u ochoty řešení problémů. Tato mezera dosahuje hodnoty 0,16. Můžeme tak říci, že personál je ochotný řešit problémy za pochodu a zákazníci jsou s řešením spokojeni.

U poskytování bezchybných služeb nabývá mezera hodnotu 0,12. Zákazníci jsou tím pádem spokojeni s nabízenými službami a považují je za bezchybné. U plnění povinností a slibů nabývá hodnota 0,08. Můžeme tedy soudit, že zákazníci jsou spokojeni i v rámci splnění povinností a slibů od zaměstnanců, ať už co se týká domluvení výuky na stanovený čas, případně, že instruktor půjde s dětmi na sjezdovku.

Naopak jediná záporná hodnota celého dotazníku nabývá u tvrzení, kdy výuka začíná později, než je domluveno (viz obrázek 12). Tato mezera činí pouze -0,02. Tato hodnota je velmi blízko k nule, tedy k pomyslné hranici splnění zákaznickova očekávání. Vzhledem k tomu, že výuka trvá 55 minut, má instruktor pouze 5 minut na přesun k půjčovně, kde se setká s dalším zákazníkem. Těchto 55 minut se může lišit vzhledem k tomu, jak rychle dítě sjede sjezdovku, jak dlouhá je fronta u vleku apod. Je proto žádoucí, aby si instruktor neustále hlídal čas a chodil na stanovené místo včas.

Odpovědný přístup

Další zkoumanou vlastností je odpovědnost, která se skládá ze čtyř výroků týkajících se informování o čase poskytování služeb, okamžité obslužení klientů, ochoty poradit a pohotovou reakci na požadavky klientů.

Výrok 10

Jsem vždy informován o čase a případných změnách mého programu v lyžařské škole.

Výrok 11

Personál lyžařské školy mě vždy okamžitě obsluží.

Výrok 12

Personál lyžařské školy je vždy ochoten mi pomoci a poradit.

Výrok 13

Personál je vždy připraven reagovat na mé požadavky.

Tabulka 18

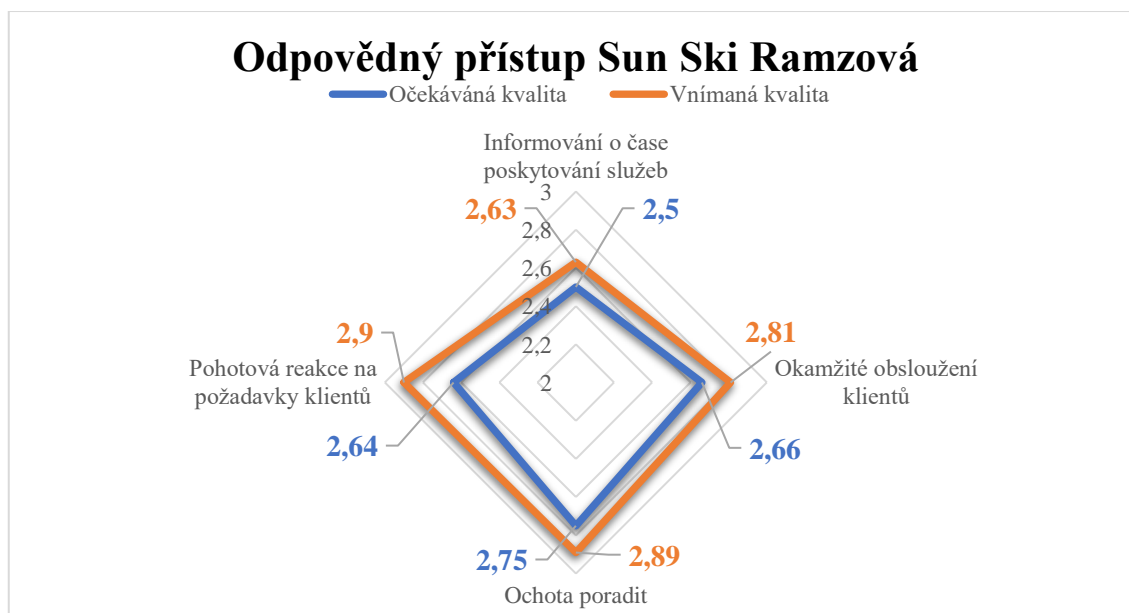
Četnost odpovědí odpovědný přístup Sun Ski Ramzová

Odpovědný přístup	Informování o čase poskytování služeb		Okamžité obslužení klientů		Ochota poradit		Pohotová reakce na požadavky klientů	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N = 106 odpovědi	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	76	81	80	92	88	98	78	96
2	16	17	16	9	12	5	18	9
1	5	2	10	4	4	2	10	1
0	9	6	0	1	2	1	0	0
-1	0	0	0	0	0	0	0	0
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,50	2,63	2,66	2,81	2,75	2,89	2,64	2,90

Tabulka 19

Odpovědný přístup Sun Ski Ramzová

Odpovědný přístup	Očekávaná kvalita	Vnímaná kvalita	Mezera Indikátoru	Mezera vlastnosti
Informování o čase poskytování služeb	2,5	2,63	0,13	0,17
Okamžité obslužení klientů	2,66	2,81	0,15	
Ochota poradit	2,75	2,89	0,14	
Pohotová reakce na požadavky klientů	2,64	2,9	0,26	



Obrázek 13. Odpovědný přístup Sun Ski Ramzová.

Celková mezera vlastnosti dle tabulky 19 dosahuje hodnoty 0,17. Zákazníci jsou tedy i u této vlastnosti spokojeni se službami. Přesto by se na tuto vlastnost mělo zaměřit vedení lyžařské školy, protože ji respondenti označili jako nejdůležitější. Celých 27,5% dotazovaných považuje tuto vlastnost jako nejdůležitější.

Největší mezera vzniká u výroku zabývajícím se pohotovou reakcí na požadavky klientů. Tato mezera činí 0,26. Jedná se tak zejména o změnu času, případně termínu výuky, kdy je zákazníkům ve velké většině vyhověno, pokud má daný instruktor volno.

Přestože okamžité obslužení klientů dosahuje kladné hodnoty 0,15, v otevřených otázkách najdeme spoustu stížností na dlouhé fronty a dlouhou čekací dobu u odbavení.

Může to být způsobeno tím, že zákazníci lyžařské školy jsou obslouženi přednostně, aby výuka začala ve stanovený čas.

Další tvrzení, jež se týká ochoty personálu pomoci a poradit, dosahuje hodnoty 0,14 a tvrzení o informování a případných změnách programu v lyžařské škole dosahuje též kladné hodnoty 0,13. V obou případech tedy tvrzení předčila zákaznicko očekávání. Nicméně, když se podíváme na tabulku 18, tak zjistíme, že část respondentů označila u informování a případných změnách programu v lyžařské škole neutrální hodnotu 0. Můžeme tedy předpokládat, že nebyly o případných změnách včas informováni. Jedná se zejména o změnu instruktora, když instruktor např. onemocní.

Pocit jistoty

Další vlastnost pocit jistoty je koeficientem následujících čtyř výroků a to získáváním zákazníkoví důvěry, poctivostí personálu lyžařské školy, zdvořilým chováním zaměstnanců a odbornými znalostmi personálu.

Výrok 14

Zaměstnanci lyžařské školy ve mně vzbuzují pocit důvěry.

Výrok 15

Jsem si jist poctivostí personálu lyžařské školy.

Výrok 16

Zaměstnanci jsou vůči mně vždy zdvořilí.

Výrok 17

Personál lyžařské školy dokáže vždy kompletně zodpovědět mé dotazy.

Tabulka 20

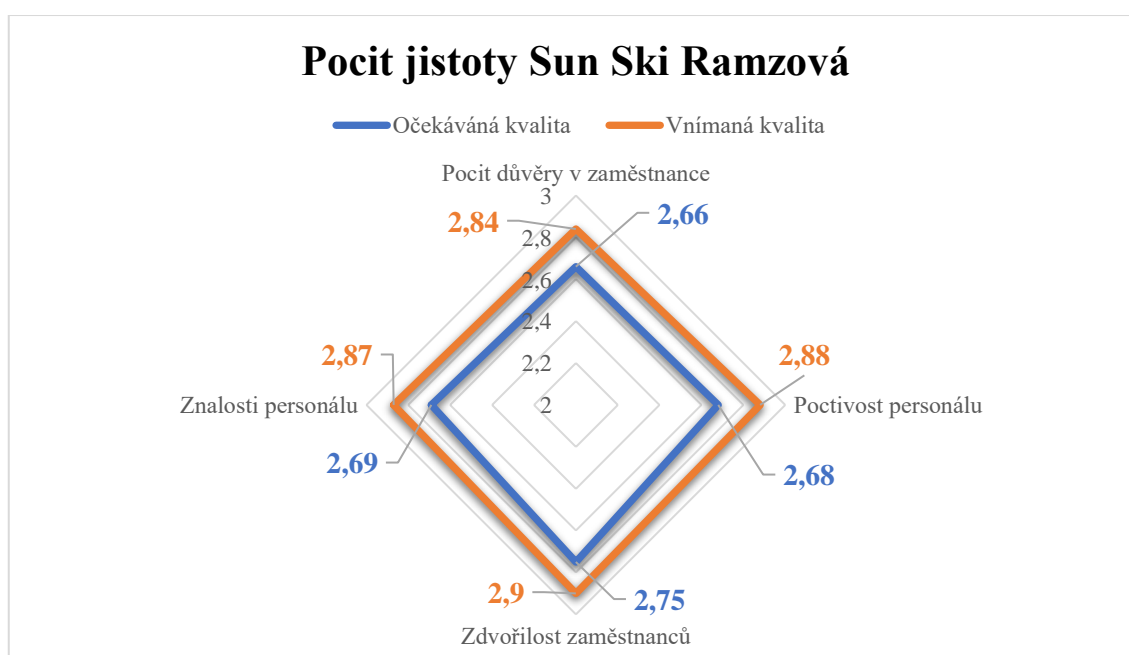
Četnost odpovědí pocit jistoty Sun Ski Ramzová

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Poctivost personálu		Zdvořilost zaměstnanců		Znalosti personálu	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N = 106 odpovědi	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	80	93	80	95	84	98	83	96
2	18	10	20	10	18	5	16	6
1	6	2	4	0	4	3	5	4
0	2	1	2	1	0	0	1	0
-1	0	0	0	0	0	0	1	0
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,66	2,84	2,68	2,88	2,75	2,90	2,69	2,87

Tabulka 21

Pocit jistoty Sun Ski Ramzová

Pocit jistoty	Očekávaná kvalita	Vnímaná kvalita	Mezera Indikátoru	Mezera vlastnosti
Pocit důvěry v zaměstnance	2,66	2,84	0,18	0,18
Poctivost personálu	2,68	2,88	0,20	
Zdvořilost zaměstnanců	2,75	2,90	0,15	
Znalosti personálu	2,69	2,87	0,18	



Obrázek 14. Pocit jistoty Sun Ski Ramzová.

Podle tabulky 21 mezera vlastnosti pocit jistoty má hodnotu 0,18 a je tak třetí nejvyšší v celém dotazníku. Daná vlastnost dosahuje hodnoty 16,6% v důležitosti. Klienti ji vnímají jako druhou nejméně důležitou vlastnost.

Z grafického znázornění na obrázku 14 je viditelné, že mezery jsou velice vyrovnané a dosahují od hodnoty 0,15 po hodnotu 0,20. Nejvyšší mezera dosahuje tvrzení o poctivosti personálu a to hodnoty 0,20. Následuje tvrzení o pocitu důvěry v zaměstnance a o znalostech personálu s výslednou hodnotou 0,18. Jako nejhůře hodnocené tvrzení vyšlo o zdvořilosti zaměstnanců, a to s výslednou hodnotou 0,15.

Empatie

Poslední vlastností, která spadá do funkční kvality poskytovaných služeb, je empatie zaměstnanců lyžařské školy. Tvoří ji výroky, kdy personál dokáže individuálně přistupovat k potřebám klienta, jednání v nejlepším zájmu klienta, jestli se personál zajímá a rozumí potřebám klienta a dobře zvolenou otevírací dobou.

Výrok 18

Personál lyžařské školy dokáže individuálně přistupovat k mým potřebám.

Výrok 19

Zaměstnanci lyžařské školy vždy jednají v mém nejlepším zájmu.

Výrok 20

Personál lyžařské školy se zajímá o mé potřeby.

Výrok 21

Personál lyžařské školy rozumí mým potřebám.

Výrok 22

Otevírací doba lyžařské školy mi vyhovuje.

Tabulka 22

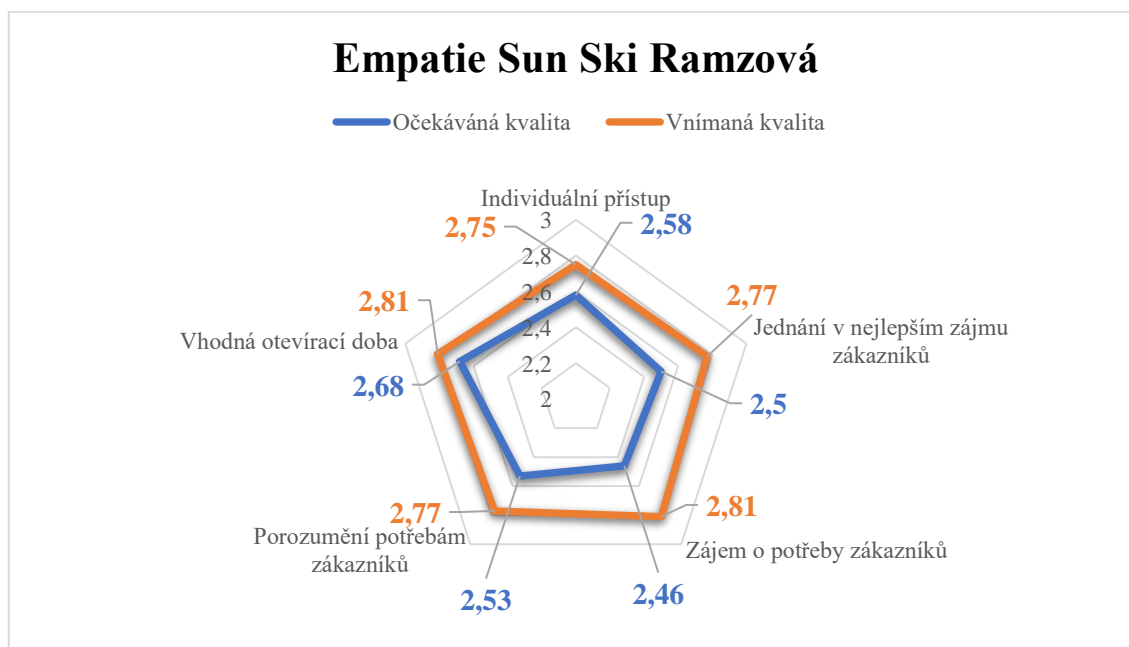
Četnost odpovědí empatie Sun Ski Ramzová

Empatie	Individuální přístup		Jednání v nejlepším zájmu zákazníků		Zájem o potřeby zákazníků		Porozumění potřebám zákazníků		Vhodná otevírací doba	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N = 106 odpovědi	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	78	88	73	90	70	92	78	90	82	92
2	18	12	23	10	25	10	15	10	16	8
1	7	4	4	4	5	2	7	4	6	6
0	1	2	4	2	4	2	4	2	2	0
-1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
-2	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0
-3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Ø	2,58	2,75	2,50	2,77	2,46	2,81	2,53	2,77	2,68	2,81

Tabulka 23

Empatie Sun Ski Ramzová

Empatie	Očekávaná kvalita	Vnímaná kvalita	Mezera Indikátoru	Mezera vlastnosti
Individuální přístup	2,58	2,75	0,17	0,23
Jednání v nejlepším zájmu zákazníků	2,50	2,77	0,27	
Zájem o potřeby zákazníků	2,46	2,81	0,35	
Porozumění potřebám zákazníků	2,53	2,77	0,24	
Vhodná otevírací doba	2,68	2,81	0,13	



Obrázek 15. Empatie Sun Ski Ramzová.

Výsledná mezera celé vlastnosti empatie nabývá hodnoty 0,23 (viz tabulka 23) a jedná se tak o nejkładněji hodnocenou vlastnost. Respondenti hodnotí zmíněnou vlastnost 20,2% v důležitosti. Empatie je tedy pro ně v pořadí třetí nejdůležitější vlastností.

Tvrzením s nejvyšší kladnou mezerou 0,35 je zájem o potřeby zákazníků (viz obrázek 15.). Jedná se o nejkładněji hodnocené tvrzení, personál se tudíž ptá a zajímá se, co klienti vyžadují. Patří sem zejména to, o jakou výuku mají klienti zájem a zdali chtějí naučit základům lyžování nebo zlepšit styl lyžování. Velice kladně také hodnotí, že personál jedná v nejlepším zájmu klientů a to mezerou 0,27. Následuje tvrzení, zdali personál lyžařské školy porozuměl potřebám klientů i zde dosahuje mezera kladné hodnoty 0,24. Též individuální přístup ke klientům hodnotí kladně s výslednou mezerou

0,17. Nejhůře si vedla vhodná otevírací doba, přesto s kladnou hodnotou 0,13. To může být způsobeno tím, že lanovka Bonera je v provozu od 8:30 do 16:00 a Skiarena R3 od 8:30 do 16:30. Otevírací doba lyžařské školy a půjčovny je od 8:30 do 16:30. Nabízí se tak otázka, zdali neprodloužit otevírací dobu od 8:00 do 17:00, ať mají klienti možnost půjčit si vybavení ještě před otevřením sjezdovek a vrátit půjčené vybavení až po úplném skončení.

Technická kvalita

Následuje vlastnost technické kvality, která se skládá ze tří výroků, a to adekvátně sestavená výuka, výuka bez přerušení a zkušenost instruktorů.

Výrok 23

Výuka je adekvátně sestavena k výkonnosti lyžaře/snowboardisty.

Výrok 24

Výuka je dokončena bez nežádoucích přerušení.

Výrok 25

Instruktor je zkušený a jeho výuka je vždy vynikající.

Tabulka 24

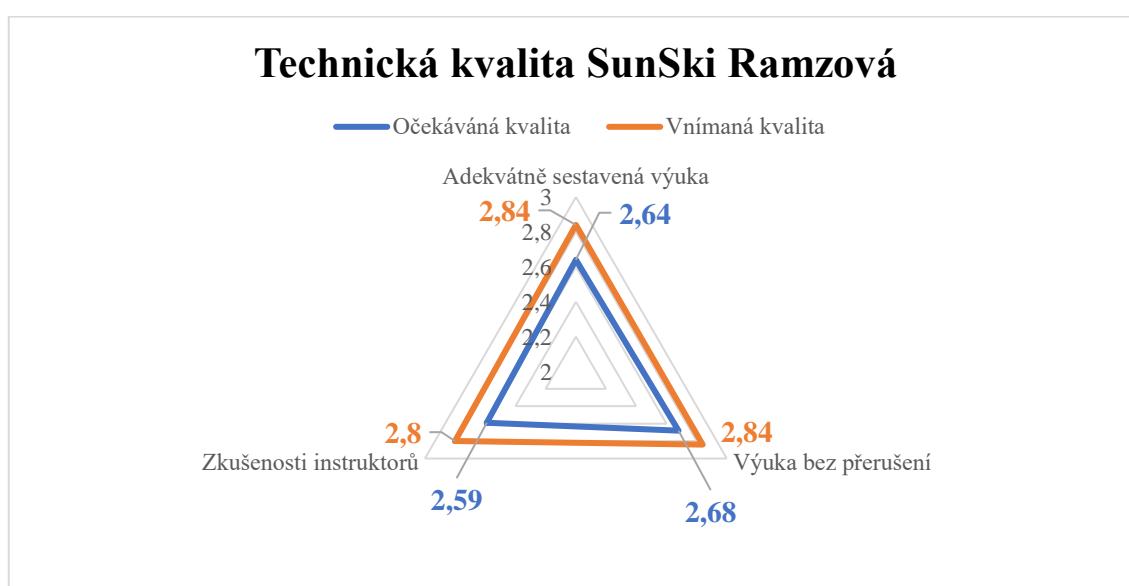
Četnost odpovědí technická kvalita Sun Ski Ramzová

Technická kvalita	Adekvátně sestavená výuka		Výuka bez přerušení		Zkušenosti instruktorů	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N = 106 odpovědi	23a	23b	24a	24b	25a	25b
3	80	93	78	92	76	90
2	18	10	24	12	24	12
1	5	2	2	1	4	3
0	2	1	2	1	0	1
-1	1	0	0	0	0	0
-2	0	0	0	0	1	0
-3	0	0	0	0	1	0
Ø	2,64	2,84	2,68	2,84	2,59	2,80

Tabulka 25

Technická kvalita Sun Ski Ramzová

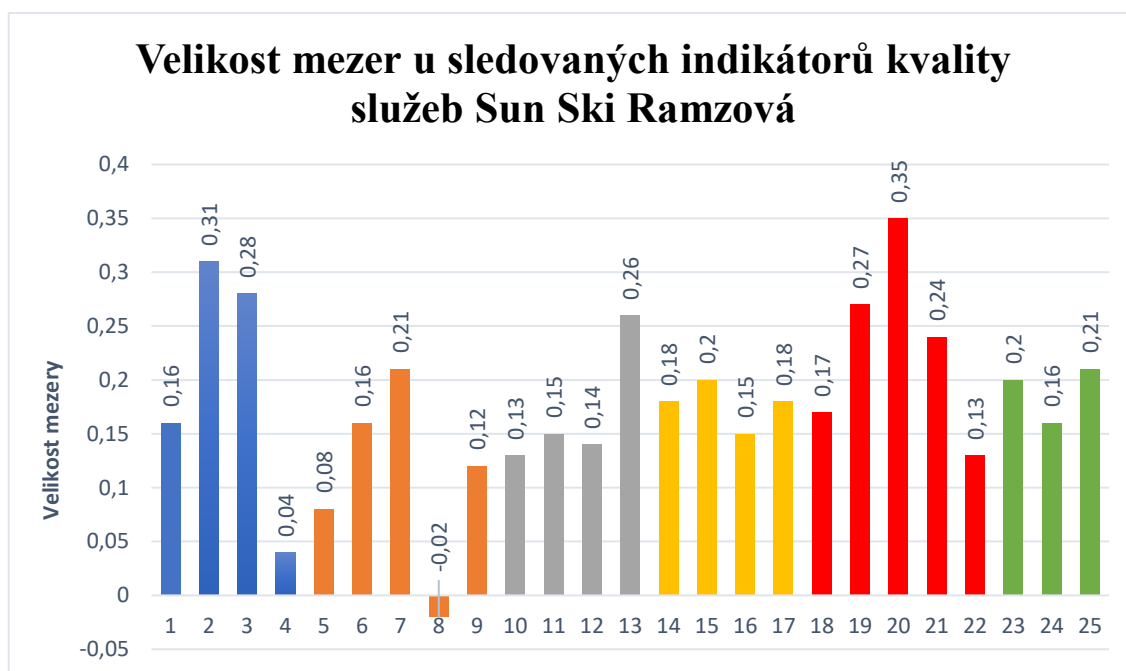
Technická kvalita	Očekávaná kvalita	Vnímaná kvalita	Mezera Indikátoru	Mezera vlastnosti
Adekvátně sestavená výuka	2,64	2,84	0,20	0,19
Výuka bez přerušení	2,68	2,84	0,16	
Zkušenosti instruktorů	2,59	2,8	0,21	



Obrázek 16. Technická kvalita Sun Ski Ramzová.

Výsledná mezera technické kvality služby dosahuje hodnoty 0,19 (viz tabulka 25). Očekávání zákazníků byla tedy naplněna, a dokonce i zde převýšili očekávanou kvalitu služeb.

Tvrzením s nejvyšší kladnou mezerou 0,21 je zkušenost instruktorů. Můžeme říci, že klienti jsou s instruktory spokojeni, považují je za zkušené a kvalitní. Následuje mezera s hodnotou 0,20, týkající se adekvátně sestavené výuky a v neposlední řadě i tvrzení týkající se výuky bez nežádoucích přerušení dosahuje kladné mezery 0,16.



Obrázek 17. Velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb Sun Ski Ramzová.

Pouze u jedné položky grafu na obrázku 17. bylo dosaženo záporné hodnoty. Jde o položku 8 týkající se včasného poskytování výuky. Druhou nejhorší položku číslo 4, i když v konečném výsledku s kladnou hodnotou 0,04, hodnotí klienti kvalitu propagačních materiálů a internetových stránek. Na třetím místě dopadl nejhůře výrok 5 týkající se plnění povinností a slibů s hodnotou 0,08.

Na druhou stranu nejlépe dopadlo tvrzení 20 týkající se zájmu o potřeby zákazníků, a to s hodnotou 0,35. Hned za ním, na druhém místě, hodnotí zákazníci výrok 2 příjemné prostředí s hodnotou 0,31. Následuje tvrzení 3 a 19 týkající se profesionálního vzhledu zaměstnanců 0,28 a jednání v nejlepším zájmu zákazníků 0,27.

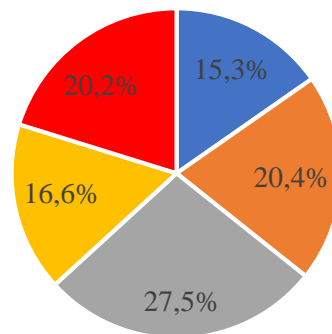
5.3.3 Vlastnosti funkční kvality lyžařské školy Sun Ski Ramzová.

Tabulka 26

Preference vlastností funkční kvality služeb Sun Ski Ramzová

Funkční kvalita	Hmotné zajištění	Spolehlivost	Odpovědnost	Jistota	Empatie
%	15,3	20,4	27,5	16,6	20,2

Preference vlastností funkční kvality služeb Sun Ski Ramzová



■ Hmotné zajištění ■ Spolehlivost ■ Odpovědnost ■ Jistota ■ Empatie

Obrázek 18. Preference vlastností funkční kvality služeb Sun Ski Ramzová

Klienti ve vybrané lyžařské škole Sun Ski Ramzová hodnotí jako nejdůležitější vlastnost odpovědnost s váhou 27,5%. Následuje spolehlivost s 20,4% a empatii s 20,2%. Na druhou stranu považují za méně důležité vlastnosti jistotu s 16,6% a hmotné zajištění s 15,3% (viz tabulka 26 a obrázek 18.).

5.3.4 Celkové vyhodnocení kvality služeb.

Každé odpovědi bylo přiřazeno váhové hodnocení ve formě bodů. Kdo označil u otázky hodnocení například 2, automaticky získala odpověď hodnotu dvou bodů, Poté byl celkový počet odpovědí v jednotlivých kategoriích vynásoben počtem respondentů a vydělen absolutním počtem dotazovaných tak, aby výsledek odpovídal definici váženého aritmetického průměru a bylo poté možné provést celkové srovnání. Následovalo vypočítání váženého SERV – skóre na základě důležitosti jednotlivých vlastnostech funkční kvality vynásobením mezerou dané vlastnosti a technické kvality služeb. Výsledná mezera je pak dána aritmetickým průměrem mezery funkční a technické kvality služeb.

Tabulka 27

Celkové hodnocení kvality služeb Sun Ski Ramzová

	Vlastnosti kvality služeb	Mezera Vlastnosti	Váha (v %)	Vážené SERV - skóre	Mezera Kvality	Výsledná mezera
Funkční kvalita služeb	Hmotné zajištění	0,20	15,3	3,06	3,52	3,66
	Spolehlivost	0,11	20,4	2,24		
	Odpovědnost	0,17	27,5	4,68		
	Pocit jistoty	0,18	16,6	2,99		
	Empatie	0,23	20,2	4,65		
Technická kvalita služeb		0,19	20,0	3,80	3,80	

U žádné z 25 položek nedošlo k překročení kritické hodnoty -1, naopak kromě jednoho výroku bylo očekávání naplněno a dokonce předčilo očekávání zákazníků. V oblasti funkční kvality byla nejlépe hodnocena empatie 0,23, po vynásobení váhou důležitosti vzniklo vážené SERV – skóre 4,65. Jedná se o druhou nejvyšší hodnotu v oblasti funkční kvality služeb, první dosahuje odpovědnost s váženým SERV – skóre 4,68, vzhledem k tomu, že ji zákazníci považují za nejdůležitější, jedná se o velmi dobrý výsledek. Nejhůře byla hodnocena spolehlivost 0,11, po vynásobení váhou důležitosti se vypočítalo vážené SERV – skóre 2,24.

Celková mezera funkční kvality služeb po zprůměrování jednotlivých vlastností kvality služeb (3,06; 2,24; 4,68; 2,99; 4,65) činí 3,52. Celková mezera technické kvality služeb je 3,80.

Výsledná mezera kvality po zprůměrování funkční kvality služeb a technické kvality služeb dosahuje hodnoty 3,66. Pro interpretaci získaného výsledků je zapotřebí vycházet z teorie autorů metody SERVQUAL, kteří uvádějí, že pokud nabývá velikost mezery kladné hodnoty, znamená to, že jsou klienti s nabízenou službou spokojeni, a dokonce předčila jejich očekávání. V tomto případě není nutné provádět žádné změny. V opačném případě, pokud velikost mezery nabývá záporných hodnot, je nutné zaměřit se právě na velikost dané mezery. Limitující hodnotou je pak -1 u mezery vlastnosti a u výsledné mezery -20. Jsou-li hodnoty vyšší do limitující hodnoty 0, znamená to, že jsou zákazníci spokojeni s drobnými nedostatky. V momentě, kdy jsou hodnoty kladné,

můžeme říci, že jsou klienti spokojeni s nabízenou službou, a dokonce předčila jejich očekávání.

Z uvedených informací vyplývá, že vyhodnocení SERVQUAL dotazníku dopadlo pro vybranou lyžařskou školu Sun Ski Ramzová velmi dobře. Žádná z mezer vlastnosti nedosahuje záporné hodnoty a výsledná mezera kvality dosahuje hodnoty 3,66. To znamená, že zákazníci jsou se službami z celkového hlediska spokojeni a hodnocení poskytnuté služby převýšilo jejich očekávání.

5.3.5 Vyhodnocení otevřených otázek.

V poslední části dotazníku měl každý respondent možnost se blíže vyjádřit k tomu, co se mu na lyžařské škole nejvíce líbilo a co se mu naopak nelíbilo, zdali něco postrádali. Z celkového počtu 106 dotazovaných využilo tuto možnost 76 respondentů. V následujícím textu budou uvedeny pouze odpovědi s nejvyšší registrovanou četností.

Mezi nejčastěji kladně vnímané podněty byly vyhodnoceny zejména následující:

- **Příjemná atmosféra**
- **Milá, příjemná a profesionální obsluha**
- **Obsluha mluvící polsky**
- **Kvalitní a zkušení instruktoři**
- **Vynikající služby ski servisu**

V případě negativně hodnocených služeb byly nejčastěji uváděny tyto:

- **Stáří vybavení**
- **Dlouhá fronta**
- **Vysoká cena za výuku**
- **Interiér půjčovny, málo místa pro přezutí**
- **Chybějící toalety**
- **Polští instruktoři**

5.4 SWOT analýza Sun Ski Ramzová

Cílem SWOT analýzy je utřídění podstatných informací z hlediska 4 faktorů:

- Silné stránky (strength)
- Slabé stránky (weakness)
- Příležitosti (opportunity)
- Hrozby (Threats)

Tabulka 28

SWOT analýza Sun Ski Ramzová

SWOT analýza Sun Ski Ramzová	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Klienti jsou se službami spokojeni• Příjemná atmosféra• Profesionální obsluha• Pozitivní ústní reklama• Zaměstnanci mluvící polsky• Kvalitní instruktoři• Kvalitní ski servis• Vysoký počet instruktorů	<ul style="list-style-type: none">• Slabá marketingová komunikace• Starší vybavení v půjčovnách• Dochvilnost instruktorů• Dlouhá fronta na odbavení v nejvytíženější hodiny• Interiér půjčovny, málo místa• Vyšší cena za privátní výuku oproti konkurenci• Chybějící toalety• Polští instruktoři učící české děti
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Vyšší počet animací• Školní kurzy• Výuka běžecského lyžování• Výuka při večerním lyžování• Skupinové výuky	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatek sněhových podmínek, špatné počasí• Konkurence Kilpi Snow School• Odchod zaměstnanců

V tabulce 28 jsem vypracoval SWOT analýzu lyžařské školy Sun Ski Ramzová. V následujícím textu ji podrobněji rozeberu.

Mezi hlavní silné stránky lyžařské školy Sun Ski Ramzová patří, že jsou klienti se službami spokojeni. Dále se může lyžařská škola pochlubit příjemnou atmosférou a

profesionálními zaměstnanci, které hodnotí pozitivně i sami klienti. Velkou výhodou je, že mezi zaměstnanci jsou i polsky mluvící pracovníci, vzhledem k tomu, že velkou část tvoří polská klientela. Můžeme vyzdvihnout i kvalitní servis lyží a snowboardů, který byl v dotazníkovém šetření hodnocen kladně. Oproti konkurenční škole má Sun Ski Ramzová větší základnu instruktorů, to se ale může v následující sezóně změnit, vzhledem k tomu, že se jedná o sezónní záležitost, není jisté, kteří instruktoři se vrátí zpátky. Je zapotřebí vyzdvihnout také pozitivní ústní reklamu, jelikož 18,2% dotazovaných získalo informace o lyžařské škole od svých známých.

Mezi slabé stránky patří starší vybavení v půjčovnách a dlouhá fronta na odbavení, především v dopoledních hodinách. Dále lyžařská škola Sun Ski Ramzová má vyšší ceny jak za půjčovné, tak za výuku oproti konkurenční škole Kilpi Snow School, to se může odrazit na počtu klientů, nicméně škola nabízí větší lyžařskou školku, včetně lyžařského pásu, kterým druhá škola nedisponuje. Další velmi podstatnou slabou stránkou je slabá marketingová komunikace, především prostřednictvím internetu a informačních letáčích v ubytovacích zařízeních v okolí Ramzové. Zákazníci dále negativně hodnotili interiér půjčovny, především pak málo místa pro přezutí. Klientům také chyběly v blízkosti toalety, nejbližší jsou pak v restauraci Pohoda, které jsou vzdálené asi 150 m. Vzhledem k tomu, že lyžařská škola zaměstnává i instruktory z Polska, může se stát, že české dítě dostane instruktora mluvícího polsky. Myslím si, že když rodiče dávají své děti do české lyžařské školy předpokládají, že instruktor bude z České republiky. Poslední slabou stránkou je dochvilnost instruktorů. I když jedna vyučovací hodina trvá 55 minut, instruktor nemusí mít dostatek času na přesun, vzhledem k velkým frontám na lanovku může instruktor přijít na výuku o něco později.

Mezi velké příležitosti patří možnost provádět více skupinových výuk, které se moc neprodávají. Výuka by probíhala na pomě vedle čtyřsedačkové lanovky Bonera. Vzhledem k tomu že na Ramzovou jezdí i velká část školních lyžařských kurzů, nabízí se proto alternativa, kdy by měli instruktory z lyžařské školy Sun Ski Ramzová a škole by tak odpadlo hledání instruktorů na školní kurz. Nabízí se také možnost učit během večerního lyžování, otázkou je, zdali by byl o tento produkt zájem. V okolí Ramzové je velký počet běžeckých tratí. Nabízí se tak možnost zavést nový produkt výuku běžeckého lyžování. Na co by se vedení firmy mělo zaměřit, je zvýšit prodej počtu animací a upravit dobu jejich konání, protože tato služba, podle mě, nejvíc strádá.

Každá sezóna je jiná a je to dáno především počasím. Proto mezi hlavní hrozby patří nedostatek sněhových podmínek a špatné počasí. Dále je dobré dávat si pozor na

konkurenční školu Kilpi Snow School, která má rok od roku větší klientelu. Možná je to dáno tím, že mají nižší ceny a menší počet instruktorů, ale některé klienty museli v průběhu sezóny odmítat. Další značnou nevýhodou je, že se každý rok mění zaměstnanci v důsledku toho, že se jedná o sezónní záležitost. Je proto dobré dávat si pozor na odchod klíčových zaměstnanců.

6 Diskuze

Lyžařská škola Sun Ski Ramzová má přímou konkurenci ve ski areálu Ramzová ve formě druhé lyžařské školy Kilpi Snow School. Proto je důležité, zjistit kvalitu nabízených služeb. Ze získaných výsledků lze získat základní informace o dosahované kvalitě služeb lyžařské školy Sun Ski Ramzová.

Do výzkumu vstupovaly nejrůznější faktory, které ho mohly nějakým způsobem ovlivnit. Významným limitujícím faktorem je, že dotazník nebyl rozdělán všem klientům lyžařské školy, z důvodu vytížení zaměstnanců v půjčovně. Nabízí se proto otázka, jaké by byly výsledky, kdyby byl dotazník rozdělán všem klientům. Dalším limitujícím faktorem je, že 15 dotazníků nebylo kompletně vyplněno. Velkou roli mohlo hrát také celkové rozpoložení zákazníka, jeho nálada, zdravotní stav, motivace k vyplnění dotazníku. S motivací souvisí i to, jak osoba předávající dotazník klientovi prezentovala účel dotazníku.

Z tabulky 27 vyplývá, že klienti jsou celkově spokojeni s nabízenými službami lyžařské školy. Lze říci, že v rámci všech vlastností skutečně vnímaná kvalita převyšuje kvalitu očekávanou, jelikož ve všech vlastnostech dosahuje vážené SERV – skóre kladné hodnoty i výsledná mezera činí 3,66. Zároveň je potřeba soustředit se na samotná čísla, jelikož ta ukazují, v jaké části škály se respondenti pohybovali, kde byli více spokojeni a kde méně. Jediná záporná hodnota dotazníku je u tvrzení „výuka mi je vždy poskytnuta ve smluveném čase“. I když je tato hodnota nízká (-0,02), nabízí se zkrátit dobu výuku na 50 minut, aby měl instruktor dostatek času na přesun a výuka mohla začít ve smluvený čas.

Ve zbývajících položkách dotazníku skutečná hodnota převyšuje hodnotu očekávanou. Není proto potřeba provádět radikální změny, co se týče organizace poskytovaných služeb. Nabízí se srovnání spokojenosti klientů s konkurenční lyžařskou školou Kilpi Snow School, kde by se musel provést stejný výzkum pomocí metody SERVQUAL.

Cílem lyžařské školy by mělo být odstranit slabé stránky, především pak zajistit nové vybavení v půjčovnách, zlepšit marketingovou komunikaci na internetu, sociálních sítích a rozdat letáky v příslušných ubytovacích zařízeních v okolí Ramzové. Nabízí se také snížit cenu, která je vyšší oproti konkurenci a byla často kritizována v otevřených otázkách. To ale nemusí zajistit větší počet klientů, naopak někteří považují vyšší cenu za záruku kvalitnějších služeb. Další negativně hodnocenou položkou byl interiér

půjčovny, který je součástí garáží patřící firmě Bonera s.r.o. a lyžařská škola ji má pouze v pronájmu. Rekonstrukce celé půjčovny by byla značně nákladná a bylo by se potřeba domluvit s majitelem. Stejně tak vybudování veřejných toalet, které by měli být umístěny v blízkosti čtyřsedačkové lanovky Bonera.

Lyžařská škola Sun Ski Ramzová by se měla zaměřit na příležitosti, které jsou uvedeny ve SWOT analýze. Více prodávat skupinové výuky a animace, to je práce především koordinátora výuky, který by měl být řádně proškolen. Nabízí se také zavedení nového produktu, a to výuky běžeckého lyžování, případně výuky při večerním lyžování, kdyby o ni byl zájem. Dále je možnost navázat spolupráci s některými školami, které jezdí na Ramzovou v rámci školních lyžařských kurzů, jimž by byla nabídnuta možnost využít služeb lyžařského instruktora na celý pobyt kurzu.

7 Závěry

Cílem práce bylo analyzovat kvalitu služeb lyžařské školy Sun Ski Ramzová na základě dotazníkového šetření metodou SERVQUAL. Provést situační analýzu lyžařské školy včetně porovnání s konkurencí. Na základě dotazníkového šetření identifikovat případné rozpory mezi očekáváním zákazníka a skutečně vnímanou kvalitou služeb. Na závěr práce bylo třeba vypracovat a vyhodnotit SWOT analýzu. Pro splnění těchto cílů bylo nutné nastudování literárních zdrojů zaměřené na tematiku marketingového výzkumu, sportovních služeb, kvalitu služeb a spokojenosti zákazníků.

Ze zjištěných poznatků a výsledků uvedu nejdůležitější body, které v rámci šetření považuji za nejdůležitější. Zákazníci hodnotí jako nejdůležitější vlastnost odpovědnost (27,5%) naopak jako nejméně důležitou vlastnost hodnotí hmotné zajištění (15,3%). Vážené SERV – skóre je u jednotlivých vlastností následující:

- Hmotné zajištění – 3,06
- Spolehlivost – 2,24
- Odpovědnost – 4,68
- Pocit jistoty – 2,99
- Empatie – 4,65

Mezera funkční kvality služeb činí 3,52 a technické kvality služby 3,80. Po zprůměrování těchto dvou mezer jsme dostali výslednou mezeru, která má hodnotu 3,66. Můžeme tedy říci, že klienti jsou se službami spokojeni, jejich očekávání byla naplněna, a dokonce předčili očekávanou kvalitu služeb. Není proto potřeba provádět radikální změny v organizaci nabízených služeb.

SWOT analýza ukazuje, že mezi nejsilnější stránky patří spokojenost klientů, příjemná atmosféra a profesionální obsluha. Naopak mezi slabé stránky patří starší vybavení v půjčovnách, dlouhá čekací doba na odbavení a slabá marketingová komunikace. Velkou příležitost vidím v potenciálu skupinových výuk a animací, které se moc neprodávají. Lze také zavést nové produkty jako výuku při večerním lyžování a výuku běžeckého lyžování. Fungování lyžařské školy může ohrozit špatné počasí, nedostatek sněhových podmínek, odchod klíčových zaměstnanců nebo rozvoj konkurenční lyžařské školy Kilpi Snow School.

8 Souhrn

Diplomová práce se zabývá analýzou kvality služeb lyžařské školy Sun Ski Ramzová. V první teoretické části práce se na základě sběru dat zaměřuji na sportovní služby, kvalitu služeb, spokojenost zákazníka a měření kvalitu služeb.

V další části diplomové práce jsou popsány cíle a úkoly. Na tuto část navazuje metodika, kde jsou uvedeny všechny výzkumné techniky, které byly v práci použity.

Tyto teoretické poznatky pak tvoří základ pro další práci v praktické části, kde jsem se snažil provést situační analýzu lyžařské školy Sun Ski Ramzová, zjistit spokojenost zákazníků na základě dotazníkového šetření metodou SERVQUAL, vypracovat a vyhodnotit SWOT analýzu lyžařské školy.

Závěrem bylo zhodnocení současného stavu kvality služeb, porovnání očekávání se skutečné vnímanou kvalitou služeb a navrnutí potenciálních změn ke zvýšení kvality služeb lyžařské školy.

9 Summary

The diploma thesis deals with the analysis of the quality of service of the ski school Sun Ski Ramzová. In the first theoretical part of the thesis I focus on sports services, quality of services, customer satisfaction and measurement of service quality.

The next part of the thesis describes the objectives and tasks. This part is followed by methodology, where all the research techniques used in the work are presented.

These theoretical findings form the basis for further work in the practical part, where I tried to perform the situational analysis of the ski school Sun Ski Ramzová, find out the customer satisfaction based on the questionnaire survey using the SERVQUAL method, develop and evaluate the SWOT analysis of the ski school.

The conclusion was to evaluate the current state of service quality, compare expectations with the actual perceived quality of service, and propose potential changes to increase service quality of ski school.

10 Referenční seznam

- Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality: The Customer's Voice. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (s. 72-94). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Borland, J., & McDonald, R. (2003). Demand for Sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 478-502.
- Brady, M. K. (1997). *Re-Conceptualizing Perceived Service Quality: Hierarchical Model*. Unpublished doctoral dissertation, The Florida State University.
- Carrillatt, F. A., Jaramillo, F., Mulki, J. P. (2009) Examining the Impact of Service Quality: A Meta-Analysis of Empirical Evidence. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(2), 95–110.
- Cetlová, H. (2007). *Marketing služeb*. Praha: Bankovní institut vysoká škola.
- Chang, C. M., Chen, C. T., & Hsu, C.H. (2002). A Review of Service Quality in Corporate and Recreational Sport/Fitness Programs. *The Sport Journal*, 5(3), 1-10.
- Chang, K., & Chelladurai, P. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management review*, 3(1), 1-22.
- Chelladurai, P. A. (1992). Classification of Sport and Physical Activity Services. *Journal of Sport Management Review*, 6(1), 38-51.
- Cronin, J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance – based and Perceptions – Minus – Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Čáslavová, E. (2002). *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company a East Publishing.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.
- Drucker, P. (2002). *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press.
- Ferrell, O. C., & Hartline M. (2005). *Marketing Strategy*. Thomson South-Western.
- Gronroos, C. (1984). Service Quality Model and Its Marketing Implication. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington, MASS: Lexington Books.
- Hobza, V., & Rektořík, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress.
- Horáková, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing.

- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2010). *Service Marketing: Concepts, Strategies and Cases*. Boston: Cengage Learning.
- Howat, G., Absher, J., & Milne, I. (1996). Measuring Customer Service Quality in Sport and Leisure Centres. *Managing Leisure, 1*(2), 77-89.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing, Strategie a trendy*. Praha: Grada publishing.
- Javadein, S. R. S., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer Loyalty in the Sport Services Industry: the Role of Service Quality, Customer Satisfaction, Commitment and Trust. *International Journal of Human Science, 5*(2), 1-19.
- Kotler, P. (1995). *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing.
- Kotler, P. (1998). *Marketing management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kouthouris, C., & Alexandris, K. (2005). Can Service Quality Predict Customer Satisfaction and Behavioral Intentions in the Sport Tourism Industry? An Application of the SERVQUAL Model in an Outdoors Setting. *Journal of Sport Tourism, 10*(2), 101-111.
- Kozel, R. et al. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada publishing.
- Lam, E. T., Zhang, J. J., & Jensen, B. E. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in physical education and exercise science, 9*(2), 79-111.
- Mateides, A., & Dađo, J. (2002). *Služby*. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko.
- McCarville, R. E. (2002). *Improving Leisure Services Through Marketing Action*. Urbana, IL: Sagamore Pub Llc.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2002). *Sport Marketing, 3rd edition*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Murray, D. & Howat, G. (2002). The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sports and Leisure Centre. *Sport Management Review, 5*(1), 25-43.

- Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer.
- Nový, I., & Petzold, J. (2006). *(Ne) spokojený zákazník-náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada Publishing.
- Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Retailing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scal for Measuring Consumers Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Payne, A. (1996). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
- Ruda, T., Augustová, M., & Šíma, J. (2012). Aplikace metody SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb ve sportu. *Česká kinantropologie*, 16(4), 47-54.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1979). Long Range Planning. *Management of Service Operations*, 12(2), s. 126-127.
- Seth, N., Deshmukh S. G., & Vrat, P. (2005). Service Quality Models: a Review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913-949.
- Shank, D. M. (2008). *Sports Marketing: A Strategic Perspective: International Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Shillbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., & Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing*. (3rd ed.) Sydney: Allen & Unwin.
- Shonk, D. J., & Chelladurai, P. (2008). Service Quality, Satisfaction, and Intent to Return in Event Sport Tourism. *Journal of Sport Management*, 22(5), 587-602.
- Torkidsen, G., & Taylor, P. (2010). *Torkildsen's Sport and Leisure Management, 6th edition*. London: Routledge.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb-efektivně a moderně: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Yong, J. K. (2000). *A Multidimensional and Hierarchical Model of Service Quality in the Participant Sport Industry*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Zamazalová, M. et al. (2010). *Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Service Marketing*. New York: The McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Greiner, D. (2008). *Services Marketing. 5 edition*. London: The McGraw-Hill/Irwin.

11 Přílohy

Příloha 1. Dotazník SERVQUAL CZ



Dotazník

Vážený klienti,

jsem studentem Univerzity Palackého v Olomouci a v rámci prováděného výzkumu hodnocení spokojenosti klientů s lyžařskou školou, která je tématem mé diplomové práce, bych Vás rád požádal o upřímné vyplnění níže uvedených otázek. Vyplnění celého dotazníku Vám nezabere více než 10 minut Vašeho času. Dotazník je zcela anonymní a bude použit ke zlepšení kvality služeb lyžařské školy. Předem Vám děkuji.

S přáním hezkého dne,

Bc. Tadeáš Kuchtiček

1. Váš věk:
 - 20-30 let
 - 31-40 let
 - 41-50 let
 - 51 a více let
2. Věk dítěte:
 - 3-5 let
 - 6-10 let
 - 11-15 let
 - 16 a více let
3. Kde jste získal/a informace o lyžařské škole:
 - Na internetu
 - Z letáku
 - Ve středisku Ramzová
 - Od známých
4. Jak často využíváte služby lyžařské školy?
 - Poprvé
 - Několikrát v průběhu roku
 - Pravidelně každý rok
5. Jaký typ výuky jste si zvolili?
 - Privátní
 - Skupinová
 - Animace

7. Následující tabulka představuje jednotlivé položky, které mají vliv na celkové hodnocení spokojenosti s poskytovanými službami v Lyžařské škole.

Očekávaná hodnota služby – uveďte, jaké bylo Vaše očekávání před příjezdem do lyžařské školy.

Zakroužkujte jednu z hodnot -3 až 3, kde -3 = absolutně nesouhlasím a 3 = plně souhlasím.

Skutečná hodnota služby – uveďte, jak jste byli s jednotlivými položkami služby spokojeni.

Zakroužkujte jednu z hodnot -3 až 3, kde -3 = absolutně nesouhlasím a 3 = plně souhlasím.

Tedy čím více bodů přiřadíte, tím více s výrokem souhlasíte.

		Očekávaná hodnota	Skutečná hodnota
1.	Lyžařská škola(dále jen LŠ) nabízí moderně vypadající vybavení.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
2.	LŠ podle mě nabízí příjemné prostředí.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
3.	Zaměstnanci LŠ jsou čisti a upravení.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
4.	Informační materiály a webové stránky LŠ jsou zpracovány přitažlivě.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
5.	Služba, kterou využívám v LŠ, mi byla poskytnuta jak bylo přislíbeno.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
6.	Mohu se vždy spolehnout na veškerý zákaznický servis LŠ.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3

Pokračování na druhé straně → → →

		Očekávaná hodnota	Skutečná hodnota
7.	Služba mi je vždy poskytnuta bez nedostatků, na které bych musel/a upozorňovat.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
8.	Výuka je mi vždy poskytnuta ve smluveném čase.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
9.	LŠ poskytuje bezchybné služby.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
10.	Jsem vždy informován o čase a případných změnách mého programu v LŠ.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
11.	Personál LŠ mě vždy okamžitě obslouží.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
12.	Personál LŠ je vždy ochoten mi pomoci a poradit.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
13.	Personál je vždy připraven reagovat na mé požadavky.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
14.	Zaměstnanci LŠ ve mně vzbuzují pocit důvěry.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
15.	Jsem si jist poctivostí personálu LŠ.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
16.	Zaměstnanci jsou vůči mně vždy zdvořilí.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
17.	Personál LŠ dokáže vždy kompletně zodpovědět mé dotazy.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
18.	Personál LŠ dokáže individuálně přistupovat k mým potřebám.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
19.	Zaměstnanci LŠ vždy jednají v mém nejlepším zájmu.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
20.	Personál LŠ se zajímá o mé potřeby.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
21.	Personál LŠ rozumí mým potřebám.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
22.	Otevírací doba LŠ mi vyhovuje.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
23.	Výuka, je adekvátně sestavena k výkonnosti lyžaře/snowboardisty.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
24.	Výuka je dokončena bez nežádoucích přerušení.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
25.	Instruktor je zkušený a jeho výuka je vždy vynikající.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3

8. V následující tabulce rozdělte 100 bodů mezi jednotlivé vlastnosti podle míry důležitosti, kterou jednotlivým vlastnostem sám/a přikládáte.

Hmotné zajištění	Spolehlivost	Odpovědnost	Jistota	Empatie

Dobrovolné otázky:

9. Co se Vám u nás nejvíce líbilo?

10. Co se Vám u nás nelíbilo? Postrádali jste něco?



Kwestionariusz

Droży Klienci,

Jestem studentem Uniwersytetu Palackiego w Ołomuńcu i w ramach moich badań dotyczących oceny zadowolenia klientów szkółką narciarską, co jest tematem mojej pracy dyplomowej, chciałbym prosić o rzetelne wypełnienie następujących pytań. Wypełnienie całego kwestionariusza nie zajmie Ci więcej niż 10 minut Twojego czasu. Ankieta jest całkowicie anonimowa i zostanie wykorzystana do poprawy jakości usług szkół narciarskich. Z góry dziękuję.

Z życzeniami miłego dnia,

Bc. Tadeáš Kuchtiček

1. Twój wiek:

- 20-30 lat
 31-40 lat
 41-50 lat
 51 lat i więcej

2. Wiek dziecka:

- 3-5 lat
 6-10 lat
 11-15 lat
 16 lat i więcej

3. Skąd dowiedziałeś się o szkole narciarskiej:

- W Internecie
 Z ulotki
 W Ramzowej
 Od znajomych

4. Jak często korzystasz z usług szkół narciarskich?

- Po raz pierwszy
 Kilka razy w ciągu roku
 Regularnie co roku

5. Jaki rodzaj nauczania wybrałeś?

- Prywatny
 Grupa
 Animacja

7. Poniższa tabela przedstawia poszczególne elementy, które wpływają na ogólną ocenę satysfakcji usług świadczonych w Szkole narciarskiej.

Oczekiwana wartość usługi - proszę określić swoje oczekiwania przed przybyciem do szkoły narciarskiej. Zakreśl jedną z wartości od -3 do 3, gdzie -3 = absolutnie nie zgadzam się, a 3 = w pełni zgadzam się.

Rzeczywista wartość usługi - proszę podać, w jakim stopniu jesteś zadowolony z każdego elementu usługi. Zakreśl jedną z wartości od -3 do 3, gdzie -3 = absolutnie się nie zgadzam, a 3 = w pełni się zgadzam.

Im więcej punktów przypiszesz, tym bardziej zgadzasz się z tym stwierdzeniem.

		Oczekiwana wartość	Rzeczywista wartość
1.	Szkoła narciarska (zwana dalej "SN") oferuje nowoczesny sprzęt.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
2.	SN oferuje mi przyjemne otoczenie.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
3.	Personel SN jest czysty i zadbany.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
4.	Materiały informacyjne i strony internetowe SN są atrakcyjne.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
5.	Usługa, z której korzystałem w SN, została mi zapewniona zgodnie z umową.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
6.	Zawsze mogę liczyć na sprawną obsługę klienta w SN.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3

Ciąg dalszy po drugiej stronie → → →

		Oczekiwana wartość	Rzeczywista wartość
7.	Usługa jest mi zawsze dostarczana bez żadnych wad, na które musiałbym zwracać uwagę.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
8.	Nauczanie zawsze jest mi dostarczane w uzgodnionym czasie.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
9.	SN zapewnia nienaganną obsługę.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
10.	Zawsze jestem informowany o czasie i możliwych zmianach w moim programie w SN	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
11.	Personel SN zawsze mi służy natychmiast.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
12.	Personel SN zawsze chętnie mi pomoże i doradzi.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
13.	Personel jest zawsze gotowy, aby odpowiedzieć na moje prośby.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
14.	Pracownicy SN wzbudzają we mnie zaufanie.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
15.	Jestem pewien uczciwości personelu SN.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
16.	Pracownicy są zawsze uprzejmi.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
17.	Personel SN zawsze może odpowiedzieć na wszystkie moje pytania.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
18.	Personel SN indywidualnie podchodzi do moich potrzeb..	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
19.	Pracownicy SN zawsze działają w moim najlepszym interesie.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
20.	Pracownicy SN są zainteresowani moimi potrzebami.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
21.	Personel SN rozumie moje potrzeby.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
22.	Godziny otwarcia SN mi odpowiadają.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
23.	Nauczanie jest odpowiednio dopasowane do umiejętności narciarza / snowboardzisty.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
24.	Nauczanie jest zakończone bez niezamierzonych przerw.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3
25.	Instruktor jest doświadczony, a jego nauczanie zawsze doskonałe.	-3 -2 -1 0 1 2 3	-3 -2 -1 0 1 2 3

8. W poniższej tabeli rozdziel 100 punktów pomiędzy poszczególne właściwości zgodnie ze znaczeniem, jakie przywiązujesz do poszczególnych atrybutów.

Materialne zabezpieczenie	Niezawodność	Odpowiedzialność	Pewność	Empatia

Pytania dobrowolne:

9. Co najbardziej Ci się u nas podobało?

10. Co Ci się u nas nie podobało? Czegoś brakowało?
