

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta tělesné výchovy a sportu

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

Autoreferát disertační práce v oboru Kinantropologie

Mgr. Jan Šíma

Školící pracoviště: Univerzita Karlova v Praze
Fakulta tělesné výchovy a sportu
Katedra managementu sportu

Školitelka: doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Disertační práce byla zpracována v průběhu doktorského studia (2009 až 2014).

Disertační práce představuje původní rukopis. S jejím plným textem je možné se seznámit v
Ústřední tělovýchovné knihovně, José Martího 31, 162 52 Praha 6.

Interní obhajoba proběhla na školícím pracovišti dne 7. listopadu 2014.

Oponenti:

.....

Datum konání obhajoby:

Předseda komise pro obhajobu:

ÚVOD

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

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

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

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

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

Nároky a očekávání zákazníků i jejich vnímání kvality služeb lze zjistit pouze dotazováním. Obecně platí, že laická a v řadě případů také odborná veřejnost v České republice využívá pro hodnocení kvality služeb metody, které nejsou dostatečně statisticky i metodologicky ověřeny a o spolehlivosti a platnosti výsledků takovýchto šetření se dá spekulovat. Tato skutečnost byla hlavním podnětem pro předkládanou disertační práci. Je motivována snahou poskytnout kvalitní diagnostický nástroj pro hodnocení kvality služeb ve sportu, konkrétně v oblasti fitness.

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

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Sportovní služby

CHANG a CHELLADURAI (2000) řadí mezi sportovní služby sponzorské služby, divácké služby, psychický prospěch, sociální myšlenky a v neposlední řadě také služby zákazníkům, kteří se chtějí pohybových činností sami aktivně zúčastnit.

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

Z dalších definic a vymezení sportovní služby uvedených v disertační práci plyne poměrně široké pojetí tohoto pojmu. Z pohledu zapojení zákazníka do sportovní akce lze sportovní služby vnímat jako:

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

Právě prvnímu typu sportovních služeb byla věnována širší pozornost v teoretické části předkládané disertační práce. Zejména pak v podobě autorem navržené klasifikace sportovních služeb s aktivní účastí zákazníka. (ŠÍMA, 2009)

Fitness

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

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

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

Zákazník fitness

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

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

Pro tento účel byl realizován doposud nepublikovaný výzkum typologie zákazníků v pražských fitness centrech autorů VORÁČKA, PEŠKA a ŠÍMY. Jeho hlavním cílem bylo určení základních segmentů zákazníků navštěvujících pražská fitness centra a vytvoření jejich specifické typologie. Výzkum byl proveden na vzorku 1004 respondentů. Výsledkem výzkumu je 6 segmentů typických zákazníků, přičemž 3 jsou určené mužům (*studenti – dravci – usedlíci*), 3 ženám (*manažerky – lovkyně – studentky*). Jednotlivé segmenty jsou velmi ovlivněny především věkem zákazníků, ze kterého se odvíjejí další charakteristiky, jako je vzdělání, příjem, rodinný status a další.

Kvalita služeb v oblasti fitness

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

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

K nalezení nejlepšího významu kvality v oblasti fitness je potřeba zdůraznit některé vlastnosti, které jsou pro služby v tomto odvětví příznačné. Hlavní pozornost se klade na lidský výkon, ke kterému dochází při interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem sportovních a rekreačních služeb (GRONROOS, 1990; ZEITHAMLOVÁ & BITNER, 1996). Při procesu poskytování služeb se předpokládá, že chování zaměstnance, jeho přístup a zkušenosti, ovlivňují samotný průběh a výsledek služby, kvůli kterému se zákazník na službě aktivně podílí.

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

Vlastnosti kvality služeb

Koexistence různých pojmů kvality služeb vyžaduje stanovení relevantních vlastností kvality služeb. V tomto autoreferátu je věnován prostor pouze těm, na jejichž základě byl navrhnout metodický postup pro hodnocení kvality služeb v prostředí fitness.

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 se zdá být snazší, ale mnohdy její úroveň mohou objektivně posoudit pouze odborníci, nebo se může posuzovat až po uplynutí určitého časového období. Zákazníci se však zajímají také o to, jakým způsobem je jim služba poskytnuta, tedy o tzv. funkční kvalitu služby. Vnímání funkční kvality je subjektivnější. Ovlivňuje ji prostředí, ve kterém je služba poskytována, chování zaměstnanců organizace, délka čekací doby apod. Technická a funkční kvalita se podílejí na image organizace, jenž má zpětně vliv na to, jaká očekávání spojuje zákazník se službou.

PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY (1985) se ve svých výzkumech zaměřili převážně na hodnocení prvků funkční kvality. Studie opřeli o rozhovory s poskytovateli služeb a s jejich zákazníky. Od těch získávali informace o tom, proč byli či nebyli spokojeni s poskytnutými službami, a které situace nebo okolnosti byly důvodem pro jejich pozitivní či negativní dojmy. Na základě výsledků této studie a dalších výzkumů titíž autoři zredukovali počet vlastností nejprve na sedm a nakonec na pět:

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

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

Měření kvality služeb

Další vlastnosti kvality služeb uvedené v disertační práci vedly výzkumníky k navržení poměrně širokého spektra přístupů pro její měření. Ve stručném shrnutí je hodnocení kvality možné realizovat z pohledu poskytovatele služeb či z pohledu zákazníka, přičemž v prvním případě se jedná o posouzení především objektivních kritérií, zatímco ve druhém případě spíše subjektivních kritérií - právě těm byla z výše uvedených důvodů dána přednost také v předkládané disertační práci. Skutečnost, že kvalita je posuzována na základě subjektivního vnímání posuzovatele (zákazníka) však neznámá, že výzkum není objektivní. Naopak, snahou výzkumníků musí být, aby výzkum byl maximálně objektivní, tedy aby byly eliminovány vlivy subjektivního zkreslení při výběru respondentů, při pokládání otázek a samotném vyhodnocení.

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

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

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

CÍLE A ÚKOLY DISERTAČNÍ PRÁCE

Cíl práce

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

Dílním cílem disertační práce bylo navrhnout metodický postup pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness. Navržený metodický postup byl verifikován prostřednictvím výzkumu realizovaného v prostředí pražských fitness center. Tento výzkum zároveň představuje názornou ukázkou využití metody v praxi.

Úkoly práce

K dosažení výše uvedených cílů směřovaly následující úkoly:

1. Klasifikace sportovních služeb s aktivní účastí zákazníka.
2. Vymezení specifických vlastností služeb se zaměřením na prostředí fitness.
3. Identifikace marketingových strategií poskytovatelů sportovních služeb.
4. Charakteristika prostředí fitness a určení typologie zákazníků pražských center.
5. Vymezení teoretických poznatků v oblasti kvality služeb a jejího měření.
6. Výběr metody vhodné pro hodnocení kvality sportovních služeb v České republice.
7. Popis metody a její uvedení do kontextu dalších postupů.
8. Výběr vhodné překladové metody a překlad dotazníku.
9. Expertní odhad faktorových validit jednotlivých položek dotazníku.
10. Pilotní sběr dat pro účely posouzení pilotní standardizace dotazníku.
11. Stanovení počtu proměnných, hodnocení validity, potvrzení struktury.
12. Realizace dotazníkového šetření mezi zákazníky vybraných fitness center.
13. Charakteristika fitness center, popis nabízených služeb, analýza zákazníků.
14. Prezentace a interpretace výsledků dotazování v jednotlivých zařízeních i celkově.
15. Návrh konkrétních doporučení pro zlepšení poskytovaných služeb v závislosti na výsledcích analýz (v jednotlivých zařízeních i obecně).
16. Celkové zhodnocení úrovně placených sportovních a tělovýchovných služeb.
17. Opětovné ověření faktorové struktury, určení faktorové validity položek dotazníku.
18. Strukturální modelování konceptu s využitím všech získaných dat s cílem navrhnout vhodnější model pro měření kvality služeb v prostředí českých fitness center.
19. Návrh metodického postupu pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness.

METODIKA PRÁCE

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

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

Dalším krokem byl odborný překlad jednotlivých položek dotazníku SERVQUAL. Při něm bylo nezbytné zabývat se otázkou *sémantické, konceptuální a normativní* ekvivalence přeložené verze k originální. Nejvhodnější pro zachycení smyslu a významu jednotlivých položek dotazníku SERVQUAL se ukázal být „*modifikovaný přímý překlad*“, který spočívá v účasti expertů – překladatelů, kteří společně diskutují vhodnost překladu a navrhují jeho konečnou podobu.

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

Výsledky pilotní standardizace byly zohledněny při konstrukci druhé verze dotazníku. Na základě faktorové analýzy byly změněny některé položky dotazníku, jejichž přesné formulace byly znovu konzultovány také s odborníky. Upravená podoba dotazníku pak byla hlavním nástrojem pro sběr dat při realizaci marketingového výzkumu (metodika marketingového výzkumu je popsána v samostatné kapitole).

Výsledky marketingového výzkumu pomohly odhalit nedostatky v kvalitě poskytovaných služeb v jednotlivých sportovních zařízeních i celkově. Přispěly také k navržení metodického postupu pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness. Toho bylo dosaženo na základě opakovaného strukturálního modelování.

Metodika marketingového výzkumu

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

Cíl marketingového výzkumu

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

Výzkumná otázka

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

Identifikace a popis základního a výběrového souboru

Základní soubor tvořilo celkem 41 pražských fitness center. Ta byla vybrána na základě následujících dvou kritérií: velikost fitness centra nad 300 m² a rozsah nabízených služeb - do výzkumu byla zahrnuta pouze ta fitness centra, která svým zákazníkům nabízela služby posilovny, kardio zóny a aerobní zóny.

Výběrový soubor tvořil 6 pražských fitness center vylosovaných pomocí generátoru náhodných čísel. Jedná se o tato sportovní zařízení: Holmes Place Premium Karlín, Pure Jatomi Fitness Harfa, I'm Fit Wellness Fitness, Fitness Euforie, Sport centrum Palmovka a Solarium Fitness BBC Vinohradská.

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

Popis nástroje a techniky sběru dat

Základním nástrojem pro sběr dat byl dotazník SERVQUAL, respektive jeho modifikovaná verze do prostředí fitness v České republice. Ta je členěna do čtyř částí.

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

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

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

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

K ověření spolehlivosti předkládaného dotazníku bylo využito strukturální modelování v rámci pilotní studie. Výsledky jsou prezentovány v samostatné kapitole autoreferátu.

Organizace sběru dat

Dotazníky byly ve všech případech distribuovány zaměstnanci recepce. Zákazníci po příchodu do fitness centra obvykle míří právě k recepci, aby recepčním oznámili, jakou službu chtějí využít, prokázali, že mají zapláceno, nebo službu jednorázově uhradili. Právě v této chvíli jim byl předán dotazník s žádostí o jeho vyplnění a následné odevzdání při odchodu z fitness centra. V praxi se osvědčilo, když zákazníci odevzdávali dotazník zpět v zalepených obálkách přímo zaměstnancům recepce nebo jej odkládali na příslušné místo v jejich dohledu.

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

Jak je patrné z tabulky 1, z celkem 1000 připravených dotazníků jich zákazníci vrátili 805. Z tohoto počtu muselo být vyřazeno celkem 108 dotazníků. Důvodem byla skutečnost, že některé dotazníky byly vyplněny neúplně (příčemž chyběly pro výzkum podstatné odpovědi) či zcela zmatečně. Nezřídka se také stávalo, že dotazníky nebyly vyplněny vůbec a zákazníci odevzdáním těchto dotazníků vlastně jen předstírali, že se jejich vyplňováním zabývali.

Tabulka 1: Počet rozdaných a vyplněných dotazníků, návratnost

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

Statistické zpracování kvantitativních dat

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

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

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

Vysvětlení způsobu analýzy a interpretace dat

Pro hodnocení jednotlivých vlastností kvality služeb byly v disertační práci využity tabulky a paprskové grafy (autoreferát je neobsahuje). Ty vykreslují hodnoty každého sledovaného faktoru kvality služeb, který začíná ve středu grafu a končí ve vnějším prstenci. Toto grafické znázornění umožnilo v přehledné formě porovnání očekávání zákazníků a jejich vnímání kvality. Aritmetické průměry v tabulkách určily, jaká je míra hodnocení kvality sledovaných proměnných pohledem zákazníka. Neurčily však, jak moc jsou zákazníci ve svém pohledu na kvalitu jednotní. Určitým ukazatelem tohoto mohla být směrodatná odchylka. Ještě vhodnější se ukázalo zpracovat tabulku četností jednotlivých odpovědí, která naznačila, jaká je variabilita odpovědí respondentů a poskytla tak podrobnější informace o rozložení respondentů na Likertově škále.

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

Rozsah platnosti výzkumu

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

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

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

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

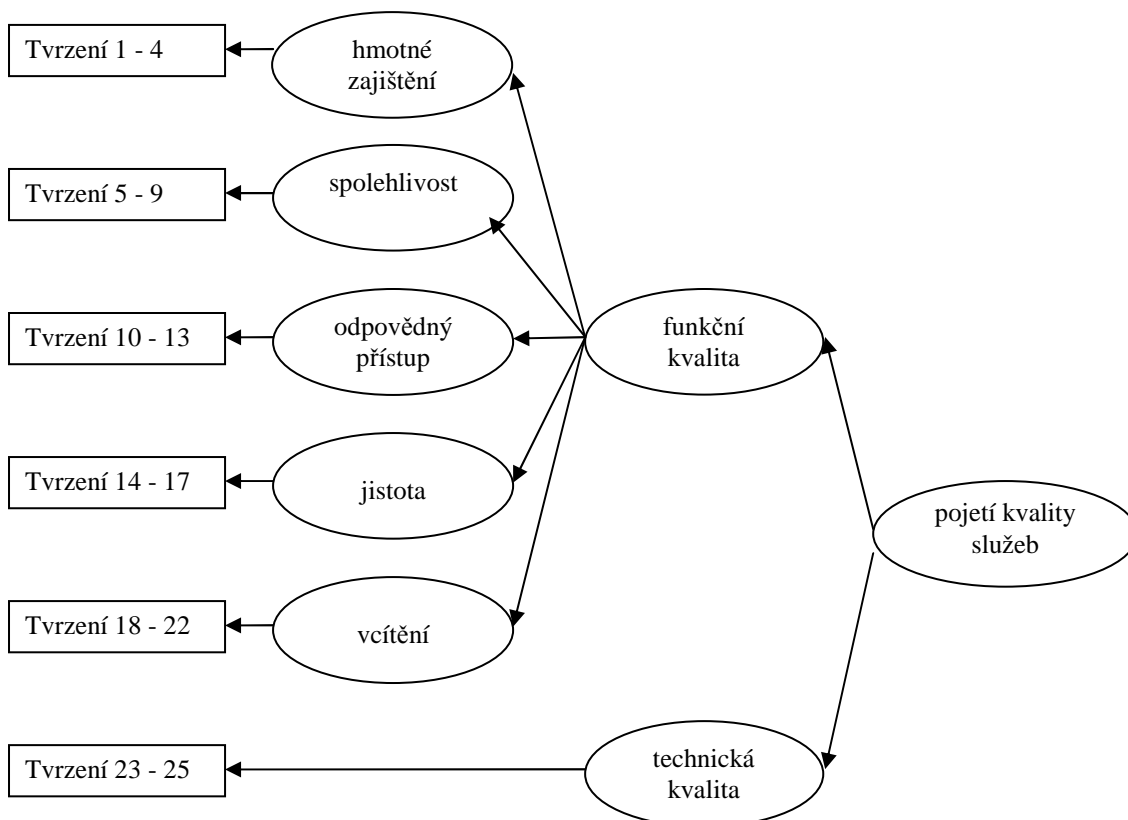
Sběr dat v rámci provedeného marketingového výzkumu sloužil také k ověření konceptualizace a spolehlivosti české verze dotazníku SERVQUAL. Předkládaný hodnotící nástroj může být využit ve sportovních zařízeních v celé České republice.

VÝSLEDKY PILOTNÍ STUDIE

Pilotní standardizace české verze dotazníku SERVQUAL byla provedena s cílem získat důležitá data pro první fázi ověření struktury modifikované verze dotazníku SERVQUAL do českého prostředí fitness. Probíhal po dobu cca 6 měsíců od ledna do června roku 2011 na vzorku 146 respondentů ve 2 pražských fitness center. Ta byla vybrána ze seznamu fitness center splňujících vybraná kritéria. Byla odlišná od center vylosovaných do výběrového souboru určeného pro hlavní výzkum.

Pomocí softwaru MPlus (MUTHÉN & MUTHÉN, 1998) byla provedena konfirmační faktorová analýza (CFA) s předem definovaným počtem dimenzí podle původního modelu SERVQUAL. Tyto dimenze vytvořily následujících šest faktorů: F1 - hmotné zajištění, F2 - spolehlivost, F3 - odpovědný přístup, F4 - pocit jistoty, F5 - empatie jako dimenze hodnotící tzv. funkční kvalitu a F6 - technická kvalita (viz schéma 1).

Schéma 1: Konceptualizace modelu SERVQUAL upraveného pro oblast fitness



Protože některé dimenze (faktory) byly mezi sebou vysoce korelovány (viz tabulka 2), nabízela se otázka, zda by česká verze dotazníku neměla mít jiný počet dimenzí než originální verze určená pro americkou populaci. Jelikož faktory F3, F4 a F5 (odpovědný přístup, pocit jistoty a empatie) mezi sebou korelovaly nejvíce, bylo rozhodnuto pokusit se sloučit tyto tři dimenze do jedné. Pomocí strukturálního modelování vznikl model se třemi faktory měřícími tzv. funkční kvalitu a jedním vyjadřujícím technickou kvalitu. Tento model přinesl podobné výsledky, nicméně stále vykazoval vysokou míru korelace mezi jednotlivými faktory. Dalším navrhovaným řešením bylo sloučení původních prvních dvou faktorů F1 a F2 (hmotného zajištění a spolehlivosti). Funkční kvalita tedy byla tvořena už jen dvěma faktory, které však stále vykazovaly vysokou míru korelace (přes 70). Na základě dalšího šetření a konzultací s metodologií a statistiky bylo rozhodnuto navrátit se k původní verzi šesti dimenzí.

Tabulka 2: Vzájemná korelace mezi jednotlivými faktory

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

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

Tabulka 3: Faktorová zátěž jednotlivých položek dotazníku

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

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

VÝSLEDKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

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

Rozdíly v hodnocení kvality služeb mohly být ovlivněny odlišnou strukturou zákazníků, proto byla věnována pozornost také jejich analýze. Výsledky prezentované v první podkapitole popisují socioekonomickou charakteristiku respondentů, četnost a celkovou dobu, po kterou respondenti navštěvují fitness centrum. Dále bylo sledováno, jakou službu respondenti využívají nejčastěji a z jakých důvodů fitness centrum navštěvují. Všechny tyto charakteristiky jsou prezentovány v jedné souhrnné tabulce.

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

Funkční kvalita je na základě předkládané teorie sledována pomocí pěti konceptů (vlastností) – hmotného zajištění, spolehlivosti, odpovědného přístupu, pocitu jistoty a empatie. Jednotlivé koncepty jsou měřeny 4 nebo 5 indikátory (položkami dotazníku). Technická kvalita je měřena 3 indikátory. Podrobněji je model dotazníku SERVQUAL upravený pro sektor fitness znázorněn ve schématu 1.

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

Na základě výsledků byla navržena obecná i konkrétní doporučení každému analyzovanému sportovnímu zařízení.

V tomto autoreferátu disertační práce budou prezentovány pouze souhrnné výsledky a to ještě v její velmi stručné podobě.

Hodnocení funkční kvality

Tabulka 4: Hmotné zajištění ve všech analyzovaných fitness centrech

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Moderní vybavení	2,38	2,35	-0,03	-0,15
Příjemné prostředí	2,48	2,29	-0,19	
Profesionální vzhled zaměstnanců	2,41	2,34	-0,07	
Propagační materiály a internet. stránky	2,28	1,97	-0,31	

V oblasti hmotného zajištění dochází k téměř ideálnímu překrytí oblastí očekávané a vnímané kvality zejména v segmentu moderního vybavení. Dalo by se tedy zobecnit, že ve všech analyzovaných fitness centrech jsou klienti s úrovní vybavení až na výjimky víceméně spokojeni. Naopak největší rozdíl mezi oběma oblastmi je patrný ve faktoru představujícím propagační materiály a internetové stránky. K této položce hmotného zajištění měli zákazníci fitness center nejčastější výhrady, metody propagace jim připadali nezajímavé, nudné či neatraktivní. S tímto indikátorem se pojí také celkově nejnižší očekávání této vlastnosti kvality služeb, které činí 2,28. Mezera -0,31 ale stále není natolik výrazná, aby pro vedení fitness center představovala významnější riziko.

Největší očekávání bylo zjištěno u indikátoru příjemného prostředí (2,48), které se fitness centrům daří sice ne zcela, přesto ale poměrně obstojně naplňovat, dosažená mezera je v tomto případě -0,19.

Celková mezera hmotného zajištění v hodnotě -0,15 představuje dobrý výsledek, značí totiž, že se souhrnná kvalita drží dostatečně vysoko nad limitní hranicí -1, a až na drobné výkyvy v rámci jednotlivých fitness center není tato oblast nijak problematická a managementu se daří udržovat dobrou úroveň dílčích indikátorů.

Spolehlivost

Tabulka 5: Spolehlivost ve všech analyzovaných fitness centrech

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Plnění povinností a slibů	2,46	2,17	-0,29	-0,33
Ochota při řešení problémů	2,44	1,98	-0,46	
Služby bez nedostatků	2,14	1,81	-0,33	
Včasné poskytování skupinových lekcí	2,45	2,20	-0,25	
Poskytování bezchybných služeb	2,19	1,88	-0,31	

Ve všech pěti proměnných ilustrující vzájemný vztah očekávané a skutečně vnímané kvality indikátorů spolehlivosti, se projevuje výraznější rozdíl a tedy i vyšší míra nespokojenosti zákazníků v porovnání s předchozí vlastností funkční kvality.

Segment spolehlivosti se projevuje jako nejproblematičtější u všech analyzovaných fitness center. Nejvýraznější rozdíl mezi vnímanou a skutečnou kvalitou nastává v hodnocení ochoty při řešení problémů, kde je souhrnná mezera pro všech šest fitness center ve výši -0,46. To znamená, že s určitou mírou neochoty ze strany personálu se klienti setkávají všude, bez ohledu na to, zda jde o luxusní zařízení poskytující své služby výhradně na bázi klubového členství, nebo menší fitcentrum zakládající si na cenové dostupnosti a rodinné atmosféře.

Mezery indikátorů služeb bez nedostatků a poskytování bezchybných služeb jsou si velmi podobné a vnímaná kvalita těchto dvou indikátorů je společně s položkou ochoty při řešení problémů menší než 2. Přestože mezery pohybující se kolem hodnoty -0,3 nelze považovat za obzvlášť významné, poukazují na předvídatelný fakt, že v očích zákazníka není žádné fitness centrum dokonalé, naopak klienti téměř vždy odhalí jeden či více nedostatků, které by bylo dle jejich mínění vhodné napravit.

V oblasti spolehlivosti jsou klienti obecně nejvíce spokojeni s včasným poskytováním skupinových lekcí. Souhrnná mezera indikátoru je zde ve výši -0,25 a i vyšší vnímané kvality (2,20) lze považovat za dostatečnou.

Odpovědný přístup

Tabulka 6: Odpovědný přístup ve všech analyzovaných fitness centrech

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Informování o čase poskytování služeb	2,35	2,09	-0,26	-0,30
Okamžité obsloužení klientů	2,34	1,97	-0,37	
Ochota poradit	2,47	2,25	-0,22	
Pohotová reakce na požadavky klientů	2,42	2,06	-0,36	

V případě souhrnných výsledků pro oblast odpovědného přístupu nedošlo ani u jedné ze čtyř položek k překonání očekávané kvality tou skutečně vnímanou. Mezery jednotlivých položek jsou si vzájemně podobné. Symetričnost je ale jen zdánlivá, neboť mezi jednotlivými indikátory jsou samozřejmě drobné rozdíly. Největší mezera indikátoru byla zjištěna u okamžitého obsloužení klientů (-0,37), naopak nejmenší mezera a tedy i největší spokojenost zákazníků náleží k položce ochoty poradit (-0,22).

Mezi největší a nejmenší zaznamenanou hodnotou mezery je rozdíl pouze 0,15, souhrnné výsledky tedy hovoří pro konzistentní vnímání kvality celého segmentu bez výrazných výkyvů. Segment odpovědnosti je v porovnání s ostatními celkově druhým nejhůře hodnoceným, výraznější mezery bylo dosaženo pouze v oblasti spolehlivosti (-0,33).

Pocit jistoty

Tabulka 7: Pocit jistoty ve všech analyzovaných fitness centrech

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Pocit důvěry v zaměstnance	2,47	2,24	-0,23	-0,25
Poctivost personálu	2,52	2,37	-0,15	
Zdvořilost zaměstnanců	2,65	2,44	-0,21	
Znalosti personálu	2,35	1,95	-0,40	

Vnímaná funkční kvalita pocitu jistoty se té očekávané nejvíce přiblížila v indikátoru reprezentujícím poctivost personálu, mezera zde dosahuje výše -0,15. Indikátory zdvořilosti zaměstnanců a pocitu důvěry v zaměstnance mají výsledné mezery velmi podobné (-0,21 a -0,23), liší se však hodnotami očekávané i vnímané kvality, které jsou v případě zdvořilosti zaměstnanců vyšší. Nejvýraznější mezera je pak patrná u položky znalostí personálu (-0,40), z čehož lze usoudit, že zákazníci fitness center většinou nemívají problém s komunikací s personálem na obecné úrovni, jejich důvěryhodností, zdvořilostí či poctivostí, avšak o něco výraznější nedostatky zaznamenávají spíše v jejich odbornosti, znalostech a množství informací, které jsou svým klientům schopni poskytnout.

Empatie

Tabulka 8: Empatie ve všech analyzovaných fitness centrech

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastnosti
Individuální přístup	2,29	1,94	-0,35	-0,28
Jednání v nejlepším zájmu zákazníků	2,42	1,96	-0,46	
Zájem o potřeby zákazníků	2,29	1,92	-0,37	
Porozumění potřebám zákazníků	2,21	1,90	-0,31	
Vhodná otevírací doba	2,52	2,62	0,10	

Indikátor vhodné otevírací doby je ze segmentu empatie i v hodnocení fitness center celkově jediným, u kterého došlo k překonání očekávané kvality. Jediným fitness centrem, kde byla tato položka hodnocena výrazně negativně, je Sport centrum

Palmovka (-0,72), jinak se zjištěné rozdíly mezi skutečnou a očekávanou kvalitou pohybovaly v intervalu -0,08 – 0,53.

Indikátor jednání v nejlepším zájmu zákazníků vykazuje nejvyšší míru nespokojenosti respondentů. Přestože jeho vnímaná kvalita není mezi jednotlivými položkami empatie nejnižší, mezera -0,46 je i tak nejvýraznější. Na výši této mezery se opět nejvíce podílí hodnocení zákazníků Sport centra Palmovka, kde byla zjištěna mezera ve výši -0,85. Poměrně vysoký rozdíl vnímané a očekávané kvality byl zjištěn také v BBC Vinohradská (-0,59).

Až na otevírací dobu, kterou klienti považují až na jednu výjimku zcela adekvátní, lze tedy ostatní výsledky v oblasti empatie označit za víceméně postačující, ve všech čtyřech položkách se projevují pouze méně závažné výhrady respondentů, které nevypovídají o vyslovené nespokojenosti, ale spíše upozorňují na možná budoucí rizika.

Hodnocení technické kvality

Tabulka 9: Technická kvalita ve všech analyzovaných fitness centrech

Technická kvalita	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera vlastností
Adekvátně sestavený program	2,30	2,18	-0,12	-0,10
Zkušenosti trenérů	2,26	2,20	-0,06	
Cvičení bez přerušení	2,31	2,18	-0,13	

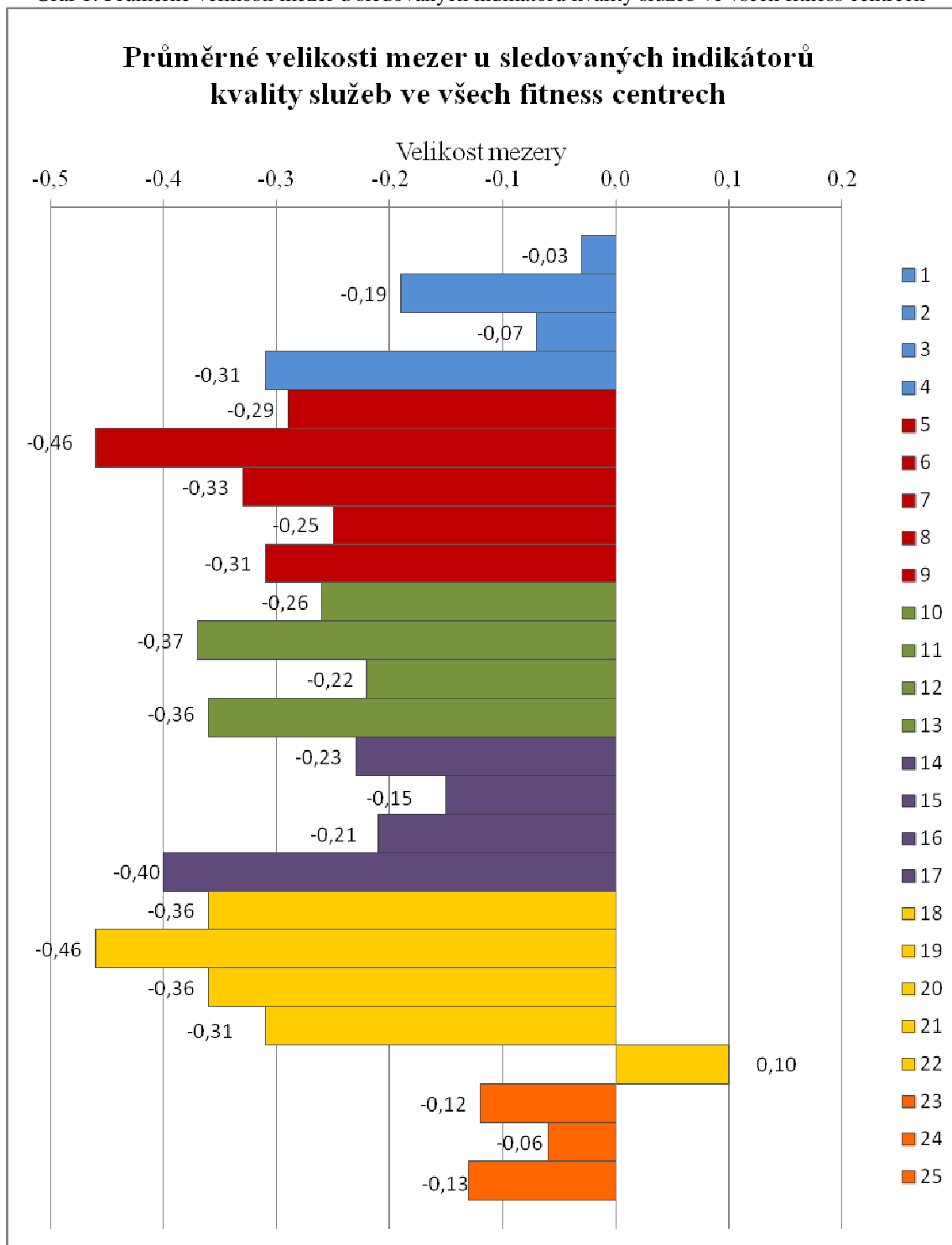
Všechny tři indikátory technické kvality dosáhly v souhrnném hodnocení velmi malých rozdílů mezi očekávanou a skutečně vnímanou kvalitou, proto je tento segment celkově nejlépe hodnoceným. Nejmenší mezery bylo dosaženo u položky zkušeností trenérů (-0,06), ke které klienti zároveň přistupovali s nejnižším očekáváním (2,26). Analogicky pak bylo nejvyšší mezery dosaženo u indikátoru cvičení bez přerušení (-0,13), kde byla očekávaná kvalita ze všech tří položek nejvyšší (2,31), byť pouze o jednu setinu.

Vzhledem k tomu, že se hodnocení technické kvality drží na podobně dobré úrovni v rámci všech svých tří dílčích položek, lze tedy říci, že tato oblast nepředstavuje žádný závažnější problém pro žádné z šesti analyzovaných fitness center, naopak jsou zákazníci až na drobnější nedostatky spokojeni s prací trenérů a instruktorů jimi navštěvovaného zařízení.

Analýza kvality služeb ve vybraných pražských fitness centrech

Jak je vyobrazeno v grafu 1, v téměř všech hodnocených položkách jsou průměrné velikosti mezer záporné, pouze u položky 22 bylo dosaženo mezery kladné. Je ale třeba zdůraznit, že žádná ze zjištěných mezer nepřesáhla limitní hranici -1, naopak se všechny pohybují až nad hodnotou -0,5.

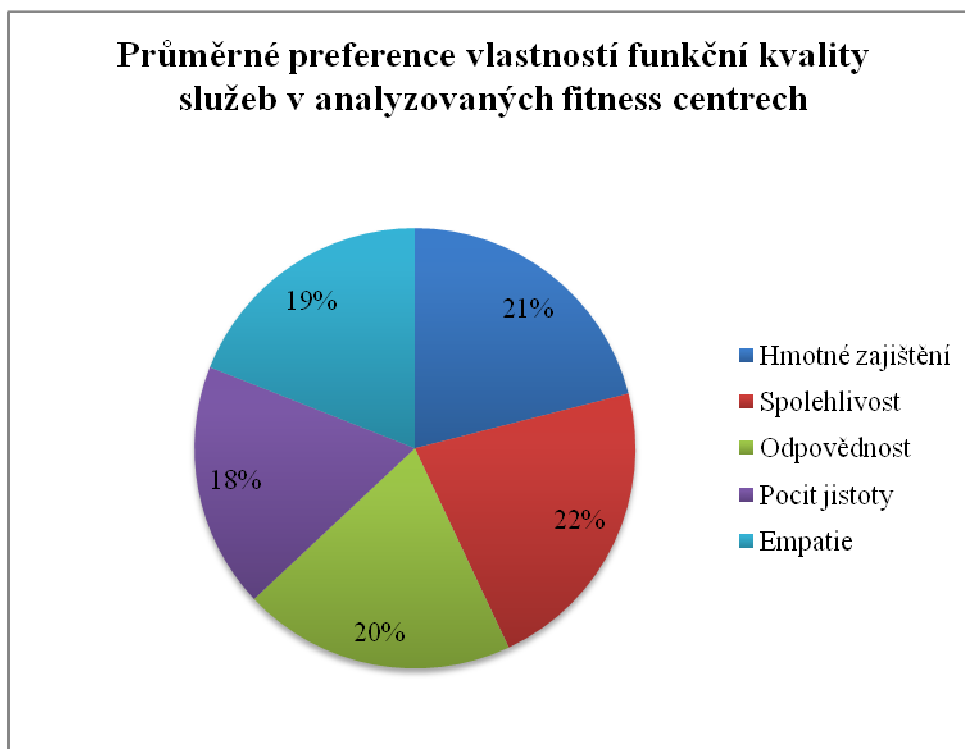
Graf 1: Průměrné velikosti mezer u sledovaných indikátorů kvality služeb ve všech fitness centrech



Obecně klienti fitness center nejvíce oceňují otevírací dobu, mezera ve výši 0,10 naznačuje, že vnímaná kvalita o něco málo předčila tu očekávanou. Ve čtyřech fitness centrech byl tento indikátor respondenty vyhodnocen kladně, v Holmes Place byla výsledná mezera pouze těsně záporná (-0,08), výraznější nespokojenost s otevírací dobou projevili pouze klienti Sport centra Palmovka, mezera -0,72 ale byla vyvážena výrazně kladnou hodnotou dosaženou u BBC Vinohradská (0,53). Výsledná mezera tedy zůstala také kladná.

Za bezproblémové lze považovat i indikátory 1 (moderní vybavení), 3 (profesionální vzhled zaměstnanců) a 24 (zkušenosti trenérů), u kterých se hodnota mezer pohybuje mezi -0,03 a -0,07.

Graf 2: Průměrné preference vlastností funkční kvality služeb v analyzovaných fitness centrech



Respondenti ve všech šesti fitness centrech rozdělovali preferenční body velmi podobně, což je patrné z grafu 22. Nepatrně důležitějšími segmenty jsou pro zákazníky spolehlivost a hmotné zajištění, nejméně jim pak záleží na aspektech poskytování služeb zahrnutých v segmentu pocitu jistoty. Nelze s určitostí stanovit, zda je příčinou takového výsledku to, že zákazníci opravdu považují všechny hodnocené oblasti za víceméně stejně zásadní, nebo se spíše projevila skutečnost, že rozdělování preferenčních bodů bylo zařazeno na konec dotazníku, respondenti už nebyli na tuto část dostatečně koncentrováni a body tak rozdělili spíše mechanicky.

Protože váha jednotlivých vlastností kvality služeb byla vzájemně velmi podobná, v pořadí velikostí mezer nebyly po jejím zohlednění zaznamenány žádné změny. Největší rozdíl mezi vnímanou a očekávanou kvalitou si tak udržel segment spolehlivosti, který dosáhl váženého skóre -7,26, následovaný segmentem odpovědnosti s váženým skóre -6,00.

Také oblast hmotného zajištění si s váženým SERV-skóre ve výši -3,15 udržela pozici nejlépe hodnocené dílčí vlastnosti funkční kvality služeb. S úrovní vybavení, celkovým prostředím a atmosférou zkoumaných fitness center tedy bývají zákazníci víceméně spokojeni bez větších výhrad.

Celková technická kvalita služeb v šesti analyzovaných fitness centrech byla zhodnocena lépe než kvalita funkční. Mezera technické kvality ve výši -2,00 vypovídá o tom, že zákazníci fitness center zahrnutých do výzkumu nemají téměř žádné výhrady k práci trenérů, instruktorů a cvičitelů. Totéž se však nedá tvrdit o ostatním personálu fitness centra, zejména pak práci recepčních. Obecně lze tedy říci, že větší nedostatky vnímají klienti v tom, jak jim jsou konkrétní služby, za kterými do fitness center přicházejí, poskytovány.

Tabulka 10: Celkové hodnocení kvality služeb ve všech analyzovaných fitness centrech

Všechna fitness centra	Vlastnosti kvality služeb	Mezera vlastností	Váha (v%)	Vážené SERV-skóre	Mezera kvality	Výsledná mezera
Funkční kvalita služeb	Hmotné zajištění	-0,15	21	-3,15	-5,25	-3,63
	Spolehlivost	-0,33	22	-7,26		
	Odpovědnost	-0,30	20	-6,00		
	Pocit jistoty	-0,25	18	-4,50		
	Empatie	-0,28	19	-5,32		
Technická kvalita služeb		-0,10	20	-2,00	-2,00	

VÝSLEDKY STRUKTURÁLNÍHO MODELOVÁNÍ

Pro ověření struktury a vyjádření diagnostické kvality české verze dotazníku SERVQUAL byla využita metoda strukturálního modelování (SEM). Obecně je jejím cílem testování určité teorie zvolenými modely, které jsou konceptualizované podle aktuálně přijímaných hypotéz v dané problematice. Danou problematikou je zde hodnocení kvality služeb. Přijímanou hypotézou je ve světě uznávaná teorie, že kvalita se dělí na technickou a funkční (GRONROOS, 1990), přičemž funkční kvalita je měřena pomocí pěti vlastností (hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, pocit jistoty a empatie) (PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY, 1985).

Teoretický koncept, který byl v této práci definován jako „pojetí kvality služeb v prostředí fitness“ byl hodnocen pomocí přímo měřitelných indikátorů. Tyto indikátory představovaly jednotlivé položky dotazníku SERVQUAL.

Pro zjištění kvality modelu jsou používány tzv. „indexy fitu modelu“. Tyto indexy určují, jak dobře navržený model vystihuje data získaná z měření prostřednictvím zvolených indikátorů na daném výzkumném souboru.

V SEM se obecně k vyjádření kvality modelu nepoužívá pouze jeden index fitu. Za standard je považováno využití alespoň tří indexů fitu. Vzhledem k typu použitých indikátorů v dotazníku SERVQUAL bylo pro zjištění kvality modelu v této práci využito následujících indexů: Chí-kvadrát, CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation), TLI (Tucker-Lewis index) a WRMR (Weighted Root Mean Square Residual). Jelikož byla data z dotazníku skórována na sedmibodové Likertově škále, byl využit přístup konfirmativní faktorové analýzy pro kategorická data (CCFA), někdy také označované jako „bivariate item factor analysis“.

První ověřování struktury na základě strukturálního modelování bylo realizováno již v rámci předvýzkumu, a to na základě odpovědí od 146 respondentů. Velikost výzkumného souboru však pro výsledky SEM hraje podstatnou roli. Pokud není výzkumný soubor dostatečně početný, je podle BARRETTA (2007) nebezpečí, že indexy fitu nebudou vystihovat reálnou použitelnost modelu pro jeho zobecnění na danou populaci. Proto bylo přistoupeno k novému strukturálnímu modelování na základě odpovědí od 697 respondentů.

Hodnocení spolehlivosti dotazníku a modelování jeho struktury proběhlo celkem v 6 etapách. Níže je předkládán pouze navrhovaný model s nejvyšší mírou spolehlivosti.

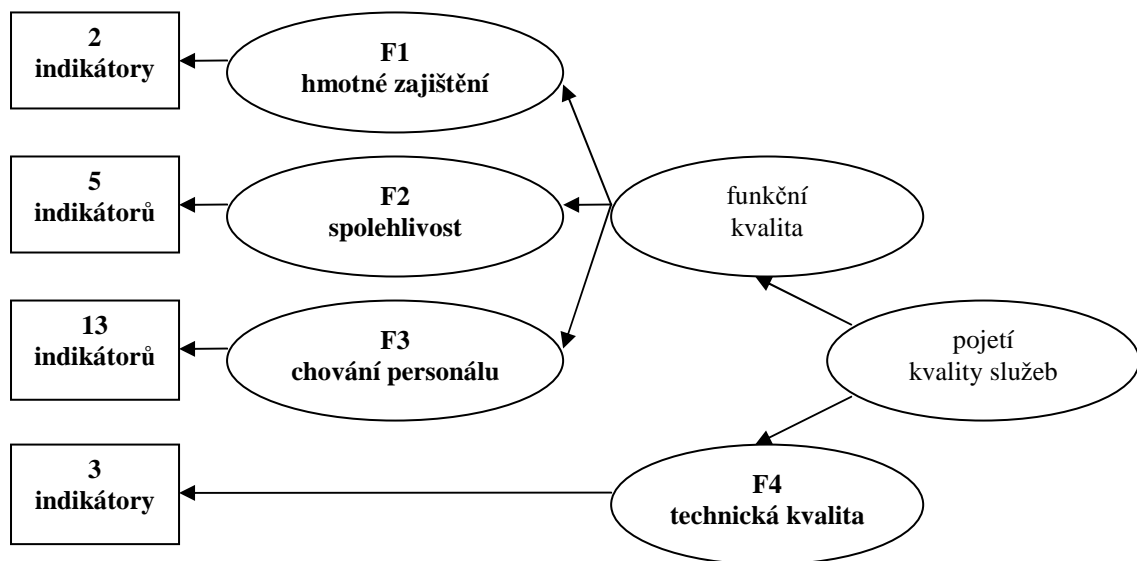
Návrh modelu pro hodnocení kvality služeb v prostředí fitness

Na základě dosažených výsledků strukturálního modelování je pro hodnocení kvality služeb v prostředí fitness nejvhodnější čtyř-faktorový model s 23 indikátory.

Struktura navrhovaného modelu

Kvalita služeb je respondenty hodnocena prostřednictvím čtyř vlastností kvality služeb. Faktory *hmotné zajištění*, *spolehlivost* a *chování personálu* by se souhrnně daly označit jako funkční kvalita. Jde o způsob, *jak* je služba poskytována. Hodnocena je zejména interakce mezi zákazníky a veškerým personálem, se kterým zákazníci v průběhu poskytování služby přicházejí do styku. Posuzovány jsou však i neživé prvky, jež také silně ovlivňují zákazníkovo vnímání služby. Patří mezi ně vybavení fitness centra, vzhled interiéru a exteriéru i celková atmosféra. Technická kvalita naproti tomu vyjadřuje to, *co* je zákazníkovi poskytováno.

Schéma 2: Finální struktura modelu pro hodnocení kvality služeb v prostředí fitness



Faktor „*hmotné zajištění*“ je měřen pouze dvěma indikátory, které hodnotí prostředí fitness centra a jeho propagaci. *Spolehlivost* je hodnocena prostřednictvím pěti tvrzení, jejichž pomocí respondenti posuzují, jak fitness centrum plní své sliby a zda poskytuje služby bez chyb a nedostatků. *Chování personálu* reprezentuje celkem 13 položek dotazníku. V nich respondenti hodnotí přístup zaměstnanců fitness centra, jejich zdvořilost, ochotu a schopnost pomoci. Posuzují také míru empatie, respektive to, jak je personál schopen vcítit se do potřeb svých zákazníků. *Technická kvalita* je vyjádřena hodnocením stavby a průběhu pohybového cvičení jako výsledku práce trenérů, instruktorů a cvičitelů.

Indexy fitu navrhovaného modelu

Tabulka 11: Fit 7 – Čtyř-faktorový model bez položek 1 a 3

Model	Chi-square	CFI	TLI	RMSEA	WRMR
čtyř-faktorový model	907.81	0.943	0.936	0.065	1.376

Chí-kvadrát vyjadřuje modelovou diskrepanci, neboli nesoulad mezi očekávaným a naměřeným výsledkem. Tento index fitu vyjadřuje tzv. „nedokonalost fitu“ - čím vyšší hodnota chí-kvadrátu, tím horší fit modelu. Naměřená hodnota **907,81** byla ze všech analyzovaných modelů nejnižší. Narozdíl od ostatních indexů zde neexistuje přímo doporučené rozmezí, ve kterém se hodnota indexu má pohybovat. Tato statistika je závislá na počtu parametrů modelu a velikosti souboru. Navíc platí, že pokud ostatní indexy naznačují dobrý fit, signifikance chí-kvadrátu nemusí být brána jako důvod pro zamítnutí modelu.

Index **CFI (Comparative Fit Index)** měří relativní zlepšení fitu v navrženém modelu ve srovnání se základním modelem. Hodnoty CFI indexu se pohybují v uzavřeném intervalu 0 – 1, přičemž hodnoty blíží se k jedné poukazují na dobrý fit modelu. Doporučená akceptovatelná hodnota indexu CFI je 0,95. Naměřenou hodnotu **0,943** lze tedy přijmout.

Index **TLI (Tucker –Lewis Index)** představuje nenormovaný index fitu, jehož hodnoty nejsou pouze v uzavřeném intervalu 0 – 1, ale mohou být i větší než 1. Doporučená hodnota tohoto indexu fitu je 0,95. Naměřená hodnota ve výši **0,936** této úrovně téměř dosahuje a tedy i tento index fitu lze interpretovat jako dobrý.

Index **RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)** vyjadřuje „přibližný“ fit modelu v populaci. Čím nižší je hodnota RMSEA, tím lepší je fit modelu. Hodnoty $\geq 0,10$ představují špatný fit modelu. Hodnoty v rozmezí 0,08 – 0,10 představují průměrný fit modelu, hodnoty v rozmezí 0,05 – 0,08 představují dobrý fit modelu a hodnoty $\leq 0,05$ představují velmi dobrý fit modelu. Naměřená hodnota indexu RMSEA ve výši **0,065** je přesně uprostřed rozmezí, které vyjadřuje dobrý fit modelu.

Index **WRMR (Weighted Root Mean Square Residual)** je založen na porovnávání rozdílů mezi pozorovanými a predikovanými kovariancemi (modelu). Čím nižší je index WRMR, tím lepší je fit modelu. Za doporučenou hodnotu tohoto indexu je považována hodnota ≤ 1 . Naměřená výše tohoto indexu **1,376** doporučené hodnoty nedosahuje. Přesto právě ve čtyř-faktorovém modelu bez položek 1 a 3 byl tento index nejnižší.

Faktorová validita navrhovaného modelu

Měření faktorové validity je realizováno obvykle s cílem vybrat správné položky (pozorované proměnné) pro vysvětlení určitého faktoru (latentní proměnné). Nejčastěji jsou používány metody jako konfirmativní faktorová analýza nebo strukturální modelování.

Podle ŠTOCHLA a MUSÁLKA (2009) z praktického pohledu strategie výběru nejvhodnějších položek je třeba nejdříve prověřit tzv. model měření. Toto přezkoumání probíhá tak, že se ve struktuře teoretického konceptu jde na nejnižší stupeň hierarchie a analyzují se postupně unidimenzionální modely pro jednotlivé teoretické koncepty (konstrukty).

Hodnoty uvedené v tabulce 12 představují faktorové zátěže - korelace mezi jednotlivými tvrzeními v české verzi dotazníku SERVQUAL a čtyřmi latentními faktory (vlastnostmi kvality služeb). Tyto hodnoty představují faktorovou validitu jednotlivých položek dotazníku.

Faktorová zátěž (někdy také váha) je koeficient faktorového modelu, který vyjadřuje vztah mezi indikátorem a faktorem. Čím vyšší je faktorová zátěž, tím více je faktor daným indikátorem rozlišován.

Faktorové zátěže všech indikátorů jsou nad hodnotou korelačního koeficientu 0,3, která představuje hranici mezi malým a středním vlivem indikátoru. Další pomyslnou hranici prezentuje hodnota 0,5. Z celkového počtu 23 položek dotazníku je pod touto hranicí 5 položek. Jejich vliv na faktor lze označit za střední. Zbýlých 18 položek má faktorovou zátěž vyšší než 0,5, což představuje velký vliv.

Tabulka 12: Fit 6 - Faktorová zátěž jednotlivých indikátorů (položek dotazníku)

F1		F2		F3				F4			
X2	0.608	X5	0.604	X10	0.573	X14	0.749	X18	0.459	X23	0.594
X4	0.505	X6	0.685	X11	0.474	X15	0.609	X19	0.714	X24	0.624
		X7	0.685	X12	0.578	X16	0.493	X20	0.708	X25	0.624
		X8	0.403	X13	0.700	X17	0.641	X21	0.774		
		X9	0.558					X22	0.327		

Pokud by v budoucnu chtěli výzkumníci počet položek dotazníku omezit, pak by tato redukce měla spočívat v odstranění tvrzení s nejnižšími faktorovými zátěžemi.

Návrh podoby české verze dotazníku SERVQUAL pro oblast fitness

S ohledem na výsledky strukturálního modelování a návrh nového modelu pro hodnocení kvality služeb v prostředí fitness bylo nezbytné modifikovat i podobu samotného dotazníku.

Byly odstraněny dvě položky z původního dotazníku, a sice tvrzení hodnotící moderní vybavení fitness centra a tvrzení, ve kterém se respondenti vyjadřovali k elegantnímu a profesionálnímu vzhledu zaměstnanců fitness centra. Výsledky faktorové analýzy odhalily, že tyto dvě sledované proměnné měly velmi malé faktorové zátěže a měly tak velmi malý vliv na faktor v podobě latentní proměnné.

Dalším krokem bylo sjednocení faktorů „*odpovědný přístup*“, „*pocit jistoty*“ a „*empatie*“ v jeden, souhrnně označen jako „*chování personálu*“. Co se týče hlavní části dotazníku v podobě části B, představovala tato změna jen drobnou korekci, protože počet indikátorů zůstal stejný.

Důležitější otázkou však bylo, jak nyní naložit s částí C dotazníku, kde respondenti rozdělovali pomyslných 100 bodů mezi pět vlastností funkční kvality. Ty však byly nyní pouze tři (*hmatné zajištění*, *spolehlivost*, *chování personálu*). Rozdělovat mezi ně 100 bodů by bylo nepraktické. Nevhodné se jevílo také rozdělení pomyslných 90 nebo 30 bodů. Zkušenosti dalších výzkumníků potvrzovaly obavu, že zákazníci by ve velké většině rozdělili body rovnoměrně, neboť by se jim nechtělo složitě počítat. Nabízela se též možnost posuzovat důležitost také „*technické kvality*“ a rozdělovat tak mezi celkem čtyři vlastnosti 100 nebo 80 bodů. Po konzultacích s autory originální verze dotazníku SERVQUAL a dalšími výzkumníky k tomu však nedošlo. Všichni se shodli na tom, že technická vlastnost by se měla posuzovat samostatně.

Výsledky marketingového výzkumu prezentované v této práci odhalily skutečnost, že také respondenti v českých fitness centrech rozdělovali „body důležitosti“ poměrně rovnoměrně a až na výjimky se původně dosažené výsledky nijak nezměnily. Největší negativní mezera zůstala vždy největší i po vynásobení mírou důležitosti.

S ohledem na tuto skutečnost byla část C z dotazníku vyjmuta. Výhodou, jež toto opatření přineslo, je celkové zkrácení doby vyplňování dotazníku i jeho snadnější vyhodnocování.

Navrhovaná podoba dotazníku je obsahem Přílohy disertační práce.

DISKUSE

Jedním z cílů disertační práce bylo navrhnout metodický postup pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness v České republice. Za tímto účelem byla provedena rešerše výzkumných studií a odborných prací zabývajících se touto problematikou. Na jejím základě bylo rozhodnuto nenavrhovat metodu novou, ale převést do českého sportovního prostředí již v zahraničí standardizovanou metodu SERVQUAL.

Překlad dotazníku probíhal v několika etapách. Nejprve na překladu jednotlivých položek pracovali překladatelé samostatně, poté spolu diskutovali odlišnosti v překladu. K výsledné podobě dotazníku se následně vyjádřili další odborníci z oboru psychologie, sociologie a metodologie a malá skupina zákazníků fitness. Tak vznikla první podoba české verze dotazníku SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness.

Model struktury dotazníku byl ověřován pomocí pilotní studie. Té se zúčastnilo celkem 146 respondentů ze 2 pražských fitness center. Výsledky pilotní studie naznačily vysokou korelaci mezi faktory a nízké faktorové zátěže některých položek. V rámci strukturálního modelování byly testovány modely s méně dimenzemi, ale na základě dalšího šetření a konzultací s metodology a statistiky bylo v této fázi výzkumu rozhodnuto navrátit se k původní verzi 6 dimenzí. Změněna byla pouze formulace 2 položek dotazníku. Tato verze tak byla shodná s modely využitými v některých zahraničních výzkumech (např. JAVADEIN, KHANLARI & ESTIRI, 2008).

Výsledky marketingového výzkumu by se daly shrnout tak, že až na výjimky byly hodnoty vyjadřující očekávání zákazníků vyšší než vnímání kvality služeb. Přesto respondenti pro označení subjektivního vnímání kvality využívali převážně krajní kladnou hodnotu „+3“ na Likertově škále. To značí, že služby hodnotí jako velmi kvalitní. Do celkového hodnocení se jistě promítlo vysoké očekávání zákazníků. To je v případě zákazníků fitness centra tvořeno motivy, se kterými se rozhodli služeb využít. Ještě podstatnější jsou však vlastní zkušenosti, které zákazníci sami nabyli během předchozích návštěv fitness centra. Mělo překvapit vysokou kvalitou služeb lze zákazníky pouze při prvním využití služeb. Při každé další návštěvě již zákazníci tuto úroveň služeb logicky očekávají a nárokují ji.

V organizacích, jejichž provoz je ekonomicky závislý na stálých zákaznících a jejich opakovaném využívání služeb, nelze tedy předpokládat, že očekávání zákazníků bude menší, než je samotné vnímání kvality poskytnutých služeb. Výsledky

marketingového výzkumu tento předpoklad potvrdily a korespondují s výsledky dosaženými dalšími autory (KOUTHOURIS & ALEXANDRIS, 2005; DHURUP, SINGH & SURUJLAL, 2006; TSITSKARI, TSIOTRAS & TSIOTRAS, 2006; JAVADEIN, KHANLARI & ESTIRI, 2008; ČÁSLAVOVÁ & HERCÍK, 2012; SOITA, 2012; LAN, 2013).

Model, který byl využit v samotném marketingovém výzkumu, měl relativně dobré indexy fitu, nicméně vysoká korelace mezi jednotlivými faktory (vlastnostmi kvality služeb) naznačila možnost spojení některých faktorů v jeden. Příčin vysoké míry vzájemného překrývání jednotlivých faktorů může být několik. Jednou z nich může být skutečnost, že pět faktorů hodnotících funkční kvalitu bylo v původní verzi dotazníku SERVQUAL reprezentováno deseti faktory. Autoři dotazníku PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY (1988) později snížili počet faktorů na 7 a nakonec na 5, a to tak, že nezměněny zůstaly jen první dva (hmotné zajištění a spolehlivost). Vysoká míra korelace se tedy dala očekávat. Dalším důvodem může být subjektivní hodnocení respondentů, kteří v případě kladného hodnocení jednoho aspektu fitcentra mohou toto hodnocení přenést i na aspekt jiný, aniž by ho tak ve skutečnosti vnímali. Respondenti mohli také v průběhu ztrácet motivaci a tíhnout ke kopírování předešlých odpovědí.

Další diskutovanou okolností může být použití sedmibodové škály. Jak bylo zmíněno výše, respondenti ve většině případů využívali krajní hodnoty „+3“. Rozšíření počtu bodů škály by mohlo dát respondentům větší prostor k hodnocení a přinést tak i větší variabilitu odpovědí. Respondent, který na sedmibodové škále -3 až +3 označil krajní hodnotu, by nemusel např. na desetibodové škále jednat stejně.

Výsledky strukturálního modelování poukázaly na skutečnost, že také funkční a technická kvalita mezi sebou silně korelují. Ve skutečnosti se však jedná o odlišené koncepty. Zatímco technická kvalita je zaměřena na samotný program, jeho náročnost, práci trenérů / instruktorů a jeho průběh, funkční kvalita se zaměřuje především na proces poskytování, obsluhu, práci ostatních zaměstnanců, prostředí a služby spojené s návštěvou samotné lekce. Jelikož byly indikátory hodnotící technickou kvalitu zařazeny až na samotný konec dotazníku, mohly být ovlivněny sníženou pozorností a motivací k jejich uvážlivému zodpovězení. Zařazení této části na začátek dotazníku by mohlo tomuto problému předejít. Pomoci by také mohlo jasné oddělení od zbytku dotazníku a kratší komentář upomínající respondenty, že předmětem hodnocení má být kvalita lekce jako takové.

ZÁVĚR

Disertační práce reaguje na současný trend rozvoje sportovních služeb, se kterým je také spojen zvýšený důraz na kvalitu a potřebu jejího spolehlivého měření. Metodické pojetí uvedených postupů vychází především z vlastní empirie při zkoumání stanovené oblasti a z teoretických poznatků, které byly vymezeny na základě výběru různých přístupů k řešení dané problematiky. Tyto poznatky zahrnují většinou konkrétní zkušenosti z aplikací různých výzkumných metod.

Dílním cílem disertační práce bylo navrhnout metodický postup pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness a reagovat tak na skutečnost, že v dané oblasti se velmi často pro hodnocení kvality využívají metody, které nejsou dostatečně statisticky i metodologicky ověřeny. K dosažení tohoto záměru bylo nezbytné provést mezikulturní převod metody SERVQUAL do českého prostředí, standardizovat dotazník pro prostředí fitness a na praktické ukázce výzkumu realizovaného v prostředí pražských fitness center názorně demonstrovat konkrétní využití české verze dotazníku. V praxi by bylo vhodné tuto kvantitativní metodu kombinovat i s metodami kvalitativními, například rozhovory se zaměstnanci a manažery fitness center.

Díky datům získaným prostřednictvím jejich sběru v rámci marketingového výzkumu bylo možné verifikovat model české verze a na základě výsledků strukturálního modelování navrhnout modifikaci struktury s vyšší mírou spolehlivosti.

V průběhu zpracování disertační práce se nevyskytly zásadní problémy a neobjevily se žádné poznatky, které by navržený metodický postup jednoznačně popíraly, nebo které by vedly k jeho zamítnutí. Metodický charakter práce respektuje hledisko komplexnosti řešení problematiky se všemi souvislostmi určenými pro další zkoumání, která jsou nezbytná zejména z důvodu ověřitelnosti použití navrženého metodického postupu v různých sportovních organizacích ziskového i neziskového charakteru.

Disertační práce je příspěvkem pro další vývoj a zlepšování managementu kvality služeb v oblasti sportu. Shrnuje stupeň poznání a předkládá určité zobecnění zkušeností při zdokonalování procesu řízení sportovních organizací. Vnímání kvality služeb ve sportu přesto zůstane pravděpodobně i v budoucnu poměrně kontroverzním tématem a nelze očekávat dosažení konsenzu jak tuto strukturu konceptualizovat nebo operacionalizovat.

Praktické přínosy disertační práce

Za praktický přínos disertační práce lze považovat zejména návrh metodického postupu pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness. Navrhovaný model a předkládaný metodický postup nemají sloužit jen akademické sféře, ale také samotným sportovním zařízením, která pomocí předkládaného hodnotícího nástroje mohou sama měřit kvalitu služeb a získávat názory a postoje svých zákazníků. Využití modelového řešení pro hodnocení kvality může pomoci zvýšit spokojenost klientů, zesílit jejich loajalitu a v podobě doporučení přilákat ke sportovním službám další nové zákazníky.

Aniž by se fitness centra sama rozhodla realizovat marketingový výzkum ve svých zařízeních, mohou čerpat poznatky z této disertační práce. Výsledková část identifikuje mezery mezi očekáváním zákazníků a vnímáním kvality poskytovaných služeb a přináší informace o dosahované kvalitě z pohledu zákazníka v jednotlivých zařízeních i obecně. V závěru každé z kapitol jsou navíc uvedena konkrétní doporučení pro jednotlivá analyzovaná fitness centra, která mohou být inspirací také pro ostatní zařízení.

Na pomezí mezi teoretickým a praktickým přínosem práce je celkové zhodnocení úrovně placených sportovních služeb v oblasti fitness v Praze. Souhrnné výsledky marketingového výzkumu šesti pražských fitness center ukazují, že obecně mezi zákazníky převládají ti, kteří jsou s nabízenými službami víceméně spokojeni, o čemž vypovídá zejména fakt, že napříč všemi 150 položkami vyhodnocenými pro šest zařízení došlo pouze dvakrát k překročení limitní hranice -1.

Ačkoli se hodnoty mezer jednotlivých vlastností pohybují převážně v záporných hodnotách, nelze je výhradně interpretovat jako projev zásadních nedostatků, spíše jde o to, že klienti, ovlivnění svými představami a nároky, přirozeně vnímají, ve kterých oblastech je prostor pro další zlepšování kvality, a dávají to svým hodnocením najevo.

Vzhledem k tomu, že technická kvalita byla respondenty zhodnocena víceméně pozitivně napříč všemi fitness centry, důležitější z hlediska dalšího zlepšování a rozvíjení služeb je kvalita funkční. Dle souhrnných výsledků jsou pak nejproblematictější zejména segmenty spolehlivosti a odpovědnosti, kde řada dílčích indikátorů úzce souvisí s úrovní personálu fitness center. Management zařízení, který by se chtěl těmito výsledky inspirovat, by si měl tedy klást otázku, jakými způsoby zajistit, aby byli zaměstnanci dostatečně vstřícní a ochotní ve vztahu ke klientům, dokázali adekvátně reagovat na jejich podněty a aktivně přistupovat k řešení problémů.

Teoretické přínosy disertační práce

Za teoretické přínosy disertační práce lze považovat vymezení teoretických postupů, které až na výjimky nebyly doposud zpřístupněny v tuzemské literatuře.

Práce se ve své teoretické části zabývá specifickými vlastnostmi sportovních služeb a popisuje jednotlivé nástroje marketingového mixu v aplikaci do sportovního prostředí. Pro další výzkumníky v oblasti fitness může být výchozím bodem i nabízená klasifikace sportovních služeb s aktivní účastí zákazníka, charakteristika prostředí fitness a určení specifické typologie zákazníků pražských fitness center.

Na základě rešerše zahraniční odborné literatury byly vymezeny teoretické přístupy k problematice měření kvality služeb. Pro pochopení složitosti řešeného oboru byly analyzovány různé modely k hodnocení kvality služeb ve sportu. Těch je obecně velké množství, proto byla větší pozornost věnována těm, kde o kvalitě poskytovaných služeb rozhodují zákazníci na základě svého subjektivního posouzení. Nikoliv kvalifikované názory odborníků, ale přání a potřeby zákazníka jsou tím nejdůležitějším, co sleduje současný marketing, nejen ve sportu.

Snahou bylo zprostředkovat modely v podobě názorné konceptualizace či příkladu jednotlivých položek dotazníku a nabídnout tak možné alternativy k navrhovanému modelu SERVQUAL. Rozdílnost konceptů jednotlivých metod podporuje tezi, že nelze očekávat, že se v budoucnosti podaří nalézt obecně platný a dokonalý koncept pro hodnocení kvality služeb. Zvyšování nároků na kvalitu poskytovaných služeb však vytváří potřebu dále se této problematice odborně věnovat a rozvíjet metodické postupy pro zdokonalování řízení kvality služeb.

POUŽITÁ LITERATURA V AUTOREFERÁTU

1. BITNER, M. J., & HUBBERT, A. R. (1994). Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality: The Customer's Voice. In Rust, R.T., & Oliver, R.L. (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp.72-94). Thousand Oaks, CA: Sage.
2. CHANG, K., & CHELLADURAI, P. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*, 3(1), 1-22.
3. CRONBACH, L. J., & MEEHL, P.E. (1955). Construct Validity in Psychological Tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302.
4. ČÁSLAVOVÁ, E., HERCÍK, P. (2012). Konkurence fitness klubů světových řetězců v regionu Praha a loajalita jejich zákazníků. *Česká kinantropologie*, 16(3), 151-164.
5. DHURUP, M., SINGH, P. C., & SURUJLAL, J. (2006). Customer Service Quality at Commercial Health and Fitness Centres. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 28(2), 24-39.
6. FURR, R. M., & BACHARACH, V. R. (2007). *Psychometrics: An Introduction*. Los Angeles: SAGE Publication.
7. GRONROOS, C. (1984). Service Quality Model and Its Marketing Implication. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
8. GRONROOS, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington, MASS: Lexington Books.
9. HERCÍK, P. (2011). *Konkurence ve vybraných fitness klubech v regionu Praha*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.
10. HOWAT, G., ABSHER, J., & MILNE, I. (1996). Measuring Customer Service Quality in Sport and Leisure Centres. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.
11. 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.
12. KEELLEY, S. W., & TURLEY, L. W. (2001). Consumer Perception of Service Quality attributes at sporting events. *Journal of Business Research*, 54(2), 161-166.
13. 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.
14. KOTLER, P. (2007). *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing.
15. LAN, J. (2013). Research on Gap Model Construction and Its Application Method of Comprehensive Sports Center Service Quality. *Advanced Science Letters*, 19(6), 1803-1806.

16. 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.
17. MUTHÉN, L. K., & MUTHÉN, B. O. (1998). *Mplus User's Guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
18. NENADÁL, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press.
19. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., & BERRY, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
20. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., & BERRY, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumers Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
21. PLOWMAN, S., SMITH, D. (2007). *Exercise Physiology for Health, Fitness and Performance*. Lippincott Williams & Wilkins.
22. SETH, N., DESHMUKH, S. G., & VRAT, P. (2005). Service Quality Models: a Review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913 – 949.
23. SOITA, P. W. (2012). Measuring Perceived Service Quality Using SERVQUAL: A Case Study of the Uganda Health and Fitness Sector. *International Journal of Business and Social Science*, 3(5), 261-271.
24. STACKEOVÁ, D. (2002) Vývoj fitness v České republice po r. 1989. In: HOŠEK, V., JANSA, P. (eds.) *Sport a kvalita života* Praha: FTVS UK.
25. ŠÍMA, J. (2009). Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management. In: EGER, L., & TLUCHOŘ, J. (Eds.), *Management a marketing sportu a cestovního ruchu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
26. ŠTOCHL, J., & MUSÁLEK, M. (2009). A Practical Guide to Pilot Standardization of Tests. *Acta Universitatis Carolinae*, 45(2), 5–15.
27. TSITSKARI, E., TSIOTRA, D., & TSIOTRAS, G. (2006). Measuring Service Quality in Sport Services. *Total Quality Management & Business Excellence*. 17(5), 623-631.
28. VORÁČEK, J., PEŠEK, O., & ŠÍMA, J. (2014). Segmentation in Sport Services: A Typology of Fitness Customers. *Kinesiology*. [v tisku].
29. YONG, J. K. (2000). *A Multidimensional and Hierarchical Model of Service Quality in the Participant Sport Industry*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
30. ZEITHAML, V. A., & BINTER, M. J. (1996). *Service Marketing*. New York: The McGraw-Hill.