

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A
SPORTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2015

Andrea Drengubáková

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Spokojenost zákazníků s nabídkou služeb lyžařských center

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracovala:

Bc. Andrea Drengubáková

Praha, 2015

Prohlašuji, že jsem závěrečnou (diplomovou) práci zpracovala samostatně a že jsem uvedl/a všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

podpis diplomanta

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala Doc. Ing. Evě Čáslavové, Csc. za odborné vedení a cenné rady týkající se dané problematiky. Za zveřejnění dotazníku a řadu rad a připomínek bych ráda poděkovala redakci SNOW.

Abstrakt

Název: Spokojenost zákazníků se službami lyžařských center

Cíle: Hlavním cílem této práce je zjistit spokojenost zákazníků se službami lyžařských středisek a na základě výsledků navrhnout zlepšení. Práce zjišťuje nejen spokojenost návštěvníků s jednotlivými službami poskytovaných střediskem a jeho vybavením, ale zároveň je u respondentů zjišťován stupeň důležitosti jednotlivých služeb v rámci hodnocení celkové nabídky lyžařského střediska. Dalším cílem je porovnání výsledků určitých lyžařských center mezi sebou.

Metody: V této práci je využit kvantitativní výzkum pomocí elektronického dotazování. V rámci měření spokojenosti jsou posuzované služby hodnocené na stupnici, na základě které jim je přisouzena určitá váha. Hypotézy jsou ověřené pomocí korelační analýzy. Co se týká porovnání výsledků výzkumu mezi určenými středisky, je použita metoda komparace

Výsledky: Výsledkem diplomové práce je zjištění celkové spokojenosti návštěvníků se službami lyžařských center, zjištění důležitosti jednotlivých služeb a srovnání spokojenosti zákazníků se službami u vybraných středisek. Veškeré konkrétní výpočty jsou uvedeny v kapitole „Analýza spokojenosti“.

Klíčová slova: výzkum spokojenosti, spokojenost zákazníka, služby, dotazník, analýza konkurence

Abstract

Title: Customers satisfaction with the offer of the ski resorts services

Objectives: The main goal of the thesis is the determination of customers' satisfaction with the ski resorts services and to suggest an improvement on the basis of the results. The thesis' main aim is to analyse not only customers' satisfaction with the particular services and ski resorts facilities, but also the level of services' importance within the whole offer provided by the ski resort. The results from different ski resorts are subsequently compared.

Methods: The thesis utilises the quantity research performed via electronic questionnaire. The particular services are evaluated by scale, which determinates the weight of the service. The hypotheses are verified by the correlational analysis. In case of comparison of results the comparative method is used.

Results: The result of the thesis is the determination of the customers' satisfaction with the ski resorts services, determination of the importance of particular services and comparison of the results between the ski resorts. All computations are mentioned in the chapter "Analysis of the Satisfaction".

Keywords: research of satisfaction, customers satisfaction, services, questionnaire, analysis of competition

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíle a úkoly.....	11
2.1	Cíle.....	11
2.2	Úkoly.....	11
2.3	Formulování výzkumných otázek.....	11
2.4	Hypotézy.....	12
3	Teoretická východiska.....	13
3.1	Propedeutika pojmu marketing a sportovní marketing.....	13
3.2	Služby jako produkt.....	17
3.2.1	Definice služeb a jejich vlastnosti.....	18
3.2.2	Klasifikace sportovních služeb.....	22
3.2.3	Marketingový mix pro služby.....	24
3.2.4	Kvalita služeb a její zajišťování (Řízení kvality služeb).....	26
3.3	Hodnoty zákazníka a jejich uspokojení.....	28
3.3.1	Zákazník.....	28
3.3.2	Hodnoty a spokojenost zákazníka.....	32
3.3.3	Modely spokojenosti zákazníka.....	35
3.4	Analýza konkurence.....	38
4	Metodologie.....	41
4.1	Marketingový výzkum.....	41
4.2	Kvantitativní metody výzkumu.....	42
4.3	Metody a techniky sběru dat.....	43
4.4	Vymezení výběrového vzorku.....	47
4.5	Operacionalizace výzkumu.....	48
4.6	Použité statistické metody.....	49
4.7	Metoda komparace.....	51
5	Analýza spokojenosti návštěvníků lyžařských středisek.....	53
5.1	Proces výzkumu.....	53
5.2	Výsledky a interpretace dat.....	53
5.2.1	Charakteristika respondentů.....	53
5.2.2	Hodnocení vybavení střediska.....	62
5.2.3	Hodnocení doplňkových služeb střediska.....	72
5.2.4	Volné vyjádření respondentů k lyžařským střediskům.....	84
5.2.5	Srovnání služeb z hlediska spokojenosti a důležitosti.....	89
5.2.6	Srovnání výsledků největších lyžařských středisek.....	91

5.3	Ověřování hypotéz	97
5.3.1	Výzkumné otázky a jejich odpovědi.....	97
5.3.2	Výsledky ověřování stanovených hypotéz	99
5.4	Srovnání výsledků s jinými studii	102
6	Diskuze	105
7	Závěr a doporučení	109
	Seznam zdrojů.....	112
	Internetové odkazy:.....	118
	Seznam příloh	119

1 Úvod

Jak už z názvu vyplývá, diplomová práce se bude zabývat spokojeností návštěvníků lyžařských středisek. Zatímco v oblasti fitnesscenter a dalších podobných sportovně-regeneračních zařízení bylo provedeno bezpočet marketingových výzkumů spokojenosti zákazníků, v oblasti lyžařských středisek jsme ohledně spokojenosti návštěvníků stále nedostatečně informováni. Přitom se z hlediska sportovního marketingu jedná o sezóně velmi často využívanou sportovně-regenerační oblast. Průzkumy totiž ukázaly, že návštěvníci lyžařských středisek jsou ochotni vynaložit větší obnos finančních prostředků za služby poskytnuté středisky, než tomu bylo v letech minulých. Nároky zákazníků na služby poskytované lyžařskými středisky se tak neustále zvyšují. Proto je i v zájmu samotného lyžařského střediska neustále vylepšovat svoje služby. Je pro ně tedy nezbytné, znát potřeby a přání svých zákazníků.

Zákazník vybírající lyžařskou lokalitu se dosud mohl orientovat podle přehledu TOP 40 lyžařských středisek v České republice, který vydává společnost Sitour. Jejich hodnocení je tajné a nikde není zveřejněno, obecně se však společnost zabývá kvalitou lanovek/vleků, délkou sjezdovek, kvalitou informačních zařízení apod. V roce 2015 pak Asociace lanové dopravy zavede nové klasifikace, na základě kterých bude lyžařským střediskům udělen certifikát. Klasifikace bude vycházet zejména z technické vybavenosti střediska. Můžeme tedy říci, že ze strany odborníků bude veřejnost o úrovni služeb středisek poměrně dobře informována. Nicméně to nám nedá odpověď na to, jak tyto služby hodnotí sami zákazníci – právě názory a hodnocení zákazníků by měly být pro provozovatele lyžařských středisek primární. Oni jsou konzumenti jejich služeb a oni rozhodnou o tom, zda se budou do lyžařského střediska vracet, či nikoli. Výsledky této diplomové práce by tedy mohly pomoci nejen potenciálním návštěvníkům lyžařských středisek, kteří si chtějí udělat o službách daného střediska přehled, ale také samotným provozovatelům střediska, kteří tak mohou svoje služby neustále zlepšovat.

Hlavní problematikou diplomové práce bude určení preferencí návštěvníků lyžařských středisek a porovnání výsledků výzkumu mezi určitými středisky a předložení návrhů na zlepšení.

2 Cíle a úkoly

2.1 Cíle

Cílem této práce je prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit preference návštěvníků lyžařských středisek a potažmo jejich spokojenost s nabízenými službami. Práce primárně zjišťuje, které služby z hlediska zvýšení celkové kvality služeb zákazníci považují za relevantní a které naopak při jejich hodnocení služeb střediska nehrají roli. Sekundárním cílem je dále porovnání výsledků výzkumu mezi určenými lyžařskými středisky. Hlavním přínosem práce je předložení takových návrhů na opatření, které napomohou ke zlepšení služeb nabízených lyžařskými středisky.

2.2 Úkoly

Cíle se dělí do následujících úkolů:

- Prostudovat odbornou literaturu a popsat pojmy vztahující se k dané problematice
- Určit výzkumné otázky a stanovit hypotézy
- Vytvořit dotazník a jeho následnou pilotáž
- Sběr dat a jejich zpracování
- Vyhodnotit a interpretovat výsledky výzkumu
- Ověřit hypotézy
- Porovnat výsledky výzkumu určených lyžařských středisek
- Navrhnout zlepšení na základě výsledků výzkumu

2.3 Formulování výzkumných otázek

- Které služby návštěvníci považují za důležité z hlediska hodnocení nabídky?
- Které služby u návštěvníků v rámci hodnocení nehrají roli?
- S kterými službami jsou zákazníci center nejvíce spokojeni?
- Které služby zákazníci shledají nejčastěji jako nedostatečné?
- Jaká je celková spokojenost zákazníků s nabídkou služeb lyžařských center?
- Která střediska si z hlediska hodnocení nabídky služeb stojí nelépe?

2.4 Hypotézy

- V rámci posouzení „vybavení střediska“ bude pro zákazníka hrát nejdůležitější roli úprava sjezdovek.
- V rámci posouzení „doplňkových služeb“ budou pro zákazníka nejdůležitější služby stravovací.
- U zákazníků, kteří navštěvují lyžařská střediska méně než 6 krát za sezonu, platí, že čím větší vzdálenost musí do střediska cestovat, tím spokojenější se službami jsou.

3 Teoretická východiska

3.1 Propedeutika pojmu marketing a sportovní marketing

Abychom se mohli zabývat spokojeností zákazníků se službami a službami obecně, je důležité tento pojem zařadit do vyšší kategorie. Tuto kategorii představuje marketing, který se jakožto samostatná disciplína službami zabývá. Ne vždy se ale setkáme se správnou interpretací pojmu marketing. Často se můžeme setkat s mylným tvrzením, že marketing představuje pouhý prodej či reklamu. Ve skutečnosti tento pojem zahrnuje mnohem více.

Nejen, že řada autorů a asociací chápe marketing různě, ale i samotná definice tohoto pojmu prochází v čase změnami. Jako například u Americké marketingové asociace (AMA)¹, jejíž původní definice marketingu zněla takto: „*Marketing je organizační funkce a soubor procesů pro vytváření, komunikování a dodávání hodnot zákazníkům a řízení vztahů se zákazníky za účelem přinášení výhod organizaci a jejím podílníkům.*“

Od roku 2008 však Americká marketingová asociace (AMA)² pracuje s definicí, která marketingu uděluje širší spektrum aktivit: „*Marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost.*“

O tom, že marketing není jen otázkou prodeje, informují ve své definici i autoři Kotlera a Armstrong³ - dle nich, „*je dnes třeba marketingem rozumět nikoliv pouze nástroje, které jsou ve smyslu již zastaralého pojetí používány jen k uskutečnění prodeje – přesvědčit a prodat - , ale ve smyslu novém se snaží o uspokojení potřeb zákazníků. Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.*“ Právě orientace na zákazníky a jejich potřeby je stěžejní funkcí

¹ LUSCH, R.: *Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future*. [online]. c2014. Last revision 17th of April 2007.[cit. 2014-6-7]. Dostupné z: <https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMA%20Journals/Journal%20of%20Public%20Policy%20Marketing/TOCS/summary%20fall%202007/MarketingsEvolvingjppmfall07.aspx>

² AMERICAN MARKETING ASSOCIATION Board of Directors: *Marketing*. [online]. c2014. Last revision 3th of July 2013.[cit. 2014-6-7]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

³ KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. 6. Vydání. Praha: Grada Publishing 2004, str. 30

celého marketingu. Teprve když jsou definované potřeby a přání zákazníků, může marketing operovat se svými nástroji.

Nejde však jen o to, zákazníky získat, ale především si je pak udržet a současně získávat zákazníky nové. Důležitost pojmu zákazník je zmíněna v následující definici.

Kotler a Keller⁴ uvádějí, že „*chápeme marketing management jako umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.*“

Podobným způsobem na marketing nahlízejí také autoři Boyd, Walker a Larréché⁵, když definují marketing jako společenský proces zahrnující aktivity nezbytné to k tomu, aby jednotlivcům i organizacím bylo umožněno díky směně s dalšími subjekty získat to, co potřebují a chtějí, a dále k tomu, aby byly rozvíjeny probíhající směnné vztahy.

Směnné vztahy fungují především na základě interakce nabídky a poptávky. Právě poptávka je hybnou silou marketingu. O jejím významu se ve své definici zmiňuje například autor Kulhavy⁶: „*Marketingem rozumíme na jedné straně takový styl podnikového vedení, který je charakterizován tím, že všechny události podniku jsou zaměřeny na nevyhnutelné plánovité požadavky trhu (tržně orientované vedení podniku), a na druhé straně uvědomělé plánování, provádění, kontrolu a řízení všech obchodních aktivit zaměřených na odbyt podniku, zejména nástroje odbytové politiky a opatření infrastruktury, s cílem – s ohledem na výsledky výzkumu trhu a se zřetelem na odpovídající směrná maxima - , aby byla uspokojena jak latentní, tak jasná poptávka na skutečných a potenciálních trzích při současném dosažení určených podnikových cílů a s ohledem na aktivity konkurence.*“

Stejně tak potřeby trhu zdůrazňuje Payne⁷, který charakterizuje marketing takto: „*Marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Marketing je proces sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činností konkurence.*“

Jádrem marketingu by tedy mělo být v každém případě poznání potřeb zákazníků a jejich uspokojení, to vše shrnuje následující definice Foreta, Procházky a

⁴ KOTLER, P., KELLER, L.: *Marketing management*. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007, str. 43

⁵ BOYD, H., WALKER, O., LARRÉCHÉ, J.: *Marketing management. A strategic approach with a global orientation*. 2nd Ed., University of Wisconsin, Madison (US): Richard D. Irwin, INC. 1995, p. 4

⁶ KULHAVY, E.: *Skici k marketingu*. 1. Vydání. Praha: Victoria Publishing 1993, str. 9

⁷ PAYNE, A.: *Marketing služeb*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1996, str. 31

Urbánka⁸: „Pokusíme-li se tedy nalézt pro tyto definice společného jmenovatele a charakterizovat podstatu marketingu co nejjednodušším a nejsrozumitelnějším způsobem, můžeme konstatovat, že marketing slouží ke zjišťování a uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny.“

Zde se setkáváme s pojmem směna. Zákazník má na počátku určitou představu, určitá přání, na základě kterých vzniká z jeho strany poptávka. Aby poptávka mohla být uskutečněna, musí na druhé straně existovat nabídka. Autoři Irwin, Sutton a McCarthy⁹ hovoří ve své publikaci o tom, že hlavním komponentem marketingu je určitý program nebo nabídka, což obecně nazýváme jako nabídka zboží/služeb. Tento hlavní komponent se skládá z dílčích komponentů, jako je produkt, cena, distribuce a komunikace, které dohromady vytváří tradiční marketingový mix. Teoreticky všechny komponenty marketingu mají rovnocennou funkci, přesto lze říci, že produkt je jádrem celého marketingového mixu.

Výše uvedené aspekty marketingu shrnuje následující definice autorů Pelsmackera, Geuense a Bergha¹⁰: „Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směňovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací.“

Z uvedených definic je zřejmé, že marketing nelze nijak samostatně vyčlenit. Vždy bude navazovat na další funkce a prostředky a bude ovlivňován celou řadou rozličných aspektů. O návaznosti marketingu na další aspekty ve své definici informuje Horáková¹¹: „Marketing jako soubor metod, přístupů a činností umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení. Současná praxe většinou neuvažuje o marketingu v čistě obecné poloze, ale spojuje ho s různými subjekty a objekty, s určitými funkcemi i s určitými časovými horizonty, ve kterých má nestejně postavení a význam.“

Marketing se tedy zabývá jak přáními a požadavky zákazníků, tak organizací. V globálním slova smyslu se pak týká celé společnosti a v podstatě je uplatňován v každé zemi, kde je nadbytek zboží. Pojem marketing sám o sobě je tedy velice široký

⁸ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T.: *Marketing – základy a principy*. 1. Vydání. Brno: Computer press 2003, str. 8

⁹ IRWIN, R., SUTTON, W., MCCARTHY, L.: *Sport promotion and sales management*. 2nd Ed., Champaign, IL (US): Human Kinetics 2008, p. 2

¹⁰ PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J.: *Marketingová komunikace*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2003, s. 23

¹¹ HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing 2003, str. 15

a obsáhlý. Proto autoři Perreault a McCarthy¹² rozdělují marketing na mikro- a makro-marketing. Mikro-marketing představují jako soubor aktivit, které vedou k dosažení cílů organizace předvídáním zákaznických potřeb a řízením oběhu zboží a služeb, které slouží k uspokojování potřeb ze strany výrobců k zákazníkům. Makro-marketingem pak označují společenský proces, který řídí ekonomický oběh zboží a služeb ze strany výrobců k zákazníkům způsobem, který efektivně spojuje nabídku a poptávku a dosahuje tak cílů společnosti.

To je tedy obecné členění marketingu na dvě obecné větve. Marketing se však v dnešní době dotýká téměř jakéhokoli sektoru a jeho potřeba je s rostoucí globalizací stále znatelnější. Není tedy divu, že ani oblast sportu se bez něj už delší dobu neobejde a i v tomto sektoru je důležité se marketingem zabývat. O rostoucím významu marketingu ve sportu hovoří ve své publikaci Čáslavová:¹³ „*Význam a uplatňování marketingu v oblasti sportu během posledních deseti let je evidentní. Jeho projevy ve sportovním prostředí jsou stále výraznější. Aplikace marketingu je charakteristická zejména pro organizace vyrábějící sportovní zboží jako je sportovní obuv, textilní výrobky pro sport, tak marketingové agentury, které připravují nebo vyhodnocují sponzorské projekty pro firmy podporující sport nebo propagující sportovní osobnosti, ale i samotné sportovní organizace.*“

Jak obecný marketing, tak i marketing sportovní disponuje řadou definic. Následující autoři popisují sportovní marketing takto:

Autoři Hoye, Smith, Nicholson, Stewart a Westerbeek¹⁴ uvádějí, že sportovní marketing se soustřeďuje na uspokojení potřeb zákazníků ve sportu nebo těch lidí, kteří užívají zboží a služby mající vztah ke sportu, a to v průběhu vykonávání sportovní činnosti, sledování nebo poslouchání sportu, nákupu merchandisingových předmětů, sbírání memorabilia nebo užívání sportovního zboží.

Podobně na pojem sportovní marketing nahlíží i Mullin, Hardy a Sutton¹⁵, kteří píšou o tom, že sportovní marketing zahrnuje veškeré aktivity, které vedou k uspokojení potřeb a přání zákazníků ve sportu díky směnnému procesu. Autoři dále popisují, že se marketing rozdělil na dva hlavní směry: na marketing sportovních produktů a na

¹² PERREAULT, W., MCCARTHY, J.: *Basic Marketing. A Global-Managerial Approach*. 12th ed., New York: The McGraw-Hill Companies 1996, p. 8-10

¹³ ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management a marketing sportu*. 1. Vydání. Praha: Olympia 2009, str. 97

¹⁴ HOYE, R., SMITH, A., NICHOLSON, M., STEWART, B., WESTERBEEK, H.: *Sport Management. Principles and Applications*. 2nd ed. Oxford (UK): Elsevier 2009, p. 229

¹⁵MULLIN B., HARDY S., SUTTON W.: *Sport marketing*. 3rd. ed. Champaign,USA: Human Kinetics 2007, p. 11

marketing služeb přímo k zákazníkům ve sportu a dále na marketing dalších spotřebních a průmyslových produktů a služeb za použití sportovní reklamy.

Volnější pojetí marketingu sportu pak najdeme u autorů Kasera a Oelkerse¹⁶, jejichž definice zní: „*Sportovní marketing používá sport jako obchodní produkt. Sportovní marketing využívá popularitu sportu. Cílem sportovního marketingu je užívat správný marketingový mix, aby pokryl potřeby zákazníka, zatímco generuje zisk.*“

Ať už se jedná o marketing obecný, marketing sportu, o mikro- či makro-marketing, vždy bude hlavním cílem poznat a uspokojit potřeby a přání zákazníků. Jde o to, vytvořit takový produkt nebo sestavit takovou nabídku služeb, která padne zákazníkovi jako ulitá, respektive „ušitá na míru“. Pouze s takovým produktem, či službou, bude zákazník spokojen. A právě spokojenost je klíčovým slovem této práce. Bylo tudíž nezbytné, podrobněji popsat pojem marketing, protože ten jde v dnešní době se službami ruku v ruce a je jejich nedílnou součástí.

3.2 Služby jako produkt

Se službami se setkáváme každý den. Od služeb v oblasti stravování, domácnosti, přes vzdělávání až po volný čas. Význam služeb roste, což dokazuje i následující tvrzení autorů Hazdry, Jiřinové, Kypuse, Harazínové a Lunga¹⁷. Dle nich zažívají služby rozmach z důvodu měnící se poptávky. Tím, že společnosti v západním světě bohatnou, jim přestávají stačit běžné produkty a chtějí něco „navíc“. Obecně chceme v dnešní době více služeb a zážitků. Tento trend posledních let je označován jako příchod zážitkové ekonomiky.

Právě služby si zaslouží věnovat více pozornosti. Obecně se setkáváme s názorem, že služby se v České republice pohybují na nedostatečné úrovni, a to především vzhledem k západním ekonomikám. Služby lyžařských středisek u nás pak čelí srovnávání zejména se středisky bohatších alpských zemí.

¹⁶ KASER, K., OELKERS, D.: *Sports and Entertainment Marketing*. 3rd. ed., Mason, USA: Thomson South-Western 2007, p. 12

¹⁷ HAZDRA, A., JIŘONOVÁ, K., KYPUS, L., HARAZÍNOVÁ, V., LUNGA, V.: *Skvělé služby. Jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2013, s. 20

3.2.1 Definice služeb a jejich vlastnosti

Definice pojmu služba jsou poměrně jednotné a v hlavních bodech se shodují. O tom, že význam služeb neustále roste, píše například autoři Kotler a Armstrong¹⁸. Služby dle nich jsou veškeré nehmotné statky, ať už ve formě nějaké aktivity nebo ve formě poskytování nějakého užitku jedním subjektem subjektu druhému. Při koupi nebo prodeji však nedochází k přechodu vlastnictví.

O absenci vlastnictví v oblasti služeb informují i autoři Kotler, Wong, Saunders a Armstrong¹⁹: „*Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.*“

Málokdy se však lze setkat pouze se službou nebo pouze s produktem. Podle toho, jak se produkt se službou vzájemně doplňují, rozlišují autoři Kotler, Wong, Saunders a Armstrong²⁰ pět kategorií nabídek:

- Čistě hmotné zboží – jedná se například o mýdlo nebo zubní pastu, s takovým výrobkem služby obvykle spojené nejsou.
- Hmotné zboží doprovázené jednou nebo více službami – zde hovoříme většinou o technologicky pokročilých výrobcích, jako například osobní vozy nebo počítače. Jako službu lze jmenovat doprava, údržba nebo školení uživatelů.
- Hybridní nabídka – služby i produkty jsou zde zastoupeny stejnou měrou. Jedná se například o restaurace, kde je zákazníkům jednak poskytnuté jídlo, a jednak obsluha.
- Služba doprovázená drobným zbožím - jádrem je hlavní služba, doprovodné služby a podpurné zboží. Příkladem jsou letecké společnosti, jejichž služby vyžadují jako hmotný výrobek letadlo, primární službou je tedy přeprava a navíc jsou zákazníkům poskytnuté i další hmotné produkty jako pití či časopis.
- Čistá služba – účes, finanční služby.

Služby lyžařských středisek bych zařadila do hybridní nabídky, kdy je návštěvníkům poskytnutá upravená sjezdovka s technologiemi jako je lanovka nebo sněžná děla, zároveň však zákazníci přicházejí do přímého kontaktu s obsluhou

¹⁸KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. 6. Vydání. Praha: Grada Publishing 2004, s. 382

¹⁹ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007, str. 710

²⁰KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007, str. 711

lanovky, obsluhou gastronomických zařízení, obsluhou lyžařské školy nebo půjčovny lyží. Moderní středisko se pak přesouvá do kategorie „Služba doprovázená drobným zbožím“, kdy zákazníci na promo akcích, pořádaných středisek, mohou obdržet různé dárečky spjaté s lyžováním nebo zimními sporty obecně.

V současné době můžeme říci, že nejefektivnější je právě kombinace produktu a služby. Pokud v rámci poskytnuté služby zákazník obdrží nějaký produkt, je to pro zákazníka stejně potěšující, jako když naopak při koupi produktu může využít i doprovodnou službu. Existence doplňkového produktu ke službě, tedy službu do jisté míry zhmotňuje. O principu nehmotnosti služeb pojednává ve své publikaci také Vašítková²¹. Ta rozlišuje podle stupně nehmotnosti:

- Služby, které jsou zásadně nehmotné
- Služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu
- Služby zpřístupňující hmotný produkt

Veškeré tyto služby pak dále rozděluje na služby pro výrobu a na služby pro spotřebitele. Co se týká služeb, které jsou zásadně nehmotné, tak mezi služby pro výrobu je zařazená například bezpečnost, komunikační systémy nebo fúze či akvizice. V rámci služeb pro spotřebitele se jedná muzea, aukční síně, zaměstnavatelské agentury, zábavu, vzdělávání nebo cestovní ruch. Služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu určené pro výrobu jsou pojištění, údržba, poradenství, inženýring, reklama a obalový design. U služeb pro spotřebitele to jsou pak realitní kanceláře, překladatelské služby, fotografické služby či servisní služby. Co se týká služeb zpřístupňujících hmotný produkt, které jsou určené pro výrobu, jedná se o velkoobchod, dopravu, skladování, financování, architekturu, faktoring, smluvní výzkum nebo elektronický obchod. V rámci služeb pro spotřebitele hovoříme o maloobchodě, prodejních automatech, poštovních zásilkách, půjčovnách, hypotékách, charitě a elektronických obchodech.

Pokud v rámci této práce budeme brát v úvahu výše uvedené členění, budou patřit služby lyžařského areálu do služeb ryze nehmotných určených pro spotřebitele formou zábavy. Nicméně právě tato nehmotnost hraje velmi důležitou roli při hodnocení zákazníka. Autoři Berkowitz, Roger a Rudelius²² hovoří o tom, že služby nemohou být nijak zobrazeny, názorně předvedeny nebo ilustrovány. Tudíž zákazníci

²¹ VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2008, str. 15

²²BERKOWITZ, E., ROGER, K., RUDELIUS, W.: *Marketing*. 2nd Edition. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1989, p. 611,612

před koupí nedokážou zhodnotit veškeré vlastnosti služeb. Tím, že jsou služby produkovány a spotřebovávány souběžně, musí se v podstatě kupující účastnit tvorby služeb, což může mít vliv na jejich hodnocení. Zákazníkem jsou však hodnocené různé typy zboží a služeb. Jmenovat lze hmotné zboží, jako je oblečení, šperky a nábytek. Tento typ zboží má viditelnou kvalitu. Jedná se například o barvu, velikost nebo styl, které mohou být určeny již před nákupem. Služby jako restaurace a hlídání dětí mají prožitkovou kvalitu, která může být rozlišena pouze po nákupu nebo během spotřeby.

Hovoříme-li o službách lyžařského střediska, bude jejich kvalita prožitková. Zákazníci dopředu nevidí, o jakou konkrétní službu se jedná a jejich hodnocení bude tedy přímo závislé nám prožitku, který se jim dostane v průběhu poskytování služby.

Výše uvedená nehmotnost služby je jednou z vlastností služeb, která podstatně ovlivňuje veškeré marketingové programy. Kotler²³ k této charakteristice přidává další tři, jako je nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. Budeme-li se zabývat nehmotností služeb, tak i ryze nehmotné služby mohou nebo snad i musí jejich poskytovatelé prostřednictvím marketingových nástrojů materializovat. Ačkoli zákazník službu nemůže před koupí prohlédnout, očichat nebo poslechnout, může ji posuzovat podle místa, personálu, vybavení, propagačních materiálů, ceny a symbolů.

Tato materializace služby je u služeb lyžařského střediska velmi důležitá. Možnost lyžovat na sjezdovce nabízejí všechna střediska, nicméně prožitek z něj se bude lišit - a to právě v závislosti na výše uvedených marketingových nástrojích, ať už se bude jednat o místo, kde je služba poskytována, personál, který obsluhuje nejen lanovky, ale také další zařízení patřící areálu, nebo hlavně technologická vybavení střediska, jako jsou sněžná děla nebo kabinkové lanovky.

Co se týká další vlastnosti služeb, tedy neoddělitelnosti, můžeme uvést definici Kotlera²⁴ „neoddělitelnost znamená, že pro služby je typické, že jsou vytvářeny a konzumovány současně. To neplatí pro materializované zboží, které je vyrobeno, uskladněno ve skladech, distribuováno přes zprostředkovatele a spotřebováváno i s velkým časovým odstupem. Jestliže nějaká osoba poskytuje službu, stává se tato osoba součástí služby. Je-li při poskytování služby přítomen i zákazník, vzniká interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem, která je speciálním rysem marketingu služeb. Na výsledek poskytované služby má potom vliv jak poskytovatel, tak zákazník.“

²³KOTLER, P.: *Marketing management*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1998, str. 413

²⁴KOTLER, P.: *Marketing management(10. Rozšířené vydání)* 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2001, str. 424

Další vlastností služeb je proměnlivost. Při poskytování služby dochází k přímé interakci se zákazníkem. Ten svým chováním a aktuálním vyhodnocením služby při poskytování, může ovlivnit průběh služby i její výsledky. Tuto vlastnost definují Kotler, Wong, Saunders a Armstrong²⁵: „Proměnlivost znamená, že kvalita služeb závisí na tom, kdy, kde, jak a kým jsou poskytovány. Kvalitu služeb jako takovou lze jen obtížně řídit. Firmy poskytující služby mohou podniknout několik kroků pro zajištění kvality. Nejprve investují do kvalitních postupů pro příjem a zaškolování nových zaměstnanců. Školí klíčové pracovníky tak, aby byli schopní provádět či podnikat kroky nezbytné k zajištění správné obsluhy a uspokojivého vyřizování stížností zákazníků. Druhý krok k řízení kvality je motivace zaměstnanců pomocí pobídkových programů, které zdůrazňují a odměňují kvalitu, například ocenění pro zaměstnance měsíce nebo prémie na základě zpětné vazby od zákazníků. Třetím mechanismem zvyšování kvality je zviditelnění zaměstnanců a zvýšení jejich zodpovědnosti vůči zákazníkovi.“

Služby jsou dále charakteristické pomíjivostí, respektive neskladovatelností. Zamazalová²⁶ hovoří o tom, že „neskladovatelnost služeb vede k nutnosti vypořádat se zejména s nesouladem mezi poptávkou po službách a jejich nabídkou. Oproti hmotným výrobkům zde neexistuje možnost překlenout nesoulad mezi poptávkou a nabídkou pomocí zásob (ať už u výrobce, nebo v distribuční síti). Mimořádnou důležitost zde hraje schopnost odhadu poptávky v čase.“

Autoři Horner a Swarbrooke²⁷ přidávají i pátou vlastnost a tou je neexistence vlastnictví. Jde o to, že zakoupením služby si zákazník získá pouze nějaký přístup k činnosti či zařízení. Na konci procesu však nevlastní nic nového.

Co se týká služeb lyžařského areálu, chápeme je jako služby sportovně-rekreační, které jsou v dnešní době jedny z nejdůležitějších. Tento typ služeb charakterizuje Oriška²⁸ následovně: „Sportovně-rekreační služby umožňují aktivně využívat přírodní i uměle vytvořené podmínky k rozvoji sportu, rekreace a turistiky. Jejich poskytování a spotřeba souvisí se snahou využít volný čas k aktivnímu odpočinku včetně určité míry fyzické zátěže jako protipól převážně stereotypního způsobu života. Tyto služby poskytují sportovně-rekreační zařízení nebo vybavenosti cílových míst

²⁵ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007, str. 714, 715

²⁶ ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing*. 2. Vydání. Praha: C. H. Beck 2010, s. 347

²⁷ HORNER, S., SWARBROOKE, J.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2003, s. 39

²⁸ ORIEŠKA, J.: *Služby v cestovním ruchu*. 1. Vydání. Praha: Idea Servis 2010, s. 17

cestovního ruchu. Lze je nabízet jednotlivě nebo v rámci souboru služeb, zejména pobytu.“

3.2.2 Klasifikace sportovních služeb

Již výše jsme rozebrali dělení služeb dle vázanosti na hmotný produkt. Podívejme se na členění čistě sportovních služeb. Existuje několik klasifikací, uvedme nejprve členění dle autora Chelladuraie²⁹:

1. Sportovní zboží (výroba, prodej)
2. Služby zákazníkům
 - a. Sportovní služby orientované na požitky
 - b. Sportovní služby orientované na zdraví a zdatnost
 - c. Sportovní služby orientované na získání dovednosti
 - d. Sportovní služby orientované na získání výkonnosti
 - e. Výživa
 - f. Rehabilitace
 - g. Divácké služby
 - h. Sponzorské služby
3. Sociální myšlenky – zdatnost, zdraví, aktivní styl života

Služby lyžařských středisek můžeme obecně zařadit mezi služby zákazníkům, konkrétně mezi služby orientované na požitky. Středisko však poskytuje i dílčí služby, jako jsou služby lyžařské školy, které pak patří mezi služby orientované na získání dovednosti. Pokud lyžařské středisko pořádá akci nebo atraktivní závody, můžeme hovořit i o poskytování služeb diváckých.

Šíma³⁰ pak rozděluje sportovní služby na základě dvou kritérií, a to podle druhu a rozsahu zapojení zaměstnance a podle motivů zákazníka k účasti na sportu. Co se týká druhu a rozsahu zapojení zaměstnance, rozděluje služby následovně:

1. Spotřebitelské služby – nevyžadují kvalifikaci zaměstnance ani významnou zručnost, př. pronájem zařízení, zapůjčení sportovního náčiní, drobný prodej zboží, apod.

²⁹ CHELLADURAI, P.: Sportmanagement. Definning the field. *European Journal of Sportmanagement*. 1st Ed., 1994, nb. 1, p. 7-15

³⁰ ŠÍMA, J.: *Sportovní marketing (vybrané kapitoly)*. 1. Vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu 2003, str. 30-32

2. Odborné služby – základem je specializace a odbornost zaměstnanců, př. instruktor, trenér, masér
3. Výchovné služby – zaměstnanec má za úkol přeměnu klienta samotného, např. výchovu dítěte nebo vzdělávání studenta, tyto výchovné služby mění v zájmu klienta jeho chování, vlastnosti nebo sociální postavení, př. učitel TV, trenér, fyzioterapeut

Dle motivů zákazníka k účasti na sportu jsou sportovní služby klasifikované následovně:

1. Osobní potěšení – potěšení plyne z vlastní účasti na pohybových aktivitách
2. Získání dovedností – motivem je touha být způsobilý pro vybranou sportovní disciplínu a dosáhnout v ní co možná nejvyšší úrovně
3. Touha vyniknout
4. Upevnění nebo zlepšení zdraví a tělesné zdatnosti

Na základě výše uvedeného členění uvádí Šíma ve své publikaci celkovou klasifikaci sportovních a tělovýchovných služeb:

1. Služby pro potěšení zákazníka
2. Služby pro zdraví a kondici
3. Služby pro rozvoj schopností a dovedností
4. Služby pro dosažení vrcholných výkonů služby pro kvalitu života
5. Léčebné služby

Služby lyžařského střediska představují především poskytnutí upravené sjezdovky včetně přepravy na ní. Pokud budeme hovořit o běžných návštěvnicích, pro které lyžování představuje určitý druh zábavy, zařadíme služby lyžařského střediska do služeb pro potěšení zákazníka. Zvážíme i minoritní skupinu lyžařů, pro které je lyžování profesionálním sportem a potřebují pro trénink odpovídající podmínky, tedy upravený svah s možností přepravy na něj, můžeme částečně služby lyžařského střediska zařadit i mezi služby pro rozvoj schopností a dovedností, případně služby pro dosažení vrcholných výkonů.

Na základě výše uvedených klasifikací bych navrhla rozdělení služeb pro lyžařská střediska.

1. Služby vázané na terénní podmínky – středisko poskytuje vždy určitý počet sjezdovek, s určitou délkou, šířkou, případně členitostí
2. Služby vázané na technologie
 - Lanovky/vleky - přeprava zákazníků na sjezdové tratě

- Sněžná děla – umožnění sněhové pokrývky v případě nepříznivých klimatických podmínek
- Rolby – umožnění kvalitně upraveného svahu pro jízdu na lyžích

3. Doplnkové služby vázané na lidský faktor

- Gastronomické služby
- Lyžařská škola
- Půjčovna lyží
- Obsluha lanovek
- Zaměstnanci dětských koutků/babysitting
- Obsluha parkoviště
- Služby skibusu

Za nejméně ovlivnitelné služby považuji služby vázané na terénní podmínky (není možné „zvětšit kopec“), středně ovlivnitelné jsou služby vázané na technologie (jsou vázané na finance), a za nejsnáze ovlivnitelné služby považuji doplnkové služby vázané na lidský faktor. Zde se dá poměrně snadno ovlivnit schopnosti a vzdělání personálu, vzhled prostředí nebo kvalita vybavení, jako jsou metodické pomůcky v lyžařské škole nebo lyže v lyžařské půjčovně.

3.2.3 Marketingový mix pro služby

Marketingový mix je základním druhem marketingu, jehož prostřednictvím firmy nejčastěji dosahují svých cílů. Je důležité zabývat se vhodným složením marketingových nástrojů, protože právě ty nám určují úspěšnost produktu či služby na trhu a potažmo spokojenost zákazníků.

Kotler³¹ charakterizuje marketingový mix takto: „*Marketingový mix je charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P: výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion).*“

Od Smithe a Taylora³² se můžeme dočíst, že autorem marketingového mixu 4P je Jerome McCarthy. Někteří mu však oponovali, že nejdůležitější P – People (lidé), v modelu chybí. Toto „P“ může být interpretováno jako zákazníci nebo zaměstnanci.

³¹ KOTLER, P.: *Marketing od A do Z*. 1. Vydání. Praha: Management press 2003, str. 69

³² SMITH, P., TAYLOR, J.: *Marketing Communications: An integrated Approach*. 4th Edition. London (UK): P R Smith 2004, p. 7

Postupem času byl marketingový mix 4P doplněn na 7P, kdy zbývající tři „P“ zahrnují tedy people (lidé), physical evidence (materiální prostředí) a processes.

Právě zbylá tři „P“ jsou důležitá pro organizace poskytující služby a pro tuto práci tedy stěžejní. V lyžařském středisku se zákazníci dostávají do kontaktu s personálem, ať už s lidmi v pozicích obsluhy lanovek, či obsluhy v gastronomických zařízeních. Služba může být sebelepší, ale pokud ji poskytovatel neumí podat, ztrácí veškerý smysl. Zákazníkovu spokojenost pak samozřejmě velmi ovlivní také materiální prostředí i způsob, jakým mu je služba poskytována. Zaměřme se tedy na charakteristiku těchto tří nástrojů.

Co se týče nástroje označovaného jako „lidé“, zdůrazňuje Vašítková³³, že zaměstnanci mají přímý vliv na kvalitu služeb, stejně tak jako zákazníci, neboť i oni jsou součástí procesu poskytování služby. Organizace by tedy měly věnovat pozornost výběru, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Na druhou stranu by se měli organizace i snažit stanovit pravidla pro zákazníky.

Materiální prostředí chápe Kumar³⁴ jako prostředí, ve kterém je služba poskytována, a které službu nějakým způsobem zhmotňuje tak, aby ji zákazníci mohli hodnotit. Takové materiální prostředí zahrnuje brožury, letáky, vizitky, výroční zprávy, značení ve firmě a další vybavení.

O procesu pak píší autoři Chaudhari a Gokhale³⁵. Podle nich jsou v rámci poskytování služeb zahrnuté různé procesy, které umožňují organizaci konat efektivní marketing. Jedná se například o vyřizování reklamací, procesy pro identifikaci zákaznických potřeb a požadavků nebo procesy pro vyřizování objednávek.

Aplikujeme-li poslední 3P na lyžařské středisko, hovoříme u pojmu „lidé“ o personálu, jako jsou vlekáři, rolbaři, instruktoři lyžařské školy, obsluha v gastronomických či ubytovacích zařízeních, zaměstnanci lyžařské půjčovny a servisu a další. U materiálního prostředí hodnotí zákazníci především technologickou vybavenost střediska, jako jsou lanovky, vleky, pomůcky pro děti v lyžařské škole, vzhled půjčovny nebo zařízení poskytující občerstvení. V rámci procesu posuzujeme způsob prodeje permanentek, způsob obsluhy lanovek, způsob, kterým instruktoři zajišťují výuku v lyžařské škole apod.

³³VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2008, str. 27

³⁴KUMAR, P.: *Marketing of Hospitality and Tourism Services*. 1th Edition. New Delhi (India): Tata McGraw Hill 2010, p. 48-49

³⁵CHAUDHARI, CH., GOKHALE, N.: *Marketing management*. 1th Edition. Shivaji Nagar (India): Nirali Prakashan 2010, p. 6-7

3.2.4 Kvalita služeb a její zajišťování (Řízení kvality služeb)

V dnešní době jsou zákazníci díky internetu velmi dobře informovaní. Díky internetovému vyhledávání jsou zákazníci schopní zjistit řadu informací o kvalitě služeb. Z hlediska rostoucí informovanosti zákazníků by se organizace měly soustředit nejen na množství různých služeb, ale hlavně na zajištění jejich kvality.

O kvalitě služeb pojednávají například Kotler a Armstrong³⁶: „Kvalita má přímý vliv na funkci výrobku či poskytnutí služby. Je úzce spjata s hodnotou pro zákazníka a s uspokojením jeho potřeb. V užším slova smyslu může být definovaná jako absence vad a nedostatků u výrobků či služeb. Firmy, které stavějí zákazníka do středu své pozornosti, postupují za hranice takto vymezené kvality a definují ji jako stupeň uspokojení potřeb a přání zákazníka.“

Otázkou samozřejmě je, co zákazník v rámci kvality služeb hodnotí. Vašítková³⁷ ve své publikaci uvádí kritéria, podle kterých zákazníci kvalitu služeb posuzují. Shrnuje je do pěti širších okruhů, kde prvním z nich jsou hmotné prvky. Mezi ně patří například technický stav zařízení, budov, vzhled zaměstnanců a další komunikační materiály. Dalším kritériem je spolehlivost. Zde se zákazníkovi jedná především o přesnost výkonu služeb a naplnění užitku, který je s poskytnutím služby spojený. Schopnost reakce je další faktor, který zákazníci posuzují. Mimo jiné se zde jedná i o vstřícnost personálu a jeho schopnost reagovat na různé požadavky. Čtvrtým kritériem je jistota, pátým pak empatie/pochopení, kam lze zařadit také dobrou komunikaci se zákazníkem.

Těchto pět dimenzí obsahuje metoda měření kvality služeb zvaná SERQUAL. O této metodě se ve své publikaci zmiňuje Wagnerová³⁸, která uvádí, že tato metoda spočívá v dotazníkovém šetření obsahující 21 otázek. Ty jsou sdružené právě do těchto pěti okruhů. Metoda SERQUAL rozlišuje mezi očekáváním zákazníka a jeho vnímáním – tedy jeho skutečnou interakcí. Spokojenost zákazníka je pak daná jako vztah mezi očekáváním zákazníka a jeho vnímaným chováním.

Zde se dostáváme k významnému bodu, co se týká služeb lyžařských středisek – k systému řízení kvality. Jedná se o poměrně mladý trend v oblasti marketingu, který postupuje postupně všemi odvětvími. V oblasti hotelnictví, wellnessu či gastronomie není zdaleka žádnou novinkou, nicméně v oblasti řízení kvality služeb v lyžařských

³⁶KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. 6. Vydání. Praha: Grada Publishing 2004, s. 37

³⁷VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2008, str. 197

³⁸WAGNEROVÁ, I.: *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2011, s. 78

střediscích mu stále není věnovaná dostatečná pozornost. Podívejme se tedy blíže na systémy řízení kvality.

Dle autora Gitlow³⁹ je otcem quality managementu americký konzultant Edwards Deming. Deming rozvinul teorii quality managementu, která zdůrazňuje radost v práci. Tvrdil, že na kvalitu by měl být kladen důraz v každém kroku procesu, nejen kontrolou produktu nebo služby, až když je dokončená.

Management kvality, nebo někdy se můžeme setkat také s pojmem management jakosti, pracuje se třemi základními koncepcemi, které ve své publikaci popisuje Vašítková⁴⁰.

- Koncepce managementu jakosti na bázi podnikových standardů – zde se jedná o vlastní standardy společnosti, požadavky jsou zpracovány ve vnitropodnikových směrnících a bývají náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000.
- Koncepce jakosti na bázi norem ISO – tyto normy jsou použitelné na všechny podniky, neboť mají univerzální charakter. Nejsou závazné, pouze doporučující. Pokud však firma chce získat certifikát podle těchto norem, je pro ni obsah závazný. Certifikáty normy ISO 9000 jsou pak výborným marketingovým nástrojem, co se týká budování důvěry u zákazníků.
- Koncepce managementu jakosti na bázi TQM (Total Quality Management) – jedná se o otevřený systém, který obsahuje vše, co je v podniku pozitivní a může být využito pro jeho rozvoj. Cílem TQM je tedy zajištění dlouhodobé prosperity a to právě především díky zabezpečení kvality.

U lyžařských středisek bych doporučovala především koncepci na bázi TQM. Dle autorů Hornera a Swarbrooka⁴¹ „*je to nepochybně nejmódnější systém řízení kvality v současné době. Jeho základem je myšlenka, že kvalita musí prostupovat celou kulturou organizace a musí být věcí každého zaměstnance. Organizace musí usilovat o neustálé zlepšování kvality. Tento přístup jinými slovy vyjadřuje přesvědčení, že kvalita není absolutní standard, kterého lze dosáhnout, ale spíše nepřetržitá cesta k neustále se měnícímu se cíli.*“

³⁹ GITLOW, H.: *Quality management systems: a practical guide*. 1st Edition. Florida (US): CRC Press 2001, p.1

⁴⁰VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2008, str. 202

⁴¹HORNER, S., SWARBROOKE, J.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2003, s. 388

Aby byl quality management úspěšný, je důležité, aby podniky dodržovali jisté zásady. Těchto jedenáct principů, na základě kterých je rozvíjen management kvality uvádějí autoři Váchal a Vochozka⁴². V první řadě se jedná o orientaci na zákazníky. Organizace by měla plnit jejich přání a předčít jejich očekávání. Druhým principem je vedení. Management by měl vytvářet takové prostředí, ve kterém se budou zaměstnanci plně zasazovat o naplnění cílů. Dále se jedná o zapojení zaměstnanců, kdy zaměstnanec je chápán jako interní zákazník organizace a je tedy nezbytný pro další rozvoj. Čtvrtým principem je procesní přístup. Zde jde o to, aby procesy byly stabilizované, monitorované, kontrolované a neustále zlepšované. Stejně tak důležitý je systémový přístup – procesy probíhají ve vzájemných vazbách a je nutné je řídit jako systém a pochopit tak jejich provázanost. Šestým principem je neustálé zlepšování, především aplikace Plan-Do-Check-Act cyklu. Sedmou zásadou je věcný postup při přijímání rozhodnutí – je důležité získávat informace, ale stejně tak je důležité je následovně ověřovat a analyzovat. Dále se jedná o oboustranně prospěšné dodavatelsko-odběratelské vztahy, kdy je uplatňovaná strategie win-win, tedy výhra v jednání na obou stranách. Mezi poslední principy dále patří učení se, flexibilita a společenská odpovědnost.

Kvalitní služby jsou nejsilnější konkurenční výhodou, co může být. Všechna lyžařská střediska poskytují podobné služby, je tedy důležité vsadit hlavně na jejich kvalitu a neustálé zlepšování. Na tomto místě lze jmenovat nejen kvalitní úpravu sjezdovek, ale také kvalitní ubytování, gastronomii, kvalitní výkony personálu, který musí dbát na zákaznickou orientaci. Pokud však chceme, aby se personál choval k zákazníkům vstřícně, musíme v první řadě uznávat i zaměstnance jako interní zákazníky, dostatečně je motivovat a zapojovat do rozhodování.

3.3 Hodnoty zákazníka a jejich uspokojení

3.3.1 Zákazník

Jak již bylo výše řečeno, zákazník a jeho potřeby jsou nejdůležitějším elementem celého marketingu. Pouze pokud se budeme předně orientovat na poznání cílového zákazníka, můžeme definovat jeho potřeby a následně je uspokojit. Tím profituje jak zákazník, tak organizace nebo objekt, který zákaznické potřeby uspokojuje.

⁴² VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M.: *Podnikové řízení*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2013, s. 497, 498

Není však jednoduché držet se zákazníkem krok a sledovat trendy dnešní doby. Jedním z nich je například vzestup moci zákazníků, někdy se také můžeme setkat s pojmem počátek Věku zákazníků. To se projevuje klesající loajalitou vůči značkám, vyšší informovaností díky internetu, dále větším individualismem v životě a v práci, touhou po výjimečných a autentických zážitcích, nebo nárůstem nabídky služeb i zboží.⁴³

Definici zákazníka dobře vystihuje Spáčil⁴⁴: „Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.“

Zjednodušeně definuje zákazníka Nenadál⁴⁵: „Zákazník je myšlen kdokoliv, komu odevzdáváme výsledky vlastních aktivit.“

Tito zákazníci, ať už v podobě jednotlivců nebo skupin, tvoří dohromady spotřební trh. Ten definují autoři Kotler, Wong, Saunders a Armstrong⁴⁶ takto: „Spotřební trh jsou všichni jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují zboží a služby, nebo je jinak získávají pro osobní spotřebu.“

Je důležité, abychom jednotlivé skupiny zákazníků rozlišovali, Nenadál⁴⁷ zákazníky rozděluje do čtyř stěžejních skupin:

- Interní zákazníci – vlastník procesu, který naše výsledky používá jako vstupy do svých procesů
- Zprostředkovatelé – sklady, velkoobchodní organizace
- Externí zákazníci – organizace nebo fyzické osoby, které využívají dodatečné výstupy
- Koneční uživatelé – finální spotřebitelé produktů

⁴³ HAZDRA, A., JIŘONOVÁ, K., KYPUS, L., HARAZÍNOVÁ, V., LUNGA, V.: *Skvělé služby. Jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2013, s. 21

⁴⁴ SPÁČIL, A.: *Péče o zákazníky*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2003, s. 17

⁴⁵ NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. Vydání. Praha: Management Press 2004, s. 13

⁴⁶ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 1 Vydání. Praha: Grada Publishing 2007, str. 309

⁴⁷ NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. Vydání. Praha: Management Press 2004, s. 13

Co nás však na zákazníkovi zajímá nejvíce, je jeho chování. Podle něj se totiž můžeme orientovat a přizpůsobit tomu naši nabídku. Hovoříme tedy o jeho spotřebním chování, které Kotler, Wong, Saunders a Armstrong⁴⁸ definují následovně: „*Nákupní chování spotřebitele znamená nákupní chování konečných spotřebitelů – jednotlivců a domácností, kteří kupují zboží a služby pro osobní spotřebu.*“

Vysekalová⁴⁹ k tomuto doplňuje, že spotřební chování nelze chápat izolovaně, bez vztahu k obecnému chování. Obecné chování pak ve své publikaci charakterizuje jako „souhrn vnějších projevů, činností, jednání a reakcí organismu, dělených podle psychologické povahy na instinktivní, návykové a rozumové. Podobně lze charakterizovat i chování spotřební, které je zaměřené na uspokojování určitých potřeb.“

Chování zákazníků je samozřejmě odlišné a závisí na řadě faktorů. Tyto faktory popisují autoři Kotler, Wong, Saunders a Armstrong⁵⁰. Dle nich mají na zákaznicko chování nejsilnější a nejvýznamnější vliv kulturní faktory, neboť právě kultura je východiskem lidských přání a chování. Další faktor je faktor společenský. Sem můžou patřit jak vlivy rodiny, tak vlivy dalších profesních organizací a skupin. Rozhodnutí zákazníků jsou dále ovlivněna osobními charakteristikami jako je věk, fáze života, zaměstnání, ekonomická situace, životní styl, osobnost či vnímání sebe sama, což autoři souhrnně pojmenovávají jako osobní faktory.

Při zavádění nového produktu nebo služby na trh nás vždy zajímá, jak na to zákazník zareaguje. Jeho chování je dopředu velmi obtížně predikovatelné, a proto se stává tvrdým oříškem pro spoustu marketingových pracovníků. Pokud se i lyžařské středisko pokusí zlepšit svoje služby zaváděním novinek, nikdy nemůže dopředu odhadnout, jak na to návštěvníci zareagují a jestli se jim služba bude líbit a oni ji budou využívat.

Mysl spotřebitele je nevyzpytatelná, a proto se na tomto místě setkáváme s pojmem „černá skříňka spotřebitele“. Model nákupního chování nám tedy dle Mulačové a Mulače⁵¹ vyjadřuje model podnět-„černá skříňka“-odezva. Na tuto „černou skříňku“, tedy mysl spotřebitele, působí řada marketingových nástrojů, stejně tak jako

⁴⁸KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 1 Vydání. Praha: Grada Publishing 2007, str. 309

⁴⁹VYSEKALOVÁ, J.: *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2011, s. 35

⁵⁰KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 1 Vydání. Praha: Grada Publishing 2007, str. 311-319

⁵¹MULAČOVÁ, V., MULAČ, P.: *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2013, s. 227

již zmíněné faktory vnějšího prostředí. Vlivem těchto nástrojů pak v zákazníkovi myslí probíhají procesy, které pak ovlivňují jeho nákupní rozhodování. Výsledkem je pak konkrétní nákupní rozhodnutí, ale také podkupní chování. Co tedy konkrétně stimuluje zákazníkovi mysl? Především se jedná o nástroje marketingu, jmenujme tedy výrobek, cenu, distribuci, propagaci, dále zde působí vlivy prostředí, jako jsou faktory ekonomické, technologické, kulturní a politické a dále situační vlivy. V černé skříňce pak hrají klíčovou roli charakteristiky spotřebitele, které jsou, jak bylo výše uvedeno, kulturní, psychologické, společenské a osobní. Právě v tuto chvíli se zde odehrává nákupní rozhodovací proces. Výsledkem je odezva neboli reakce. Tou především volba produktu, značky, množství, prodejce, načasování a disponibilní obnos. Z tohoto hlediska je tedy velmi důležitá analýza působení vnějších vlivů, ať už formou marketingových nebo jiných nástrojů, protože ty vyvolávají žádoucí kupní chování.

Jaké další faktory mohou ovlivňovat spotřební a nákupní chování? Vysekalová⁵² hovoří například o místě prodeje a nákupních podmínkách. Prodejní prostředí by se mělo snažit vyvolat pozitivní emoce, které působí jako podněty ke koupi. Místo prodeje je totiž místem, kde není většina zákazníků reklamou přesycena. Prodejní místo je důležité především z toho hlediska, že zde můžeme uspokojit další důvody nákupního chování, které si často ani neuvědomujeme. Jde o společenský zážitek (viz. spojení nákupních center se zábavními centry), vědomí vlastního já i naplnění touhy, například touhy po riziku.

To vidím jako důležitý fakt pro lyžařská střediska. V okamžiku, kdy místo, kde se běžně lyžuje, nabídne i spojení s jinou zábavou – například bobovou dráhou, stává se zázemí hned přitažlivější. Pokud návštěvníkům přijde vybavení lyžařské školy atraktivní, láká je to k nákupu hodin výuky více, než kdyby se jednalo o pouhou cvičnou louku bez výbavy.

Na závěr se nabízí charakteristika očekávání českého zákazníka. To je uvedeno v publikaci autorů Hazdry, Jiřinové, Kypuse, Harazínové a Lunga⁵³: „Podle aktuální studie Čechům nejvíce vadí, když musí příliš dlouho čekat a jestliže musí opakovaně uvádět informace, které už poskytli. Vadí jim, uvíznou-li v automatizovaných telefonních linkách, a když musí zaplatit, aby dosáhli na zákaznický servis. Jsou nespokojení, pokud zástupce firmy neumí odpovědět na jejich dotaz, nebo když není sám schopen učinit

⁵² VYSEKALOVÁ, J.: Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2011, s. 59

⁵³ HAZDRA, A., JIŘINOVÁ, K., KYPUS, L., HARAZÍNOVÁ, V., LUNGA, V.: *Skvělé služby. Jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2013, s.40

rozhodnutí a odvolává se na nadřazené. Proto lidé chtějí hlavně to, aby měla firma kompetentní lidi v zákaznickém servisu, využívala vhodné komunikační kanály, byla proaktivní a vycházela vstříc.“

3.3.2 Hodnoty a spokojenost zákazníka

Důležitou otázkou marketingu je, podle čeho se zákazníci rozhodují při koupi produktu. Samozřejmě v první řadě zůstává fakt, že zákazníci sledují svoje potřeby a snaží se je uspokojit. Pokud je produktů, které jeho potřeby uspokojují mnoho, rozhoduje je spotřebitel podle toho, jakou pro něj mají konkrétní produkty hodnotu.

Na tomto místě je tedy potřeba definovat pojem hodnota pro zákazníka. Autoři Kotler a Armstrong⁵⁴ nabízejí tuto definici: *„Hodnota pro zákazníka představuje rozdíl mezi hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání příslušného výrobku, a náklady, které musí vynaložit na to, aby si daný výrobek či službu opatřil.“*

Marketéři by se tedy měli ve svých koncepcích zaměřovat i na to, aby měl zákazník pocit, že získal více, než zaplatil. Proto by zákazníkovi měla být poskytována hodnota vždy větší, než je u konkurenčních produktů. Jak toto ale zabezpečit? K pochopení této problematiky je důležité pochopit nejprve podstatu hodnotového řetězce.

Autoři Kotler, Wong, Saunders a Armstrong⁵⁵ definují hodnotový řetězec takto: *„Hodnotový řetězec je hlavní nástroj pro identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka.“* Podle autorů určuje hodnotový řetězec ve firmě devět typů aktivit, které vytvářejí hodnotu. Tento hodnotový řetězec pak zjišťuje v jednotlivých aktivitách zákonitosti chování nákladů v konkrétním podnikatelském oboru a nalezl možné zdroje konkurenčního odlišení. Aktivita jsou rozdělné na primární a podpůrné. Primárními aktivitami jsou logistika na vstupu, provoz, logistika na výstupu, marketing a prodej a služby. Jinými slovy lze říct, že se jedná o vstupy do podnikání, jejich zpracování, vyslání ven, uvedení na trh a obsluhu. To nám ukazuje, že na spokojenost zákazníka nemá vliv pouze hodnota výsledného produktu, ale spokojenost zákazníka se odvíjí od ostatních fází hodnotového řetězce. Podpůrné aktivity pak zahrnují infrastrukturu společnosti, řízení lidských zdrojů, vývoj technologií a nákup. Co se týká

⁵⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. 6. Vydání. Praha: Grada Publishing 2004, s. 34

⁵⁵ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 1 Vydání. Praha: Grada Publishing 2007, str. 542,543

infrastruktury, hovoříme o managementu, plánování, finanční a účetní oddělení a právní i vládní záležitosti.

Jakmile je definován pojem hodnota pro zákazníka, lze se zaměřit na hlavní téma celé práce a tou je spokojenost. Právě spokojenost zákazníka závisí na tom, jakou hodnotu pro něj daný produkt nebo služba má.

Spokojenost zákazníka definují ve své publikaci Kotler a Armstrong⁵⁶:
„Spokojenost zákazníka závisí na tom, jak dalece je vnímáno či naplněno očekávání zákazníka ve vztahu k získanému produktu či k hodnotě, kterou zákazníkovi přináší. Není-li zcela naplněno, zákazník je nespokojen, je-li naplněno, je tomu naopak, a je-li naplněno ve vyšší míře, zákazník je příjemně překvapen.“

Každé organizaci by tedy mělo jít především o to, aby byla zákazník nejen průměrně spokojený, ale spokojený maximálně. Protože pouze tehdy, kdy je zákazník maximálně spokojený, si vytváří k produktu či službě pevný emocionální vztah. Tito zákazníci jsou pak pro organizaci nejdůležitější. Otázkou však je, co si zákazník od produktu slibuje, respektive co od něj očekává.

Dle Kotlera a Armstronga⁵⁷ je zákazníkovo očekávání *„založeno na předchozí zkušenosti s nákupem, na názorech přátel, na informacích marketingových specialistů a konkurence a na jejich příslibech.“*

Spokojenost zákazníků dále úzce souvisí s orientací na zákazníky. Tento vztah popisují autoři Scharnbacher a Kiefer⁵⁸. Zákaznická orientace dle nich znamená, že se organizace zabývá každým zákazníkem individuálně a díky zkušenostem s ním se snaží naučit, aby jim mohla zajistit dlouhotrvající spokojenost. Na orientaci na zákazníka by měl být dnes kladen značný důraz, a to ve všech oblastech podnikání. Nejen marketing a prodej, ale také například výzkum, distribuce či produkce by se měli důkladněji zabývat představami a přáními zákazníků a snažit se tak o spokojenost zákazníků.

Každá zákaznický orientovaná organizace by se tedy měla snažit zjišťovat spokojenost zákazníků, aby podle toho mohla upravit svoje služby a produkty. Jak ale zjistit takovou zákaznickou spokojenost? Kotler⁵⁹ nám nabízí čtyři způsoby, jak spokojenost zákazníků zjistit.

⁵⁶ KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. 6. Vydání. Praha: Grada Publishing 2004, s. 36

⁵⁷ KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. 6. Vydání. Praha: Grada Publishing 2004, s. 36

⁵⁸ SCHARNBACHER, K., KIEFER, G.: *Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung*. 1. Ausgabe. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2003, s. 1-2

⁵⁹ KOTLER, P.: *Marketing management (10. Rozšířené vydání)* 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2001, str. 53

- Systém stížností a návrhů - pokud se firma orientuje především na zákazníka, měla by mu usnadnit způsob, jak podat stížnost nebo zlepšující návrh. Zákazník se pak může setkat například s formulářem, kde může vyjádřit svou spokojenost nebo nespokojenost, dále se schránkami, kam mohou vkládat své stížnosti a návrhy.
- Průzkumy spokojenosti zákazníků – tento nástroj umožňuje zákaznickou spokojenost sledovat poměrně pravidelně. Organizace používají většinou formu dotazování, ať už písemnou, elektronickou či osobní.
- Fiktivní nakupování – zde se jedná o to, že fiktivní zákazník nakupuje produkty či služby, kdy může předstírat i fiktivní problém, například si stěžovat na špatnou chuť jídla a sledovat reakci personálu.
- Analýza ztracených zákazníků – organizace by měla být informovaná o tom, kteří zákazníci opustili od koupě daného produktu či služby, a hlavně co bylo příčinou.

V této práci je spokojenost zákazníků zjišťována formou průzkumu spokojenosti. Tato forma je vhodná kombinovat s tzv. fiktivním nakupováním, známým také pod pojmem „mystery shopping“, který nám udává relevantní informace zejména o chování zaměstnanců.

V souvislosti se spokojeností zákazníků je důležité poznamenat, jak úzce tato spokojenost souvisí se spokojeností zaměstnanců dané firmy či organizace. Kotler⁶⁰ ve své publikaci uvádí, jak postup každého zaměstnance může ovlivnit chování zákazníka. To, jaký je přístup samotného zaměstnance, může ovlivnit zákazníka pozitivně i negativně. Ve výsledku jde o získání či ztrátu zákazníků na základě spokojenosti zaměstnance a potažmo jeho chování. Je tedy dobré věnovat prostředky na program vzdělávání zaměstnanců, jak zlepšovat svoje služby a zvyšovat tím spokojenost zákazníků.

I v rámci lyžařských středisek je důležité vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance. Co se týká odborného hlediska, je důležité pravidelné školení bezpečnosti především pro obsluhu lanovek a vleků, produktové školení pro zaměstnance půjčovny lyží a servisu a školení pro instruktory. Obecně pro všechny zaměstnance, kteří přichází do přímého kontaktu se zákazníkem, se doporučuje pravidelné školení prozákaznického přístupu.

⁶⁰ KOTLER, P.: *Deset smrtelných marketingových hříchů. Jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2005, s. 27

3.3.3 Modely spokojenosti zákazníka

I když se jakýkoli podnik snaží sebevíc, může docházet k tomu, že jeho zákazníci jsou nespokojení. Jak dochází k tomu, že jsou zákazníci s nabízenými službami nespokojení, ukazují následující teoretické modely.

Jako první model uveďme Kano model, který je jedním z nejpoužívanějších. Kano model, jak uvádí ve své přednášce Kotulák⁶¹, pracuje se třemi základními vlastnostmi – s nadšením, lhostejností a nespokojeností. Základem je naplnit očekávané, tedy samozřejmé požadavky – jinými slovy zde hovoříme o pasivní kvalitě. Pokud tyto požadavky nebudou splněny, zákazníci budou nespokojeni. Dalšími požadavky jsou vyslovené požadavky zákazníka. V čím větší míře tyto požadavky splníme, tím budou zákazníci spokojenější. Ve službách se zpravidla jedná zpravidla o vlastnosti, které souvisí s časem – čas vyřízení objednávky, rychlost odpovědi na dopis nebo doba čekání ve frontě. Aktivní kvalitu pak představují vlastnosti, které jsou „něco navíc“ - hovoříme o kvalitě, která vzbuzuje nadšení. Splnění těchto požadavků jsou pro zákazníka neočekávané, pokud mu je dodáme, je překvapený. Příkladem můžeme uvést drobnou pozornost, jako perlivá voda pro hosta, který se přijel ubytovat do hotelu. Základem však musí být splnění očekávaných požadavků, protože pokud například v autoservisu nebude řádně provedená oprava auta, bude zákazník nespokojený, i když obdrží pozornost v podobě kávy zdarma. Vzájemnému působení samozřejmých požadavků, vyslovených požadavků a aktivní kvality říkáme Kanu model. Je zde důležité si uvědomit, že naplněním samozřejmých požadavků nedocílíme nadšení zákazníků. Loajalitu si možná dokážeme koupit prostřednictvím kvalitního uspokojování vyslovených požadavků, ale z dlouhodobého hlediska je důležité soustředit se na aktivní kvalitu.

Vztáhneme-li Kano model na služby v lyžařských střediscích, je důležité, aby i zde existovala jakási aktivní kvalita. Sjezdovky a lanovky jsou samozřejmostí – berme tedy jejich provoz jako naplnění samozřejmých požadavků zákazníka. Co se týká vyslovených požadavků, kde o kvalitní úpravu sjezdovek a rychlou přepravu na sjezdovky. Aktivní kvalita je pak například voucher na nabroušení lyží zdarma při zledovatělé sjezdovce. S počasím provozovatelé nic neudělají, ale mohou ho kompenzovat právě aktivní kvalitou.

⁶¹ KOTULÁK, Z.: *Český systém kvality služeb*. (přednáška) Olomouc: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 27.8.2014

Dalším modelem spokojenosti je model diferenční, kterým se ve své publikaci zabývají autoři Mateides a Ďaďo⁶². V tomto modelu chápeme spokojenost jako porovnávání individuálních očekávání a zkušeností po užití výrobku. Pokud se potvrdí očekávání, je zákazník spokojený. Pokud se naopak nepotvrdí, je zákazník nespokojený. V tomto případě je však potřeba rozlišit pozitivní a negativní nepotvrzení očekávání. K negativnímu nepotvrzení dochází tehdy, pokud není naplněno očekávání. Čím větší je rozdíl mezi očekáváním a skutečně vnímaným výkonem, tím je spokojenost resp. nespokojenost zákazníka silnější.

Nejpoužívanějším modelem je model GAP 5 neboli model 5 rozporů, které způsobují nespokojenost zákazníka. Jeho autory jsou Parasuraman, Zeithamlová a Berry a problematika je více rozebrána v anglické knize autorů Little a Marandi⁶³. Uvádějí, že první mezerou jsou očekávání zákazníků a pochopení těchto očekávání ze strany managementu. Pokud management nebude dostatečně monitorovat zákaznická očekávání, má jen malou naději, že dokáže zavést ty správné a odpovídající služby, které budou tyto zákaznická očekávání naplňovat. Druhý rozdíl, je rozdíl mezi managementem pochopeným očekáváním zákazníků a jejich prosazením ve specifikaci služeb. Aby byl zákazník spokojený, musí tedy management navrhnout takovou specifikaci služeb, která bude naplňovat zákaznická očekávání. Třetí mezera je mezera procesní, tedy určuje rozdíl mezi specifickou kvalitou služby a skutečně poskytnutým výkonem. V tomto případě musí management dohlížet na poskytování služeb ze strany už konkrétních poskytovatelů a zajistit správné poskytování služby prostřednictvím monitoringu, kontroly, podpory a motivace poskytovatelů služeb. Čtvrtá mezera se nazývá diferenční a je to rozdíl mezi skutečně poskytnutou službou a komunikací orientovanou na zákazníka. Jedná se o to, že firma musí být opatrná, aby nepromovala služby, které by v zákaznících vzbuzovaly nerealistická vysoká očekávání. Mezera 5 je pak celková mezera, která představuje rozdíl mezi očekávanou službou a vnímanou službou.

Poslední model, který zmíníme, je model možných reakcí. O Hirschmanově modelu možných reakcí pojednává ve své publikaci Mateides⁶⁴, kdy každá pozitivní nebo negativní zkušenost zákazníka nemusí vést bezprostředně k jeho reakci. Zákazník

⁶² MATEIDES, A., ĎAĎO, J.: *Služby*. 1. Vydání. Bratislava: Miroslav Mračko 2002, s. 618

⁶³ LITTLE, E., MARANDI, E.: *Relationship Marketing Management*. London: Thomson Learning 2003, p. 158

⁶⁴ MATEIDES, A., ĎAĎO, J.: *Služby*. 1. Vydání. Bratislava: Miroslav Mračko 2002, s. 619

může aktivně reagovat nebo být pasivní. Ovšem čím vyšší je stupeň spokojenosti či nespokojenosti, tím větší je pravděpodobnost, že zákazník bude reagovat. Tento model však není zcela vhodný k měření spokojenosti, protože řad zákazníků se s vadou výrobku smíří a nereklamují ji. Nulové reklamace tedy nemusí vždy znamenat stoprocentní spokojenost.

Položme si tedy otázku, jak dosáhnout toho, abychom v lyžařském středisku dokázali získávat zpětnou vazbu od zákazníků, na základě které dokážeme vyhodnotit spokojenost. Chceme-li od zákazníků zpětnou vazbu, musíme jim tento krok co nejvíce ulehčit a ideálně je za to i odměnit. Doporučit se dají například drobné dárky za uvedení svého hodnocení služeb na určených webových stránkách.

3.4 Analýza konkurence

Pokud má být lyžařské středisko úspěšné, musí se vždy nacházet o krok napřed před konkurencí. To znamená disponovat jistými výhodami oproti konkurenci a umět poskytnout zákazníkům vždy něco navíc. Pro další postupy je však nutné definovat pojem konkurence.

Podle autora Clemente⁶⁵ jsou konkurence všechny způsoby, jak může kupující uspokojit své potřeby jinak, než koupí náš výrobek. Konkurence znamená, že pro spotřebitele jsou dostupné alternativy.

Autoři Kotler, Wong, Saunders a Armstrong⁶⁶ uvádějí o konkurenci následující: *„Vytváření konkurenčních marketingových strategií začíná analýzou konkurence. Společnost neustále srovnává hodnotu a spokojenost zákazníka, které zajišťují její produkt, ceny, distribuční kanály a komunikace, s výkony svých konkurentů. Tak může rozpoznat možné výhody a nevýhody.“*

O konkurenční výhodě hovoří podrobněji také autor Bartes⁶⁷, kdy jde v podstatě o poznání síly konkurenční firmy i vlastní situace, neboť základním předpokladem přežití firmy na trhu její konkurenceschopnost. Skutečnost, že daná firma je konkurenceschopná, že má potřebnou „sílu“ prosadit své záměry na trhu, vychází z její tzv. konkurenční výhody, která způsobuje, že určitá činnost této firmy je v porovnání s ostatními konkurenty realizovaná buď levněji, nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka. Máme-li získat konkurenční výhodu oproti soupeřům v odvětví nebo zaútočit na konkurenční výhodu našeho soupeře na trhu, jsme-li popřípadě nuceni ji chránit před napadením konkurenční firmou, musíme systematicky zkoumat všechny potřebné činnosti jak vlastní firmy, tak i konkurence a identifikovat, jak na sebe tyto činnosti působí a ve vzájemných vztazích vytváří zdroje konkurenčních výhod té které firmy.

Abychom mohli získat konkurenční výhodu, musíme nejprve identifikovat naše konkurenty. Z tohoto hlediska je žádoucí definovat konkurenční oblast. O ní se vyjadřuje autor Cravens⁶⁸: *„Kompletní pochopení konkurenční oblasti pomůže vést návrh strategie a implementace. Analýza konkurence je prováděna podle uvážení*

⁶⁵ CLEMENTE, M.: *Slovník marketingu*. 1. Vydání. Brno: Computer press 2004, str. 91

⁶⁶ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 1 Vydání. Praha: Grada Publishing 2007, str. 69

⁶⁷ BARTES, F.: *Konkurenční strategie firmy*. 1. Vydání. Praha: Management press 1997, str.16

⁶⁸ CRAVENS, D.: *Strategic marketing*. 5th Edition. Boston, Massachusetts: Irwin/McGraw-Hill 1997, str. 99, 100

jednotlivých firem. Analýza se zaměřuje na dva druhy informace: (1) popis průmyslu a (2) analýzu distribučních kanálů, které spojují společně různé organizace v systému přidaných hodnot. Analýza průmyslu je horizontální analýza zahrnující podobné typy firem, zatímco analýza distribučních kanálů se soustřeďuje na vertikální systém přidaných hodnot firem, které dodávají materiály, produkují produkty (a služby) a distribuují produkty konečným uživatelům.“

V rámci analýzy konkurence budeme zpracovávat sekundární data, která vyplynou z výzkumu spokojenosti. O sekundárních datech se blíže zmiňuje Příbová⁶⁹, která hovoří o tom, že data z různých zdrojů budou mít rozdílnou strukturu, budou pocházet z rozdílných časových období, mohou být převzata z jiných zdrojů bez upozornění na tento fakt. Tato omezení modifikují práci se sekundárními zdroji ve srovnání s primárními údaji, což vyústí ve dvě praktická doporučení: Za prvé, při práci se sekundárními zdroji dat je užitečné ověřit každý údaj alespoň ze dvou zdrojů. To platí především v případě zdrojů, které jsou poskytovány anonymním způsobem, např. na Internetu. Za druhé, před analýzou a dalším zpracováním údajů z více sekundárních zdrojů je třeba prostudovat metodiku sběru a tvorby dat každého zdroje, abychom pracovali s obsahově srovnatelnými údaji.

Po získání sekundárních dat následuje jejich analýza a zpracování. Na základě výsledků analýzy jsme schopni ohodnotit konkurenceschopnost firmy.

Konkurenční postavení firmy definuje Kozel⁷⁰: „*Hodnocení konkurenčního postavení firmy obsahuje vypracování seznamu hodnotících faktorů, které měří konkurenční sílu, porovnání naší firmy a hlavních konkurentů podle zvolených faktorů.*“

Cílem každé firmy je zvyšovat její konkurenceschopnost. Díky konkurenční výhodě je možné získat větší počet zákazníků a tím tak dosáhnout vyšší ziskovosti. Konkurenční schopností se zabývají také autoři Tomek a Vávrová⁷¹: „*Jedním z obecně zjevných předpokladů dosažení konkurenční schopnosti je tvorba produktu, který odlišuje sortiment firmy od konkurence, přináší novou hodnotu zákazníkovi, a zvyšuje tak celkové postavení firmy na trhu. V době dynamických produktových změn a poskytovaných služeb je nezbytné, aby podnik zaměřil své úsilí především na nejnáročnější nástroj výrobní politiky, tj. na inovace.*“

⁶⁹ PŘIBOVÁ, M.: *Analýza konkurence a trhu*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1998, str. 9

⁷⁰ KOZEL, R.: *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2006, str. 39

⁷¹ TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck 2009, str. 106

I lyžařská střediska si musí uvědomit, kdo je jejich konkurence. V rámci ČR je důležité sledovat střediska v dané oblasti – zejména nabídku služeb, kvalitu zařízení a cenovou úroveň. Úroveň služeb českých středisek je víceméně podobná, chce-li mít středisko tedy konkurenční výhodu, musí nabízet něco navíc, co konkurenční střediska nemají. Výsledky marketingového výzkumu mají pak napovědět, kterou službu by měli středisko zavést, aby to pro ně představovalo konkurenční výhodu, protože tato služba musí být ze strany zákazníků především požadovaná.

4 Metodologie

4.1 Marketingový výzkum

V návaznosti na spokojenost zákazníka přejdeme k již zmíněnému výzkumu, který v naší práci představuje nástroj pro měření spokojenosti.

Proces marketingového výzkumu popisuje dále Příbová⁷²: „*Proces marketingového výzkumu se skládá z několika etap. První částí je určení cíle výzkumu, definování výzkumného problému a přínos výzkumu, dále zdroje dat, metody a techniky sběru dat, určení velikosti vzorku, sběr dat, zpracování a analýza dat a závěrečnou etapou je zpracování a prezentace závěrečné zprávy.*“

Proč je marketingový výzkum důležitý a jaký jeho přínos? V podstatě se prostřednictvím různých marketingových výzkumů dozvídá firma zpětnou vazbu od zákazníků. Podnik může mít sebelepší myšlenku či nápad na produkt, pokud ale není veřejností žádaný, nesetká se s úspěchem a podnik přijde o prostředky, které vložil do nerentabilního produktu. O důležitosti marketingového výzkumu informuje také autor Kermally⁷³, který uvádí, že právě spotřebitelský výzkum je požadovaný pro efektivní marketing firmy. Marketingový výzkum je opodstatněný tehdy, pokud vznikne marketingový problém. Jinými slovy marketingovým výzkumníkům či pracovníkům zodpovídají ty otázky, které řeší směřování marketingových aktivit subjektu.

Foret⁷⁴ důležitost marketingového výzkumu ztvrzuje následujícím výrokem: „*Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.*“

V této práci je prováděn marketingový výzkum za účelem získání informací o spokojenosti zákazníků se službami v českých lyžařských střediscích. Tento výzkum považují za důležitý zejména z toho hlediska, že lyžařská střediska nedostávají od zákazníků žádnou zpětnou vazbu ohledně spokojenosti se službami, jako je tomu například v hotelích nebo fitness centrech, kde jsou zákazníkům nabízeny po spotřebování služby dotazníky. Zároveň však roste ze strany středisek poptávka po trekkingových studiích a jejich analýze, a i z tohoto důvodu vidím výzkum spokojenosti zákazníků se službami lyžařských středisek za přínosný.

⁷² PŘIBOVÁ, M.: *Marketingový výzkum v praxi*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1996, str. 25

⁷³ KERMAJLY, S.: *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky a názory*. 2. Vydání. Brno: Computer Press 2006, str. 23

⁷⁴ FORET, M.: *Marketingová komunikace*. 1. Vydání. Brno: Computer Press 2003, str. 13

Dle Vejdělka⁷⁵ jsou data marketingového výzkumu dvojího charakteru. Primární a sekundární. Primární data se získávají z primárních zdrojů, tj. přímo na trhu, buď šetřením v terénu vlastními silami, nebo pověřením externího konzultanta či firmy specializující se na marketingový výzkum. Sekundární data se nezískávají přímo v terénu. Marketingový výzkum se provádí u psacího stolu. Jde o sběr dat z existujících zdrojů. Těmito zdroji mohou být vládní statistiky (z Ústředního statistického úřadu), informační adresáře firem, vydávané různými organizacemi (firmami, svazy apod.), obchodní seznamy, obchodní sdružení, běžné zprávy společností, které je produkuje a na obchodní bázi poskytují zájemcům.

Protože v práci jsou data zjišťována data šetřením vlastními silami, hovoříme o datech primárních.

4.2 Kvantitativní metody výzkumu

Diplomová práce pracuje s kvantitativní metodou výzkumu, kterou blíže popisuje autorka Machková⁷⁶: „*Kvantitativní metody výzkumu se provádějí na vzorku, který reprezentuje zvolenou cílovou skupinu. Kvantitativní výzkumy používají metodu dotazování a lze je provádět formou osobních rozhovorů, anketárním šetřením, telefonickým dotazováním a dotazováním přes internet.*“

Jiný autor Disman⁷⁷ charakterizuje kvantitativní výzkum jako šetření, které řeší takové problémy, které lze popsat v termínech vztahů mezi pozorovanými proměnnými. Zatímco v rámci kvalitativního výzkumu se nové hypotézy vytvářejí (za použití metod jako jsou například skupinové diskuse nebo individuální hloubkové rozhovory), kvantitativní výzkum slouží spíše k testování již vzniklých hypotéz metodami jako je pozorování, experiment nebo dotazování.

V této práci je jako kvantitativní metoda výzkumu zvolené elektronické dotazování formou elektronického dotazníku.

Machková⁷⁸ o této metodě uvádí, že její nevýhodou bývá nízká návratnost. Výhodami jsou poměrně nízké náklady a nemožnost tazatele respondenta ovlivnit.

⁷⁵ VEJDĚLEK, J.: *Jak sestavit marketingový plán*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1999, str. 20

⁷⁶ MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing*. 3. Vydání. Praha: Grada Publishing 2009, str. 47

⁷⁷ DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3. Vydání. Praha: Nakladatelství Karolinum 2002, str. 121

⁷⁸ MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing*. 3. Vydání. Praha: Grada Publishing 2009, str. 49

4.3 Metody a techniky sběru dat

Jak již bylo výše psáno, v diplomové práci budou zpracovávána primární data, tudíž je potřeba zvolit vhodnou metodu a následně techniku sběru těchto dat. Techniky, které využívá kvantitativní výzkum, jsou následující.

Za prvé zmiňme metodu pozorování, ke které se vyjadřuje autor Zbořil⁷⁹. Hovoří o tom, že díky metodám pozorování sbírá faktická data sledováním a registrováním častých jevů a jejich stavu. Při použití metody pozorování není nutný přímý kontakt se zkoumaným subjektem.

Metodu pozorování ve své publikaci popisuje také autor Foret⁸⁰: „*Pozorování provádí vyškolení pracovníci – pozorovatelé. Pozorovatel pouze registruje sledované reakce a způsoby chování. Pozorování lze definovat takto: V daných podmínkách (P) provádí pozorovatel (A) systematická pozorování (B).*“

Další metodou používanou v rámci kvantitativního výzkumu je metoda experimentu, kterou ve své knize uvádějí autoři Kozel, Minářová a Svobodová⁸¹. Dle nich probíhá experiment zpravidla v laboratorních podmínkách (za eliminace vnějších vlivů), kde se pozvaní lidé účastní testování vybraných veličin (závislých proměnných) v závislosti na změnách jiných vstupních veličin (nezávislých proměnných). Tímto způsobem získáváme informace o vztazích mezi příčinou a jejím důsledkem. Jako příklad můžeme uvést testování chuti potravin.

Nejpoužívanější metodou je pak metoda dotazování, která je v této diplomové práci použita. Dotazování definuje Příbová⁸² následovně: „*Základem dotazování je pokládání otázek respondentům. Z jejich odpovědí řešitel výzkumného projektu získává žádanou primární údaje.*“

Metoda dotazování může pracovat s různými technikami. Zamazalová⁸³ rozlišuje 5 základních technik – jde o dotazování ústní, písemné, telefonické, on-line a kombinované. V diplomové práci je využito on-line dotazování, které proběhlo formou „vypIno.cz“ a bylo sdílené prostřednictvím sociální sítě Facebook a oborovým médiem www.snow.cz (webová podoba největšího lyžařského media ČR časopisu SNOW).

⁷⁹ ZBOŘIL, K.: *Marketingový výzkum, Metodologie a aplikace*, 1. Vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická 1998, str. 29

⁸⁰ FORET, M.: *Marketingová komunikace*. 1. Vydání. Brno: Computer Press 2003, str. 47

⁸¹ KOZEL, R., MINÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H.: *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2011, s. 98

⁸² PŘIBOVÁ, M.: *Marketingový výzkum v praxi*. 1. Vydání, Grada Publishing, Praha 1996, str. 47

⁸³ ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing*. 2. Vydání. Praha: C. H. Beck 2010, str. 78

Online dotazování je dle Zamazalové⁸⁴ výzkum pomocí internetu s velkou dynamikou růstu, mezi jehož výhody patří rychlost a variabilita. Výhody bych dále doplnila o nízké náklady a vysokou časovou úsporu.

Tato kapitola v podstatě koresponduje s metodami měření spokojenosti zákazníka, kdy tyto metody rozdělují Tomek s Vávrovou⁸⁵ na kvalitativní a kvantitativní. Co se týká kvantitativních metod, jedná se především o metody, které se zabývají aktivními stížnostmi zákazníků. Mezi kvalitativní metody je pak zařazeno měření stupně splnění očekávání na straně zákazníka a přímé dotazování k pocíťované spokojenosti zákazníka. Co se týká prvně uvedené metody, je spokojenost určená rozdílem mezi očekáváním před nákupem a zkušeností po nákupu. Co se týká druhé jmenované metody, vycházíme pouze z hodnocení zákazníka po koupi produktu.

Metodou měření spokojenosti je tedy v případě této diplomové práce dotazování, přičemž nástrojem dotazování je dotazník. K dotazníku se blíže vyjadřuje Kotler⁸⁶, který hovoří, že dotazník sestává ze souboru otázek, dávaných respondentům. Díky své flexibilitě je daleko nejběžnějším nástrojem, který se při sbírání dat používá. Dotazníky je třeba před aplikací ve velkém měřítku pečlivě sestavit, vyzkoušet a odladit. Při přípravě dotazníku musí výzkumník pozorně volit otázky a jejich formu, slovní podobu a sled. Forma otázek může ovlivnit odpovědi. Marketingový výzkumník rozlišuje mezi uzavřenými a otevřenými otázkami. Uzavřené otázky specifikují veškeré možné odpovědi a odpovědi na ně je snadnější interpretovat a zařazovat do tabulek. Otevřené otázky umožňují respondentům odpovídat vlastními slovy a často odhalí víc o tom, co si lidé myslí. Jsou zvláště užitečné v přípravě výzkumu, kdy výzkumník pátrá spíše po tom, jak lidé myslí, než aby zjišťoval, kolik z nich myslí určitým způsobem.

Dotazník může působit jako poměrně jednoduchý nástroj, nicméně i pro zkušeného výzkumníka může být jeho správná konstrukce tvrdým oříškem. Jak výše zmiňuje autor Kotler, může forma otázek ovlivnit odpovědi, a proto bychom u sestavování dotazníku měli dodržovat určitá pravidla.

Kozel⁸⁷ doporučuje následující:

1. Ptát se přímo

⁸⁴ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing*. 2. Vydání. Praha: C. H. Beck 2010, str. 79

⁸⁵TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck 2004, str.86

⁸⁶KOTLER, P.: *Marketing management*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing.1998, str. 145

⁸⁷KOZEL, R.: *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2006, str. 161-162

2. Ptát se jednoduše – čím jednodušeji otázku zadáme, tím přesnější máme odpověď
3. Užívat známý slovník – nepoužíváme cizí slova ani odborné výrazy
4. Užívat jednovýznamová slova – musíme se vyvarovat používání víceznačných slov
5. Ptát se konkrétně – otázka musí být jasná a přesná
6. Nabízet srovnatelné odpovědi – nemíchat „hrušky a jabka“
7. Užívat krátké otázky – respondent se v dlouhých otázkách ztrácí
8. Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí – smyslem výzkumu je zpravidla zjišťování postojů
9. Vyloučit zdvojené otázky – respondent zpravidla v dotazu neobjeví naše dvě otázky
10. Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky – je potřeba, aby výsledky byly objektivní, nikoli ovlivněné emocemi
11. Vyloučit nepříjemné otázky
12. Snižovat citlivost otázek – v případě odpovědí, které respondent z různých důvodů nechce sdělit, je důležité zmírnit citlivost otázky
13. Vyloučit negativní otázky
14. Vyloučit motivační otázky
15. Vyloučit odhady – nemá smysl ptát se respondenta na budoucnost ani používat podmíněná přání

V rámci dotazníku je možné užívat i škály neboli hodnotící stupnice. V podstatě jde o převedení neměřitelných znaků na měřitelné. Horáková⁸⁸ rozlišuje následující typy hodnotících stupnic:

- Likertova stupnice (dotazovaný vyjadřuje míru spokojenosti či nespokojenosti)
 - a) rozhodně spokojen, b) spíše spokojen,
 - b) spíše nespokojen, d) rozhodně nespokojen
- Sémantický diferenciál (stupnice obsahuje 2 póly s opačným významem a respondent vyznačuje intenzitu a směr svých preferencí, např. starý_ _
_ _nový

⁸⁸ HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v současné a světové praxi*. 1. Vydání. Praha: Grada 1992, str. 98

- Stupnice přiřádaného významu (respondent hodnotí, jakou důležitost přiřazuje určité vlastnosti)
 - a) neobyčejně důležitá, b) velmi důležitá
 - b) důležitá do určité míry, d) nepříliš důležitá, e) zcela nedůležitá
- Známkovací stupnice (respondent hodnotí určitý objekt prostřednictvím klasifikační stupnice, které jsou běžné například ve škole)
 1. Výborný, 2. Velmi dobrý, 3. Dobrý, 4. Dostačující, 5. Nedostačující

Tato diplomová práce pracuje s Likertovou škálou, kdy jsou respondentům nabízeny převážně uzavřené otázky, kdy označují svou míru spokojenosti právě prostřednictvím stupnice. Otevřená otázka je respondentovi nabídnuta v případě, že se vyjádří jako „spíše nespokojen“ nebo „nespokojen“. Dále jsou otevřené otázky použity zejména za účelem zjištění konkrétních chybějících služeb a návrhů na doporučení. Při hodnocení jednotlivých aspektů služeb je důležité brát v úvahu i jejich důležitost. S některým aspektem služeb mohou být sice zákazníci nespokojeni, nicméně pro zákazníky nehrají přílišnou roli, tudíž pro ně v celkovém hodnocení nejsou nijak důležité. Zákazník nemusí vyjádřit velkou spokojenost například s půjčovnou lyží, kterou však navštívil výjimečně, takže v celkovém hodnocení střediska pro něj tato nespokojenost nebude rozhodující.

Stachová⁸⁹ ve své diplomové práci zmiňuje právě diferenční analýzu, kdy se u každého respondenta počítají rozdíly mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. Bodové hodnocení se měří na stupnici, kdy nejnižší hodnota odpovídá zcela nedůležitému a nejvyšší hodnota odpovídá velice důležitému. Vlastnosti s největšími rozdíly je potřeba zlepšit. Jednotlivé vlastnosti by se měly seřadit podle důležitosti, a metodou stanovení priorit by tedy neměl být jen uvedený rozdíl.

Po vytvoření dotazníku se doporučuje provést tzv. pilotáž. Tento termín definuje autor Disman⁹⁰ následovně: „*Pilotní studie je prováděna na malé skupině vybrané*

⁸⁹ STACHOVÁ, P.: *Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků pojišťovny Kooperativa – pobočka Rychnov nad Kněžnou : diplomová práce*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní 2012, str. 31

⁹⁰DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3. Vydání. Praha: Nakladatelství Karolinum 2002, str. 121

z populace, kterou hodláme studovat. Technika tohoto kroku se podstatně liší od techniky, kterou hodláme použít ve vlastním výzkumu; nejčastěji zde používáme kvalitativní postupy (kupř. nestandardizovaný rozhovor). Cílem pilotní studie je zjistit, zda informace, kterou požadujeme, v naší populaci vůbec existuje a zda je dosažitelná.“

Pilotní studie pomáhá často odhalit i chyby v kladených otázkách, kdy výzkumník klade například nejednoznačné nebo sugestivní otázky. Pilotáž je vhodné provést formou rozhovoru s osobami, které se v daném oboru vyznají. V případě této diplomové práce se jednalo o rozhovor s dvěma doktorandy Fakulty tělesné výchovy a sportu, s osobou, která se v pracovní kariéře zabývá trekkingovými studiiemi v lyžařských centrech a kvalitou služeb a dále se třemi pracovníky největšího lyžařského media časopisu SNOW.

4.4 Vymezení výběrového vzorku

Součástí marketingového výzkumu je také správné vymezení výběrového vzorku. O této problematice se dočteme u autora Kozla⁹¹, který vymezení výběrového vzorku chápe jako volbu respondentů, tedy celkové cílové skupiny obyvatelstva, která se stane výběrovým souborem. Důležité je definovat cílový segment, tedy základní soubor, kdy určíme, zda půjde o přesně určenou skupinu osob (odborníci, spotřebitelé) nebo lidé určitého věku apod. V praxi je nereálné získat údaje od všech (časové, finanční i lidské náklady), tudíž zvolíme takový výběrový vzorek, který bude zastupovat cílový segment. Jeho názory pak za určitých podmínek můžeme zobecnit pro celý základní soubor.

O problematice výběru vzorku hovoří také Čáslavová⁹², která rozlišuje dvě skupiny vzorků. První skupinu tvoří vzorky s částečně ovlivněným výběrem, kdy k ovlivnění dochází ze strany průzkumníka, a tudíž výzkum nelze považovat za reprezentativní. Mezi tyto vzorky patří vzorky dostupné (zahrnují respondenty, kteří jsou nejsnáze k dispozici), záměrné (respondenti jsou vybráni podle záměru výzkumníka) a skupinové (rozdělují respondenty do určitých skupin dle nějaké vlastnosti a z každé skupiny se zvolí určitý počet respondentů). Druhou skupinu tvoří vzorky s neovlivněným výběrem, čili slouží pro velké reprezentativní výzkumy. Zde se jedná za prvé o jednoduchý náhodný výběr (respondenti, např. výběr z telefonního seznamu), dále jde o vzorky systematické (pomocí náhodného výběru je stanoven počet

⁹¹KOZEL, R.: *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2006, str. 82

⁹²ČÁSLAVOVÁ, E.: *Marketing* (přednáška). Praha: FTVS UK, 21.10.2010

respondentů, ze kterého je vybrán každý n-tý respondent), vzorky dělené (náhodný výběr respondentů z velkých skupin obyvatelstva) a vzorky územní (náhodným výběrem se vybírají respondenti z určitých geografických oblastí).

V případě této diplomové práce můžeme tvrdit, že se jednalo o náhodný výběr, neboť elektronický dotazník na webových stránkách vyplnto.cz byl přístupný široké veřejnosti České republiky. Tím, že byl mimo jiné publikován i na webových stránkách www.snow.cz (a rovněž na jejich facebookových stránkách), čímž bylo zabezpečen dostatečný počet respondentů navštěvující aktivně lyžařská střediska.

4.5 Operacionalizace výzkumu

Každému výzkumu má předcházet operacionalizace. Operacionalizaci přibližuje autor Reichel⁹³, který hovoří o nutnosti převodu definovaných pojmů do zkoumatelné podoby, tedy na empiricky zjistitelné údaje, které jsou měřitelné. Těmto údajům říkáme při kvantitativním výzkumu znaky. Proces převodu pojmů na zkoumatelné ukazatele se pak nazývá operacionalizace.

V případě výzkumu této diplomové práce je operacionalizace uvedena v následující tabulce. Čísla otázek odkazují na dotazník, který je k vidění v příloze.

⁹³REICHEL, J.: *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing 2009, str. 51

Tabulka 1 - Operacionalizace výzkumu

			Číslo otázky
ÚVOD	Demografické znaky	Pohlaví	1
		Věk	2
	Geografické znaky	Dojezdová vzdálenost	9
	Psychografické znaky	Společnost	4
		Zvolená aktivita v LA (lyže/snowboard/jiné)	5
		Úroveň vykonávané aktivity	6
	Chování zákazníka	Pravidelnost návštěvy	3
		Rozhodující faktory pro návštěvu	8
		Navštěvované lokality	7
HODNOCENÍ SLUŽEB	Vybavení střediska	Technologie a kvalita lanovek/vleků	10
		Počet sjezdovek	11
		Šířka sjezdovek	12
		Úprava sjezdovek	13
		Kvalita zasněžování	14
	Doplňkové služby	Lyžařská škola	15
		Půjčovna/servis lyží	16
		Stravovací služby	17
		Kvalita zázemí	18
		Parkování	19
		Skibus	20
ZÁVĚR	Prostor pro respondenta	Odrážející faktory	21
		Postrádané služby	22
		Doporučení	23

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.6 Použité statistické metody

Pro ověření hypotéz bude použita korelační analýza, která zjišťuje vztahy mezi dvěma proměnnými. Svozilová⁹⁴ o korelační analýze uvádí následující: „Korelační analýza je metodou, poměrně širokého statistického zkoumání existence potenciální závislosti mezi dvěma náhodnými proměnnými nebo mezi dvěma soubory dat, z nichž ani jeden není pod kontrolou pořizovatele údajů. Její úvahy jsou založeny na tom, že závislost je opakem nezávislosti, tedy že mezi údaji, které nevykazují statistickou nezávislost, by příčinná závislost mohla existovat.“

Stěžejní veličinou, kterou se budeme snažit zjistit, je tzv. korelační koeficient. Dle Pechy⁹⁵ je korelační analýza založena na interpretaci korelačního koeficientu (r). Pokud se korelační koeficient rovná jedné, jedná se o perfektní korelaci. V případě, že $r = 1$, jedná se o přímou lineární závislost, pokud $r = -1$, jedná se o nepřímou lineární

⁹⁴ SVOZILOVÁ, A.: *Zlepšování podnikových procesů*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2011, str. 205

⁹⁵ PECHA, O.: *Statistika*. (přednáška) Praha: FTVS, 26.4.2010

závislost. Korelační koeficient představuje poměr kovariance a součinu směrodatných odchylek a vypočítá se z následující rovnice:

Graf 1 – Výpočet korelačního koeficientu

$$r_{xy} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (z_{xi} z_{yi})$$

$$z_{xi} = \frac{X_i - \bar{X}}{s_x}, \quad z_{yi} = \frac{Y_i - \bar{Y}}{s_y}$$

$$r_{xy} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{s_x s_y}$$

Kovariance
Cov(XY)

Zdroj: Pecha, 2010

V diplomové práci byla korelační analýza vypočítaná pomocí funkcí v programu Excel. Rovněž graf byl vytvořen v programu Excel.

V dotazníku diplomové práce je vždy hodnocení služeb položena i otázka ohledně důležitosti dané služby v rámci celkového hodnocení nabídky služeb lyžařského centra. Výzkum tedy zohledňuje jak stupeň spokojenosti zákazníka, tak i stupeň důležitosti daných služeb pro zákazníka jako jednotlivce. Respondenti tedy v dotazníku u hodnocených služeb uvádí stupeň důležitosti od 1 do 5. Zatímco hodnota 1 znamená „málo důležité“, hodnota 5 znamená „rozhodně důležité“. Ke zohlednění stupně důležitosti služeb byla použita metoda stanovení váhy, přenesená z metody stanovení pořadí. Co se týká této metody, definuje ji Kislingerová⁹⁶ následovně. Nejdůležitějšímu ukazateli je přiřazeno číslo b (počet ukazatelů). Druhému nejdůležitějšímu b-1, až nejméně důležitému ukazateli číslo 1. Obecně j-tému ukazateli je přiřazeno číslo bj. Váha j-tého ukazatele se vypočte podle vzorce:

Graf 2 – Výpočet váhy

$$w_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^n b_j}$$

Zdroj: Kislingerová, 2003

⁹⁶ KISLINGEROVÁ, E.: *Metody mezipodnikového srovnávání*. (přednáška). Praha: VŠE 2003.

Kde w_j je váha j -tého ukazatele, b je pořadí důležitosti j -tého ukazatele, j je index ukazatele a n počet ukazatelů.

Ve vztahení k diplomové práci se tedy jednalo o to, že služba, která obdržela hodnotu 5, měla pro zákazníka nejvyšší význam. Každé hodnotě tedy odpovídal koeficient, kterým byl násoben počet respondentů, který u dané služby konkrétní stupeň spokojenosti s konkrétním stupněm důležitosti. Po aplikaci výše uvedeného vzorce tedy odpovídaly hodnotám následující koeficienty:

$$w_1 = 1/5 = 0,2 \text{ (hodnota 1 – málo důležité)}$$

$$w_2 = 2/5 = 0,4 \text{ (hodnota 2)}$$

$$w_3 = 3/5 = 0,6 \text{ (hodnota 3)}$$

$$w_4 = 4/5 = 0,8 \text{ (hodnota 4)}$$

$$w_5 = 5/5 = 1 \text{ (hodnota 5 – rozhodně důležité)}$$

Uveďme příklad: Počet respondentů, který je se službou lyžařské školy spíše spokojen a na stupnici důležitosti označil 1, byl násoben koeficientem 0,2. Tím se zohlednil fakt, že respondenti jsou sice spokojeni se službou lyžařské školy, nicméně v rámci hodnocení celkové nabídky služeb pro nehrají žádnou roli.

4.7 Metoda komparace

Metoda komparace, tedy srovnávání, je v práci použita v rámci porovnání výsledků výzkumu určených středisek. Co se týká srovnávacích metod, lze částečně aplikovat metodu mezipodnikového srovnávání, kterou autoři Hradecký, Lanča a Šiška⁹⁷ definují takto: „*Metodu mezipodnikového srovnávání (angl. Benchmarking) lze charakterizovat jako systematické, soustavné srovnávání výrobků, funkcí a procesů vlastního podniku se špičkovými podniky.*“

O částečné aplikaci hovoříme z toho důvodu, že v měřítku České republiky nebylo „špičkové lyžařské středisko“ dosud definované, můžeme pouze předpokládat, že střediska s nejčastěji navštěvované budou patřit mezi top lyžařská střediska v České republice. V této diplomové práci je tedy metoda srovnávání použita tak, srovnáváme spokojenost zákazníků s jednotlivými produkty a službami středisek. Diplomová práce

⁹⁷ HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L.: *Manažerské účetnictví*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2008, str. 199

porovnává výsledky spokojenosti pět středisek, která respondenti nejčastěji navštěvují. Konkrétně se jedná o Špindlerův Mlýn, Špičák na Šumavě, Pec pod Sněžkou, Rokytnice nad Jizerou a Klínovec. U těchto lyžařských středisek je porovnáván počet spokojených a nespokojených zákazníků s vybavením střediska a jednotlivými službami. Podrobnější rozdělení vybavení střediska a služeb viz tabulka 1.

5 Analýza spokojenosti návštěvníků lyžařských středisek

5.1 Proces výzkumu

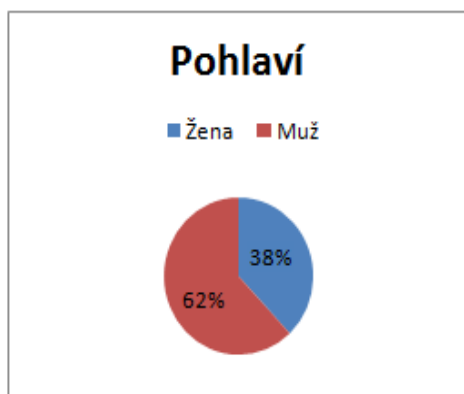
Výzkum probíhal od 7.4.2015 do 14.6.2015 a zúčastnilo se ho celkem 404 respondentů. Jak již bylo v metodologické části popsáno, byl za výzkumný nástroj zvolen elektronický dotazník obsahující celkem 45 otázek včetně podotázek, příp. hodnotící stupnice. Dotazník byl publikován pomocí webu www.vyplnto.cz a byl sdílen prostřednictvím sociální sítě Facebook a dále na oborových stránkách www.snow.cz, jehož cílovou skupinou jsou především lyžaři. Díky sociální síti Facebook a webu [vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) zahrnuje skupina respondentů běžné spotřebitele služeb lyžařských středisek a díky oborovému webu www.snow.cz získává diplomová práce data i od pravidelných návštěvníků lyžařských středisek, řekněme ortodoxních lyžařů. Cílová skupina nebyla demograficky nijak vymezena, geograficky byla vymezena na obyvatele České republiky.

Návratnost dotazníku byla 70,1% a respondent jeho vyplňováním strávil v průměru 9 minut. Dotazník obsahoval otázky otevřené, uzavřené i polouzavřené, jednalo se tedy o dotazník polostrukturovaný.

5.2 Výsledky a interpretace dat

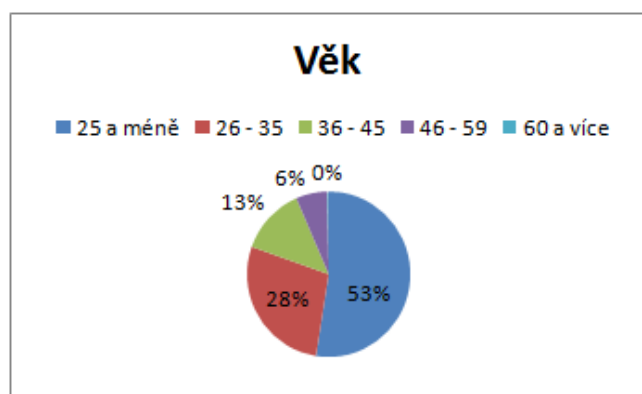
5.2.1 Charakteristika respondentů

Graf 3 - Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 4 - Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výzkumu se celkově zúčastnilo 153 žen a 251 mužů. Že je sjezdové lyžování více oblíbené u mužské populace dokazují i statistiky čtenosti lyžařského časopisu

SNOW, kdy 62% všech čtenářů jsou muži. Co se týká věku respondentů, zúčastnily se výzkumu téměř všechny věkové skupiny, kdy tou nejzastoupenější byla skupina respondentů mladších 25 let (212 respondentů). Věková kategorie od 26 do 35 let zahrnovala 113 respondentů, kategorie od 36 do 45 let 53 respondentů, ve věku 46 až 59 let se účastnilo 25 respondentů a jeden respondent byl starší 60 let.

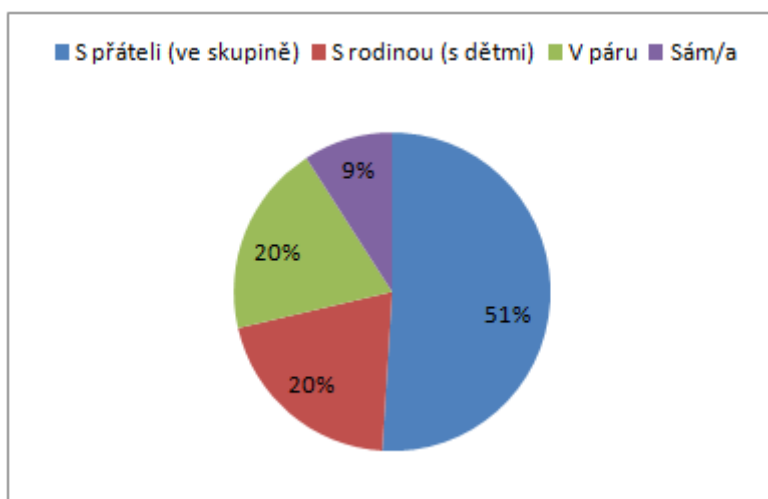
Graf 5 - Jak často navštěvujete lyžařská střediska?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výše uvedený graf poukazuje na rovnoměrné pokrytí všech typů návštěvníků lyžařských středisek, což bylo pro výzkum žádoucí. Diplomová práce tak získává data a názory jak o tzv. svátečních zákaznících, tak o pravidelných návštěvnících. Zatímco pravidelný návštěvník může poskytnout cenné informace o dlouhodobém stavu střediska a jeho úrovni služeb, občasný návštěvník si pak dokáže všimnout detailu, na který už dlouhodobý návštěvník zůstal imunní. Tuto skladbu respondentů v rámci výzkumné práce hodnotím tedy velmi pozitivně.

Graf 6 - Lyžařské areály navštěvujete převážně:

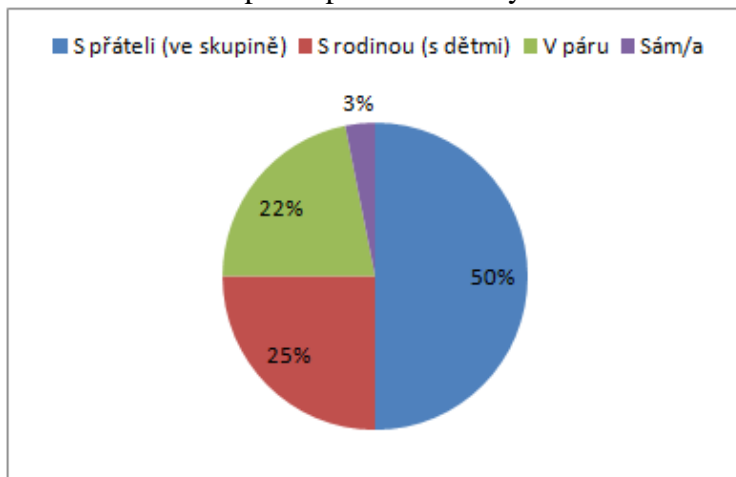


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tato otázka měla střediskům napovědět, jak má uzpůsobit své služby, aby byly vyhovující. Rostoucím trendem v oblasti marketingu lyžařských center je zaměření se na rodiny s dětmi a tomu často svoje služby uzpůsobují. Z mého pohledu je zacílení na rodiny s dětmi chytrým marketingovým tahem, na druhou stranu by se neměly opomíjet ani skupiny mladých lidí, kterým služby babysittingu nic neříkají a raději by uvítali možnosti večerního vyžití v areálu na způsob rakouských après ski stanů. Z výzkumu práce navíc vyplývá, že rodiny s dětmi z celkového průřezu respondentů zabírají 20%, kdežto zbytek navštěvuje střediska s přáteli či v páru. 9% lyžařů navštěvuje lyžařská střediska sami – i těmto lidem by měla být věnovaná pozornost. Například v podobě vymezení jednoho koridoru ve frontě právě pro jednotlivé lyžaře, kteří pak efektivně doplňují volná místa na sedačkových lanovkách.

V souvislosti se zaměřením marketingu na rodiny s dětmi zmiňme novou strategii Špindlerova Mlýna, který se v posledních dvou letech prezentuje jako středisko pro rodiny s dětmi. Podívejme se tedy na složení jejich cílové skupiny v průzkumu této práce.

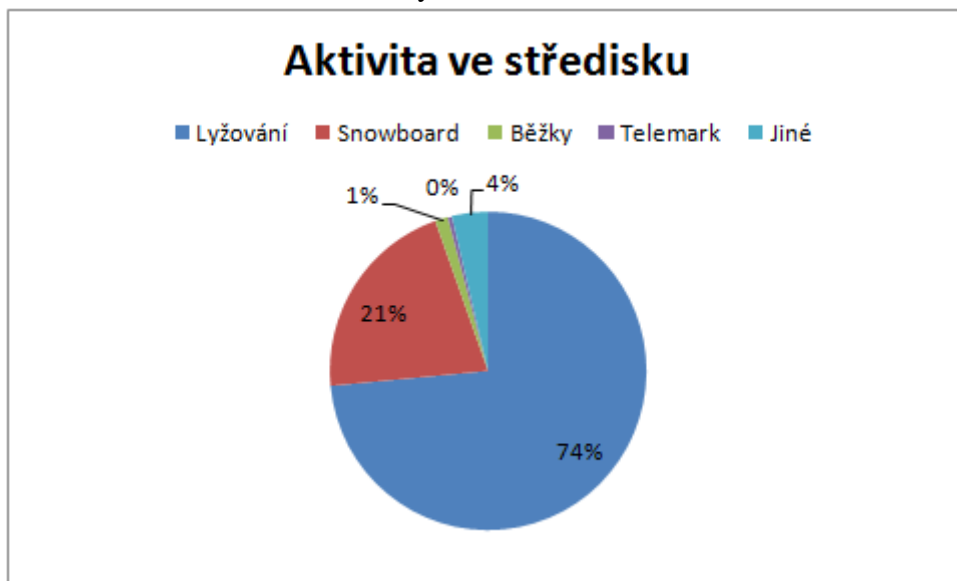
Graf 7 - Cílová skupina Špindlerova Mlýna



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na výše uvedeném grafu si můžeme všimnout, že 23 lyžařů navštěvuje středisko s přáteli nebo v páru. 1 respondent navštěvuje středisko sám a 9 respondentů s rodinou. Je tedy otázkou, zda je politika cílení na rodiny s dětmi vhodně zvolenou, vzhledem ke složení návštěvníků Špindlerova Mlýna. Co se týká mého vlastního posouzení tohoto lyžařského střediska, jeví se mi zdejší svahy na děti moc prudké a ceny tu také nejsou orientované na rodiny s dětmi. Ostatní služby jako školka pro děti mi nepřijdou nijak nadstandardní oproti jiným střediskům. Marketingová politika střediska by se tedy měla zaměřit buď na jiné cílení, anebo služby uzpůsobit skutečně tak, aby odpovídaly potřebám rodin s dětmi.

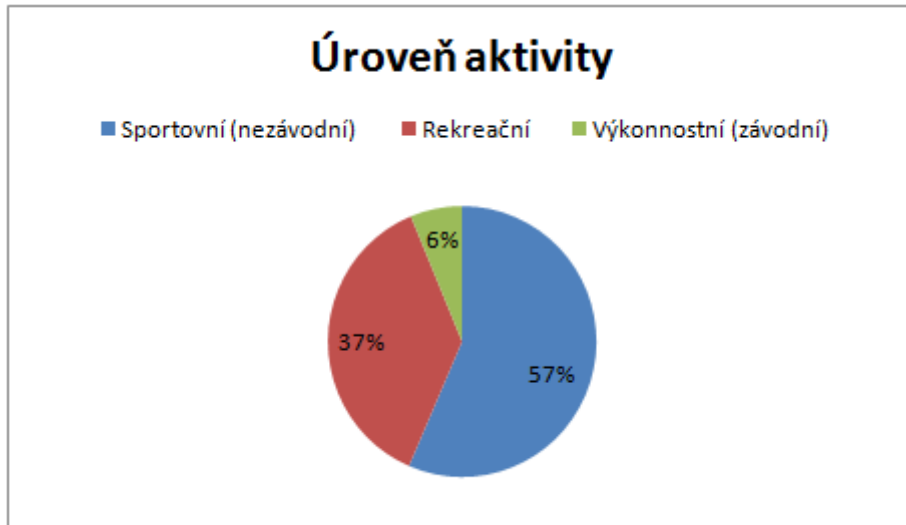
Graf 8 - Provozovaná aktivita v lyžařském středisku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Drtivá většina všech respondentů (341 respondentů) navštěvuje lyžařská střediska za účelem sjezdového lyžování. 98 respondentů navštěvuje lyžařská střediska i pro snowboarding. Mezi další aktivity provozované ve středisku respondenti uváděli nejčastěji boby, sáně nebo výuku lyžování. Tato otázka měla hlavně odhalit procento lyžařů a snowboardistů. V řadě středisek je totiž otázka, zda stavět snowboardcrossové tratě. Vzhledem k tomu, že procento snowboardistů není úplně zanedbatelné, je ku zvážení, jestli se speciálně nevěnovat i této skupině návštěvníků. Primární skupinou však zůstávají samozřejmě lyžaři.

Graf 9 - Úroveň aktivity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

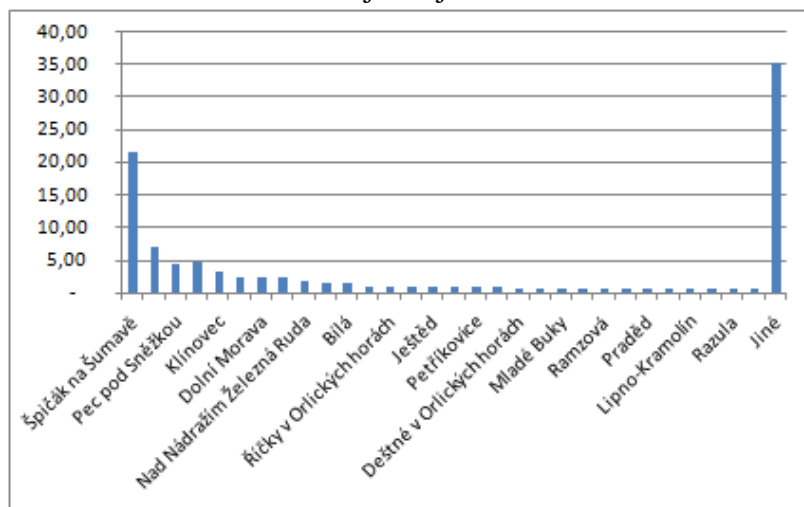
228 respondentů se výše uvedené aktivitě věnuje na sportovní, tedy nezávodní úrovni, 151 respondentů svou úroveň považují za rekreační a dotazník celkem vyplnilo i 25 závodníků. Tento průřez respondentů je zajímavý z toho důvodu, že se dozvídáme názory jak profesionálních lyžařů, tak z velké části nejběžnějších spotřebitelů služeb lyžařských středisek, tedy sportovních lyžařů.

Tabulka 2 - Nejčastěji navštěvované středisko respondenty

Středisko	Počet	Procento (%)
Špičák na Šumavě	87	21,53
Špindlerův Mlýn	28	6,93
Pec pod Sněžkou	18	4,46
Rokytnice nad Jizerou	19	4,70
Klínovec	13	3,22
Harrachov	10	2,48
Dolní Morava	10	2,48
Jánské Lázně	9	2,23
Nad Nádražím Železná Ruda	7	1,73
Červená voda	6	1,49
Bílá	6	1,49
Karolínka	4	0,99
Říčky v Orlických horách	4	0,99
Zadov	4	0,99
Ještěd	3	0,74
Chotouň	3	0,74
Petřkovice	3	0,74
Samoty Železná Ruda	3	0,74
Deštné v Orlických horách	2	0,50
Ski Karlov	2	0,50
Mladé Buky	2	0,50
Kouty nad Desnou	2	0,50
Ramzová	2	0,50
Velká Úpa	2	0,50
Praděd	2	0,50
Boží Dar	2	0,50
Lipno-Kramolín	2	0,50
Kubova Huť	2	0,50
Razula	2	0,50
Kohútka	2	0,50
Jiné	143	35,40

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 10 - Nejčastěji navštěvované středisko respondenty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Respondent měl v dotazníku uvést středisko, které v rámci České republiky nejčastěji navštěvuje, a které bude následně hodnotit. Nejčastěji uvedeným střediskem bylo lyžařské středisko Špičák na Šumavě, což přisuzují zejména faktu, že z této oblasti autor práce pochází a dotazník byl publikován ve skupině svých známých a přátel. Mezi další nejčastěji uváděná střediska, která již nikterak nebyla ovlivněná původem autora, byla dále jmenovaná největší střediska České republiky: Špindlerův Mlýn, Pec pod Sněžkou, Rokytnice nad Jizerou, Klínovec, Harrachov, Dolní Morava. Údaje o spokojenosti zákazníků máme ale také z řady dalších menších českých středisek, jako jsou: Paseky nad Jizerou, Bublava, Monínec, Stupava, Tanvaldský Špičák, Klíny, Černý Důl, Červenohorské sedlo, Šacberk, Horní Mísečky, Paprsek, Herlíkovice, Šachty Vysoké nad Jizerou, Pancíř, Bystré Hamry, Skipot Potůčky, Velké Karlovice, Hlubočky, Filipovice, Přívrat, Nové Město na Moravě, Morávka Sviňorky, Přemyslov, Kyčerka, Sachrovka, Knežický vrch, Vítkovice, Hojsova Stráž, Bukovka, Rejdice, Machůzky, Kozí Pláň, Kopřivná, Kunčice, Kozákov, Bubákov a další.

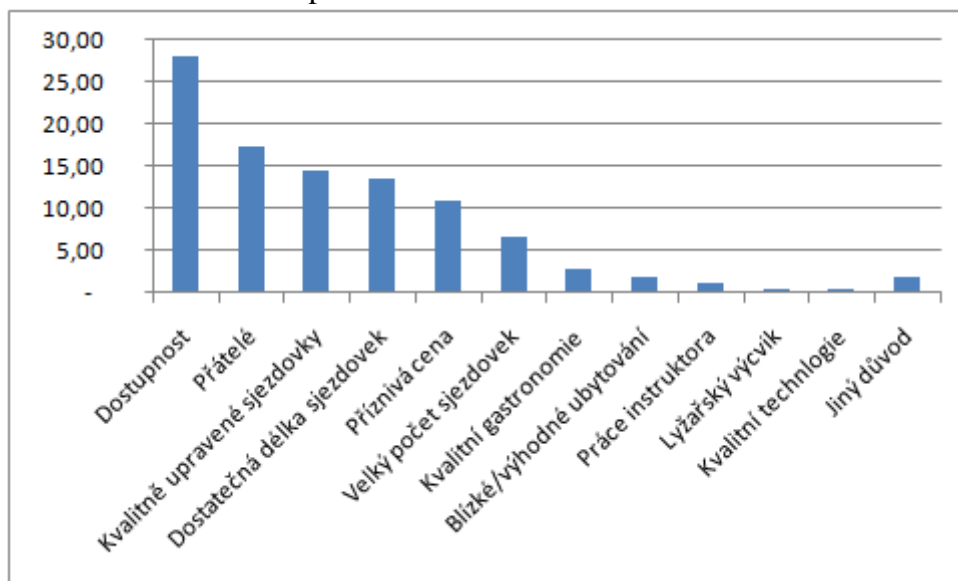
Na základě tohoto výčtu můžeme říct, že byla pokryta střediska v rámci celé České republiky a práce tedy získává informace, které můžeme považovat za zobecnitelné na střediska ČR. Výsledky středisek, která jsou nejčastěji hodnocená, jsou v níže uvedené kapitole vzájemně porovnávány.

Tabulka 3 - Hlavní důvod pro návštěvu uvedeného střediska

Důvod návštěvy vybraného střediska	Počet	Procento (%)
Dostupnost	282	28,09
Přátelé	174	17,33
Kvalitně upravené sjezdovky	147	14,64
Dostatečná délka sjezdovek	137	13,65
Příznivá cena	110	10,96
Velký počet sjezdovek	68	6,77
Kvalitní gastronomie	29	2,89
<i>Bližké/výhodné ubytování</i>	19	1,89
<i>Práce instruktora</i>	11	1,10
<i>Lyžařský výcvik</i>	4	0,40
<i>Kvalitní technologie</i>	4	0,40
<i>Jiný důvod</i>	19	1,89

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 11 - Hlavní důvod pro návštěvu uvedeného střediska



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V případě této otázky nabízel dotazník 7 uzavřených odpovědí (dostupnost, přátelé, kvalitně upravené sjezdovky, dostatečná délka sjezdovek, příznivá cena, velký počet sjezdovek, kvalitní gastronomie) a jednu odpověď otevřenou, kdy respondent měl uvádět případný jiný důvod, pokud ve výčtu odpovědí tu svou nenašel. Respondenti mohli označovat i více odpovědí.

Nejčastějším důvodem pro návštěvu středisek se stala dostupnost. Tento fakt poukazuje na to, že pro českého návštěvníka je vzdálenost střediska stále stěžejním faktorem. Na druhém místě se umístila odpověď „Přátelé“ a až třetí místo obsadil faktor, který je ovlivnitelný ze strany provozovatele střediska, a sice kvalitně upravené sjezdovky. Základním kamenem pro poskytování kvalitních služeb jsou tedy v první řadě dobře upravené sjezdovky. Středisko může mít jakkoli moderní technologii a doplňující služby, pokud však bude poskytovat už z rána rozbité svahy, nebude pro zákazníka představovat kvalitní středisko a od návštěvy ho odradí.

Z odpovědí, které byly volně uváděné, stojí za zmínku jako často uváděný důvod možnost blízkého/výhodného ubytování (u známých, rodičů, vlastnění nemovitosti v blízkosti). Dostatečná ubytovací kapacita v okolí, případně výhodné možnosti ubytování hrají ve výběru střediska tedy také důležitou roli a je potřeba, aby středisko s okolními provozovateli ubytovacích zařízení spolupracovali.

Mezi další důvody patřila dále práce instruktora, poměr kvalita a cena, lyžařský výcvik, tradice, dostatek sněhu, možnost večerního lyžování a další.

Tabulka 4 - Dojezdová vzdálenost do střediska

Dojezdová vzdálenost	Počet	Procento (%)
do 30 minut	87	21,53
31 min - 59 min	60	14,85
cca 1 hodina	54	13,37
cca 1,5 hod	69	17,08
cca 2 hod	71	17,57
cca 2,5 hod	19	4,70
cca 3 hod	27	6,68
cca 4 hod a více	17	4,21

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výsledky této otázky korespondují s výsledky otázky předchozí, kdy nejčastějším důvodem pro návštěvu střediska byla dostupnost. Nejčastěji totiž respondentům zabere cesta do střediska do půl hodiny. Celkem 183 respondentů cestuje do střediska do jedné a půl hodiny. 44 respondentů je ochotných cestovat do střediska i nad 3 hodiny. Celkově můžeme říct, že 84% všech respondentů se do svého nejčastěji navštěvovaného střediska dostanou do 2 hodin.

5.2.2 Hodnocení vybavení střediska

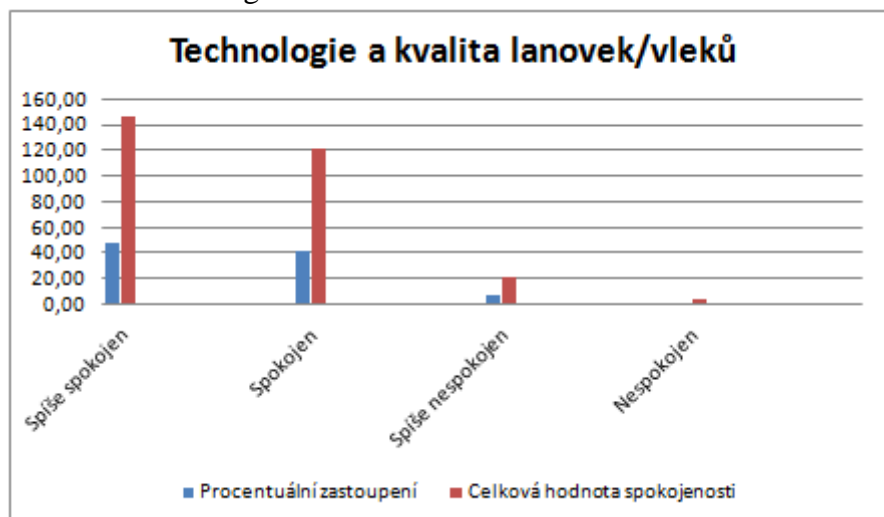
V rámci posuzování služeb lyžařského střediska hodnotí respondenti také vybavení střediska – jak materiální, tak přírodní v podobě prostorových možností pro sjezdové tratě. Jedná se o hmatatelné a měřitelné aspekty jako jsou kvalitní technologie (lanové dráhy, systém zasněžování), počet i šířka sjezdovek a především jejich kvalitní úprava. První faktor, který respondenti hodnotili, byla technologie a kvalita lanovek/vleků.

Tabulka 5 - Technologie a kvalita lanovek/vleků

	Spíše spokojen					Spokojen					Spíše nespokojen					Nespokojen				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	1	11	63	86	37	9	14	49	54	43	2	3	4	14	8	0	1	1	3	1
Hodnota spokojenosti s přisouzenou váhou aspektu	0,2	4,4	37,8	68,8	37	1,8	5,6	29,4	43,2	43	0,4	1,2	1,8	11,2	8	0	0,4	0,6	2,4	1
Celkem respondentů	198					169					31					6				
Procentuální zastoupení (%)	49,01					41,83					7,67					1,49				
Celková hodnota spokojenosti	148,2					123					22,6					4,4				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 12 - Technologie a kvalita lanovek/vleků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Při hodnocení technologie a kvality lanovek/vleků bylo celkem 91% procent respondentů spokojeno až spíše spokojeno. I po započtení váhy daného kritéria se pořadí výsledků nijak nelišilo. To hodnotím jako velmi pozitivní, neboť se v posledních letech investuje do nových technologií v podobě nahrazení vleků sedačkovými lanovkami.

Ze 404 respondentů je 37 respondentů spíše nespokojeno a nespokojeno. Mezi důvody nespokojenosti jsou udávány následující:

- Pomalá lanovka* 14
- Zastaralá technologie (stále vleky/pomy/stará sedačková lanovka)*.....13
- Absence krytu lanovky při nepříznivém počasí (kape i olej)*9
- Neprofesionální přístup obsluhy lanovky*2

Dotázaní respondenti vidí v oblasti technologie problém zejména u rychlosti páteřních lanovek. 13 respondentů poukazuje na zastaralé technologie v podobě vleků a pom. Sedačkové lanovky jsou totiž ve většině středisek (a i na krátkých svazích) poměrně běžnou záležitostí, která je v zahraničí považovaná za samozřejmost. Absence lanovky ve větším středisku tedy považují za značný handicap v porovnání s konkurencí. Zajímavým poukazem je také nespokojenost s přístupem obsluhy lanovky – tento fakt by zasloužil vlastní kapitulu, neboť se jedná o snadno ovlivnitelnou záležitost. Zatímco při nedostatku investic středisko nedokáže vybudovat ze dne na den novou sedačkovou lanovku, změna přístupu zaměstnanců a jejich prozákaznická orientace se dá docílit dříve a za výrazně menší finanční prostředky.

Co se týká důležitosti technologie a kvality lanovek/vleků, hodnotili respondenti tento faktor na stupnici od 1 do 5, přičemž hodnota 1 odpovídala nejnižší hodnotě, tedy pro respondenta tento aspekt nehraje při hodnocení výraznou roli. Hodnota 5 pak znamenala, že je hodnocená záležitost pro respondenta rozhodně důležitá. Následující tabulka uvádí důležitost technologie a kvality lanovek a vleků.

Tabulka 6 - Důležitost technologie a kvality lanovek/vleků

Odpověď	Počet	Lokálně %
4	157	38,86 %
3	117	28,96 %
5	89	22,03 %
2	29	7,18 %
1	12	2,97 %

Zdroj: www.vyplnto.cz, 2015

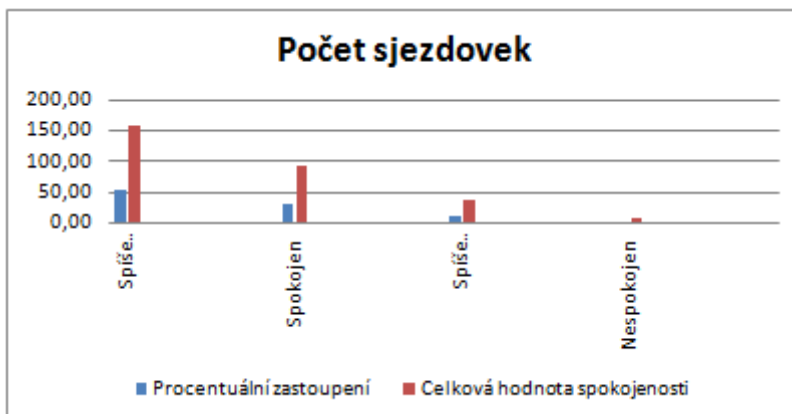
Všimněme si, že pro většinu respondentů hraje technologie a kvalita lanovek/vleků velmi důležitou roli. Za málo důležité jej ze 404 respondentů označilo pouze 12 respondentů.

Tabulka 7 - Počet sjezdovek

	Spíše spokojen					Spokojen					Spíše nespokojen					Nespokojen				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	6	22	72	79	40	10	12	39	39	30	0	2	6	15	21	1	3	0	3	4
Hodnota spokojenosti s přisouzenou váhou aspektu	1,2	8,8	43,2	63,2	40	2	4,8	23,4	31,2	30	0	0,8	3,6	12	21	0,2	1,2	0	2,4	4
Celkem respondentů	219					130					44					11				
Procentuální zastoupení (%)	54,21					32,18					10,89					2,72				
Celková hodnota spokojenosti	156,4					91,4					37,4					7,8				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 13 - Počet sjezdovek



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Počet sjezdovek je další hůře ovlivnitelný aspekt ze strany provozovatelů. Podmínky pro vytvoření nových sjezdovek jsou jednak terénní a jednak administrativní, kdy v některých lyžařských střediscích je zákaz zásahu kvůli Národnímu parku nebo CHKO. V řadě případů jsou pak tyto podmínky sice v pořádku, ale chybějí investice.

Přes polovinu respondentů je s počtem sjezdovek spíše spokojeno a dalších 32% spokojeno. Spíše nespokojeno a nespokojeno je dohromady 13,61% respondentů. Důvodem nespokojenosti je logicky malý počet sjezdovek, který návštěvníky neuspokojuje a tím je česká střediska příliš nebaví a cestují raději do středisek zahraničních. Na malý počet sjezdovek pak připadá velký počet lyžařů a to respondenti často hodnotí jako nebezpečné. Jejich nespokojenost při malém počtu sjezdovek pramení i z uzavření některé trati pro trénink lyžařských oddílů. Podívejme se tedy, jak je počet sjezdovek v hodnocení pro respondenty důležitý:

Tabulka 8 - Důležitost počtu sjezdovek

Odpověď	Počet	Lokálně %
4	136	33,66 %
3	117	28,96 %
5	95	23,51 %
2	39	9,65 %
1	17	4,21 %

Zdroj: www.vyplnto.cz, 2015

Pro většinu respondentů má počet sjezdovek důležitou váhu při hodnocení střediska (136 respondentů). Hodnotu 1 a 2 dalo celkem 56 respondentů, takže můžeme říci, že počet sjezdovek hraje v celkovém hodnocení menší roli než technologie a kvalita lanovek/vleků.

Tabulka 9 - Šířka sjezdovek

	Spíše spokojen					Spokojen					Spíše nespokojen					Nespokojen				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	4	12	59	80	45	10	9	28	46	40	1	1	9	21	24	0	0	0	2	13
Hodnota spokojenosti s přisouzenou váhou aspektu	0,8	4,8	35,4	64	45	2	3,6	16,8	36,8	40	0,2	0,4	5,4	17	24	0	0	0	1,6	13
Celkem respondentů	200					133					56					15				
Procentuální zastoupení (%)	49,50					32,92					13,86					3,71				
Celková hodnota spokojenosti	150					99,2					46,8					14,6				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 14 - Šířka sjezdovek



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Se šířkou sjezdovek je spíše spokojeno 200 respondentů, tedy o něco méně, než je spokojeno s počtem sjezdovek. 71 respondentů je se šířkou sjezdovek spíše nespokojeno a nespokojeno, což je opět více než v případě počtu sjezdovek, kde spíše nespokojeno a nespokojeno bylo 55 respondentů. Můžeme tedy říci, že v některých případech jsou na tom střediska s počtem sjezdovek lépe, než s jejich šířkou. Kombinace malého počtu sjezdovek a jejich malé šířce jsou pak jedním z odrazujících faktorů pro návštěvu střediska. Šířka sjezdovek je podobně jako počet sjezdovek podmíněna terénem a umístěním v NP nebo CHKO, nicméně daleko snadněji se středisku budou sjezdovky rozšiřovat, než tvořit sjezdovky zcela nové.

Důvody nespokojenosti korespondují s důvody nespokojenosti v případě počtu sjezdovek, tedy jedná se opět o malý prostor na velký počet lidí, což pramení v přeplněnost a nepřehlednost. Velký počet respondentů také poukazuje na nedostatečné zabezpečení už takto úzkých a tedy nebezpečných sjezdovek. Ochranné sítě a matrace přitom nejsou tak neovlivnitelným prvkem, jako je rozšíření sjezdovek. Tudíž při zkvalitňování služeb, by se středisko mělo v první řadě soustředit na bezpečnost sjezdových tratí a nešetřit na jejich zabezpečení. V některých střediscích si pak respondenti nestěžují na celkovou šířku sjezdovek, pouze na některé úzké úseky na trati, které by se mohly nějakým způsobem minimálně zpřehlednit.

Jak je šířka sjezdovek pro návštěvníky při hodnocení důležitá ukazuje následující tabulka:

Tabulka 10 - Důležitost šířky sjezdovek

Odpověď	Počet	Lokálně %
4	149	36,88 %
5	122	30,2 %
3	96	23,76 %
2	22	5,45 %
1	15	3,71 %

Zdroj: www.vyplnto.cz, 2015

V rámci hodnocení důležitosti tohoto aspektu dalo až 122 respondentů nejvyšší možnou hodnotu 5. Pro srovnání – v případě hodnocení počtu sjezdovek dalo nejvyšší hodnotu 95 respondentů. Můžeme tedy říci, že je pro zákazníka přívětivější i menší počet sjezdovek, ale s dostatečnou šířkou. Důležitost dostatečné šířky sjezdovky je podtržena vyšší bezpečností a tedy komfortem.

Tabulka 11 - Úprava sjezdovek

	Spíše spokojen					Spokojen					Spíše nespokojen					Nespokojen				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	2	10	20	72	91	9	6	12	42	103	1	0	1	11	18	0	0	0	1	5
Hodnota spokojenosti s přisouzenou váhou aspektu	0,4	4	12	57,6	91	1,8	2,4	7,2	33,6	103	0,2	0	0,6	8,8	18	0	0	0	0,8	5
Celkem respondentů	195					172					31					6				
Procentuální zastoupení (%)	48,27					42,57					7,67					1,49				
Celková hodnota spokojenosti	165					148					27,6					5,8				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 15 - Úprava sjezdovek



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

S úpravou je spíše spokojeno a spokojeno 90,84% respondentů, což můžeme považovat za poměrně uspokojivou informaci. Na druhou stranu nezapomínejme, že se našlo 37 respondentů, kteří jsou s úpravou spíše nespokojeni a nespokojeni. Podívejme se tedy na nejčastější důvody nespokojenosti:

Respondenti si nejčastěji stěžují na rozbité sjezdovky, boulovitý svah a ledové plotny zejména po poledni. Toto je místo, na kterém je potřeba edukace českých návštěvníků. Stále velké procento lyžařů netuší, že sjezdovky přes den rolbovat nelze. Jde o to, že sníh po utažení potřebuje nižší teplotu na umrznutí (to dovolují nižší teploty po 16. hod) – v případě, že by rolba projela po sjezdové trati v poledne, vedlo by to k tomu, že by se po lyžařích tvořily ještě větší díry a nerovnosti. Především také vzniká velké nebezpečí při pohybu rolby po sjezdové trati plné lyžařů, nehledě na to, že řada roleb funguje na tzv. navijáku, tedy na sjezdovce leží napnuté ocelové lano, které může způsobit těžké úrazy. V tomto případě můžeme považovat za relevantní pouze nespokojenost, která poukazuje na nedostatečnou nebo nekvalitní úpravu sjezdovek již po ránu. Za nekvalitní úpravu po ránu můžeme považovat výškové nerovnosti mezi jednotlivými pruhy, které jsou na sjezdovkách už po ránu. Úprava je často dána také konzistencí sněhu a teplotou, nicméně respondenti často srovnávají sousední střediska – kdy v jednom středisku je ve stejný den sjezdovka nekvalitně upravená, zatímco ve vedlejším středisku je sjezdovka upravená dobře.

Tabulka 12- Důležitost úpravy sjezdovek

Odpověď	Počet	Lokálně %
5	217	53,71 %
4	126	31,19 %
3	33	8,17 %
2	16	3,96 %
1	12	2,97 %

Zdroj: www.vyplnto.cz, 2015

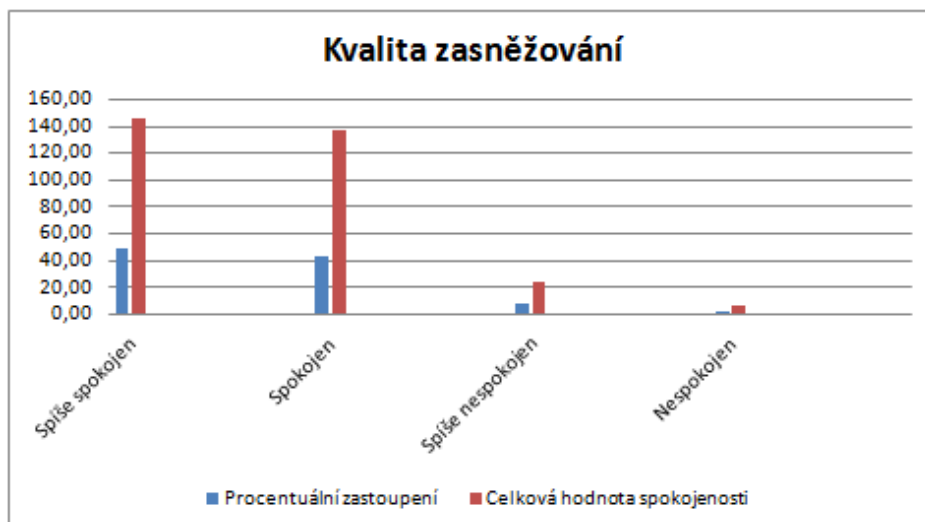
Jak již bylo uvedeno v charakteristice respondenta, jsou třetím nejčastěji uváděným důvodem pro návštěvu střediska kvalitně upravované sjezdovky. Není tedy divu, že v případě důležitosti úpravy sjezdovek je respondenty nejčastěji uváděná hodnota právě ta nejvyšší, tedy 5. Zatímco v případě šířky sjezdovek uvedlo hodnotu „5“ 122 respondentů, v případě úpravy je to až 217, tedy přes polovinu všech respondentů. Pouze při 12 respondentů ze 404 nehraje úprava sjezdovek výraznou roli.

Tabulka 13 - Kvalita zasněžování

	Spíše spokojen					Spokojen					Spíše nespokojen					Nespokojen				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	7	15	47	85	41	6	7	40	47	71	0	5	5	8	12	1	0	1	3	3
Hodnota spokojenosti s přisouzenou váhou aspektu	1,4	6	28	68	41	1,2	2,8	24	37,6	71	0	2	3	6,4	12	0,2	0	0,6	2,4	3
Celkem respondentů	195					171					30					8				
Procentuální zastoupení (%)	48,27					42,33					7,43					1,98				
Celková hodnota spokojenosti	144,6					136,6					23,4					6,2				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 16 - Kvalita zasněžování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

S kvalitou zasněžování je spokojeno a spíše spokojeno 90,6% všech respondentů. Zasněžování je záležitost, bez které se česká střediska v těchto slabých zimách již neobejde. Stále více středisek, tedy investuje do technologie zasněžování, aby byla v zimní sezóně vůbec provozuschopná. 38 respondentů je pak s kvalitou zasněžování spíše nespokojeno a nespokojeno. Respondenti jsou nespokojení zejména v případě, že středisko sněžnými děly disponuje a i teplotní podmínky jsou pro zasněžování vhodně, nicméně středisko nezasněžuje (šetří). Často je poukazování na malou kapacitu sněžných děl a potažmo na malé procento zasněžených sjezdovek. Uváděná je i stížnost na zasněžování vždy jen jedné konkrétní sjezdovky na úkor sjezdovek druhých. S tímto se neztotožňuji, neboť je dle mého názoru lepší mít při nedostatečným sněhovým podmínkám zasněženou kvalitně alespoň jednu sjezdovku, než mít větší počet nedostatečně zasněžených sjezdovek. V některých lyžařských střediscích, jako je například Rokytnice nad Jizerou, je pak v horních partiích zasněžování zakázáno kvůli Národnímu parku. Další nespokojenost pramení z faktu, že i když jsou sjezdovky zasněžené, jedná se o vymrzlý technický sníh, na kterém je jízda nekomfortní. Zde se jedná o záležitost, kterou jsou střediska schopná do jisté míry ovlivnit- zasněžování je alchymie a jeho nesprávné vykonávání může vést právě k produkci přemrzlého sněhu. Konkrétní stížnost padá také na Svatý Petr ve Špindlerově Mlýně, kde údajně systém zasněžování chybí, kdy k dispozici je pouze několik vysokotlakých děl, které musí přemísťovat ručně a nelze tedy včas vysněžit

sjezdovky. Respondentům také vadí, pokud zasněžování probíhá přes den, kdy se na sjezdovkách pohybují lyžaři.

Tabulka 14 – Důležitost kvality zasněžování

Odpověď	Počet	Lokálně %
4	143	35,4 %
5	127	31,44 %
3	93	23,02 %
2	27	6,68 %
1	14	3,47 %

Zdroj: www.vyplnto.cz, 2015

Co se týká důležitosti zasněžování, tak pro 270 respondentů ze 404 dává z hlediska celkového hodnocení tomuto aspektu nejvyšší a druhou nejvyšší známku. Jedná se tedy o faktor, který v celistvém zkvalitňování služeb nelze podceňovat.

5.2.3 Hodnocení doplňkových služeb střediska

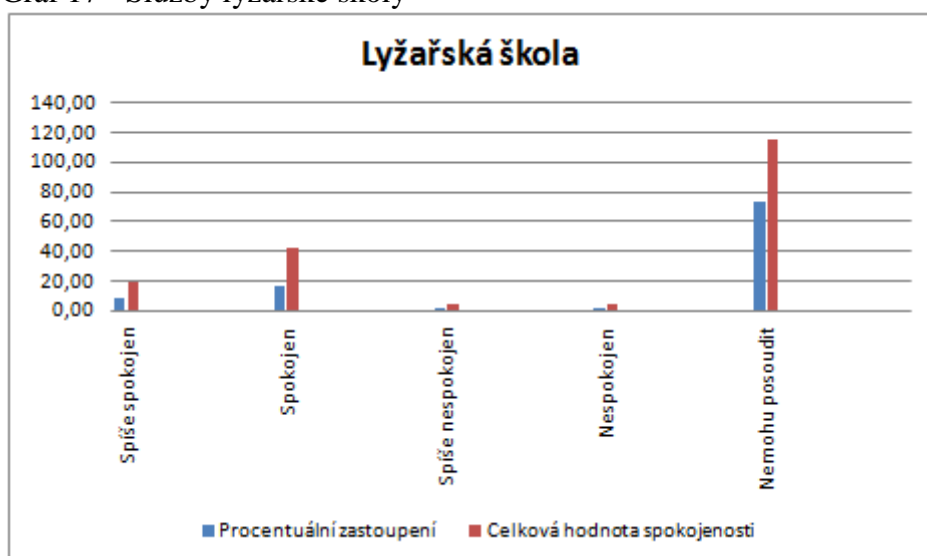
Lyžařská střediska si samozřejmě v dnešní době nevystačí pouze s upravenou širokou sjezdovkou. Služby jako je lyžařská škola nebo půjčovna a servis lyží jsou dnes nedílnou součástí jakéhokoli lyžařského střediska, byť malého. Kromě udržovaného svahu respondent očekává i možnost pohodlného parkování a čistých toalet. S těmito službami souvisí úzce lidský faktor, neboť služby jsou nehmotné a potřebují svého poskytovatele. V rámci hodnocení dalších služeb se tedy dostáváme i k hodnocení personálu střediska a zejména jejich přístupu k zákazníkovi samotnému.

Tabulka 15 - Služby lyžařské školy

	Spíše spokojen					Spokojen					Spíše nespokojen					Nespokojen					Nemohu posoudit				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	5	6	9	7	4	13	7	14	6	24	0	1	1	4	0	2	0	0	3	1	164	32	67	18	16
Hodnota spokojenosti s přisouzenou váhou aspektu	1	2,4	5,4	5,6	4	2,6	2,8	8,4	4,8	24	0	0,4	0,6	3,2	0	0,4	0	0	2,4	1	32,8	12,8	40,2	14	16
Celkem respondentů	31					64					6					6					297				
Procentuální zastoupení (%)	7,67					15,84					1,49					1,49					73,51				
Celková hodnota spokojenosti	18,4					42,6					4,2					3,8					116,2				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 17 - Služby lyžařské školy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

O otázce posouzení spokojenosti se službami lyžařské školy byla nabídnuta i odpověď „Nemohu posoudit, tyto služby jsem dosud nevyužil/a“. Často se tu tedy setkáváme se vzorkem respondentů, kteří danou službu ještě nevyzkoušeli. V případě našeho průzkumu tedy služby lyžařské školy dosud nevyužilo 73,51%. Ze zbývajících 107 respondentů, kteří služby využili, jich byla většina (95 respondentů) spokojena. Celkem 12 respondentů bylo se službou spíše nespokojeno a nespokojeno. Středisko by tedy nemělo být uchlácholeno počtem spokojených návštěvníků, ale mělo by se pít, proč i malý počet jako je 12 návštěvníků, nebylo spokojeno.

Respondenti jako důvod nespokojenosti často uváděli příliš vysoké ceny v lyžařské škole nebo nekvalitní instruktory, dále byl uveden případ, kdy klient lyžoval lépe než instruktor a k vrácení peněz nedošlo. Právě nekvalitní instruktoři byli častou

výtkou ze strany respondentů – údajně měli špatný přístup k dětem, o lyžování moc nevěděli, a v jednom případě bylo uvedeno i podezření na podnapilého instruktora. Všechny tyto situace vyplývají z nedostatečného školení instruktorů nejen v oblasti metodické, ale také v oblasti prozákaznického přístupu. V rámci zkvalitnění služeb lyžařské školy by tedy středisko mělo klást důraz jak na kvalitu a množství metodických pomůcek, tak na přístup ze strany instruktora.

Tabulka 16 - Důležitost služeb lyžařské školy

Odpověď	Počet	Lokálně %
1	184	45,54 %
3	91	22,52 %
2	46	11,39 %
5	45	11,14 %
4	38	9,41 %

Zdroj: www.vyplnto.cz, 2015

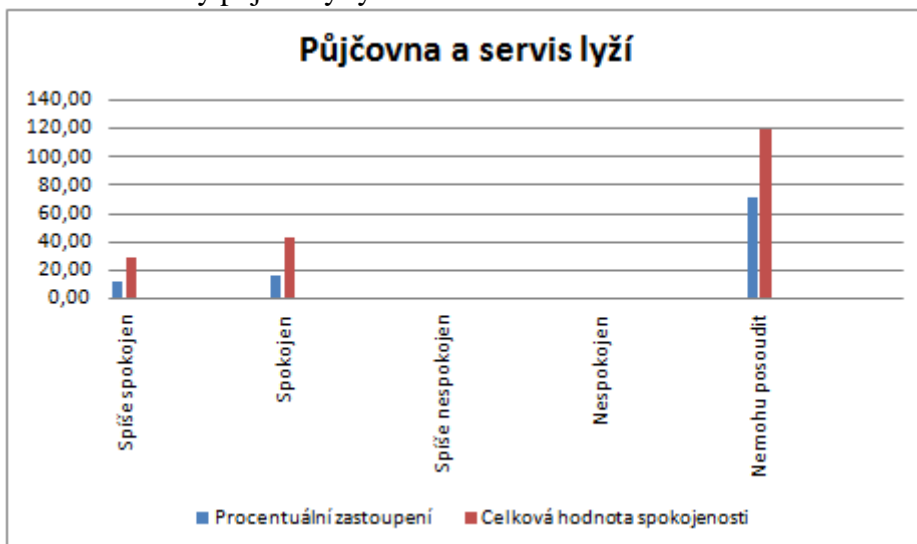
Fakt, že služeb lyžařské školy většina respondentů nevyužila, se odráží i v hodnocení jejich důležitosti pro návštěvníky. Pro většinu (45,54%) hrají služby lyžařské školy nepodstatnou roli v celkovém hodnocení. To, že většina respondentů služby lyžařské školy nevyužila, můžeme přisoudit skutečnosti, že 80% všech respondentů navštěvuje areál s přáteli, v páru nebo sám, a pro tuto skupinu lidí není typické, aby si služby lyžařské školy objednávali. Typické je to naopak pro rodiny s dětmi, kdy tato skupina respondentů v našem případě tvoří pouze 20% vzorku.

Tabulka 17 - Služby půjčovny a servisu lyží

	Spíše spokojen					Spokojen					Spíše nespokojen					Nespokojen					Nemohu posoudit				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	4	11	14	15	4	10	5	17	16	16	1	2	0	0	0	1	0	2	0	0	140	41	64	22	19
Hodnota spokojenosti s přisouzenou váhou aspektu	0,8	4,4	8,4	12	4	2	2	10,2	13	16	0,2	0,8	0	0	0	0,2	0	1,2	0	0	28	16	38	18	19
Celkem respondentů	48					64					3					3					286				
Procentuální zastoupení (%)	11,88					15,84					0,74					0,74					70,79				
Celková hodnota spokojenosti	29,6					43					1					1,4					119,4				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 18 - Služby půjčovny lyží a servisu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Podobně jako u služeb lyžařské školy, i v případě hodnocení služeb půjčovny a servisu lyží se setkáváme s tím, že většina respondentů služby posoudit nemůže, neboť je nevyužila. Ze zbývajících respondentů je většina spíše spokojena a spokojen a pouze 6 respondentů je spíše nespokojeno a nespokojeno. Ačkoli se opět nejedná o velký počet nespokojených návštěvníků, je důležité sledovat důvody nespokojenosti.

Důvodem nespokojenosti byl uváděn malý a nekvalitní výběr vybavení a stížnosti padly i na kvalitu servisu lyží, kdy údajně docházelo buď k vybroušení skluznice, nebo byla skluznice nahřátá na vyšší teplotu, než měla být, čímž se poškodila. K těmto skutečnostem opět dochází v důsledku nedostatečného odborného

školení personálu, což hodnotím negativně, neboť odbornost personálu je ze strany poskytovatele daleko snadněji dosažitelná, než například rozšíření sjezdových tratí a nemělo by tedy k takovým situacím vůbec docházet.

Tabulka 18 - Důležitost služby půjčovny a servisu lyží

Odpověď	Počet	Lokálně %
1	156	38,61 %
3	97	24,01 %
2	59	14,6 %
4	53	13,12 %
5	39	9,65 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

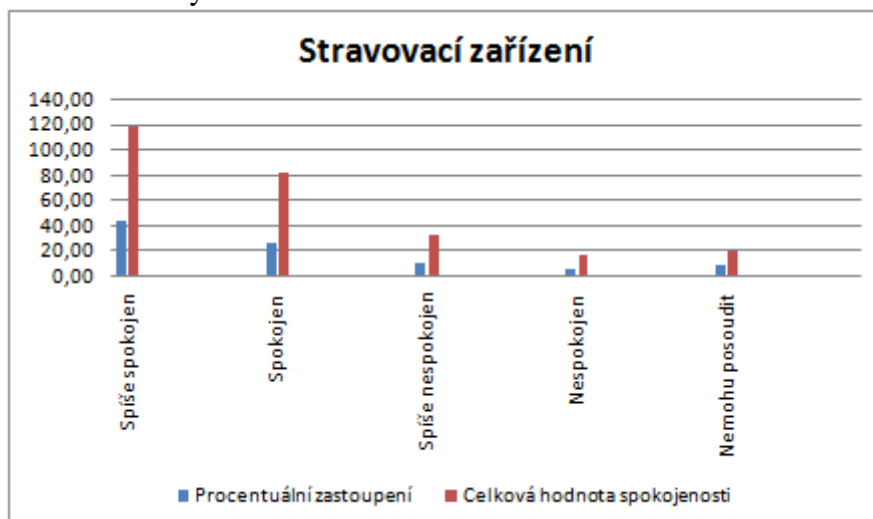
Protože většina respondentů služby půjčovny a servisu lyží nevyužívá, nehraje pro ně v celkovém hodnocení služeb střediska významnou roli. Výsledky důležitosti služeb půjčovny a servisu lyží tedy korespondují s výsledky důležitosti služeb lyžařské školy, kdy i důvod je zcela analogický. Lyžařské vybavení většinou zapůjčují rodiče pro své děti, neboť se při růstu dětí nevyplácí kupovat lyže každý rok. Dále si lyžařské vybavení zapůjčují často cizinci, kteří ve vzorku této práce nemají žádné zastoupení.

Tabulka 19 - Služby stravovacích zařízení

	Spíše spokojen					Spokojen					Spíše nespokojen					Nespokojen					Nemohu posoudit				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	10	26	59	67	19	6	12	23	40	31	3	5	11	20	8	1	4	6	11	3	11	5	15	4	4
Hodnota spokojenosti s přisouzenou váhou	2	10	35	53	19	1,2	4,8	14	32	31	0,6	2	6,6	16	8	0,2	1,6	3,6	8,8	3	2,2	2	9	3,2	4
Celkem respondentů	181					112					47					25					39				
Procentuální zastoupení (%)	44,80					27,72					11,63					6,19					9,65				
Celková hodnota spokojenosti	120,1					82,8					33,2					17,2					20,4				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 19- Služby stravovacích zařízení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

U hodnocení spokojenosti se službami stravovacích zařízení se sice opět setkáváme s převahou spíše spokojených a spokojených respondentů, nicméně už to není v takové míře jako u předchozích hodnocení. Tentokrát je s tímto druhem služeb spokojeno 72,52% respondentů, což je zhruba o 20% méně než tomu bylo u posuzování vybavení střediska. Spíše nespokojeno a nespokojeno je 72 respondentů ze 404, což je výrazné číslo, vzhledem k tomu, že kvalitní gastronomie je dnes základem téměř jakékoli služby. Poukázat můžeme i na fakt, že 39 respondentů služby stravovacích zařízení v lyžařských střediscích nevyužívají. Buď zde ještě přetrvává dřívější „trend“ svačiny v batohu nebo se jedná o ortodoxní lyžaře, kteří sjíždí svahy jen první dvě hodiny ráno.

Nespokojení respondenti uváděli jako nejčastější důvody nekvalitní jídlo (nezdravé, smažené, tučné,...), dále nedostatek gastronomických zařízení, bufetová zařízení, vysokou cenu jídla za nízkou kvalitu, respondenti dále postrádají samoobslužné kvalitní restaurace, restaurace s terasou a výhledem po rakouském vzoru, postrádají pestřejší výběr jídel a více míst k sezení. I v oblasti služeb gastronomických zařízení se respondenti setkávají s neochotnou obsluhou, což opět poukazuje na absenci prozákaznického školení.

U některých středisek se setkáváme s tím, že gastronomické zařízení nenáleží provozovateli, ale je v nájmu. Pak má provozovatel střediska obtížnou kontrolu nad kvalitou těchto služeb. V tomto případě doporučuji provozovatelům střediska a stravovacích zařízení úzkou spolupráci, neboť dnešní návštěvníci středisek již očekávají

víc, než jen párek v rohlíku z bufetu, ale chtějí se po alpském vzoru najíst v dobré restauraci s kvalitním jídlem a pestrým výběrem.

Tabulka 20 - Důležitost služeb stravovacího zařízení

Odpověď	Počet	Lokálně %
4	142	35,15 %
3	114	28,22 %
5	65	16,09 %
2	52	12,87 %
1	31	7,67 %

Zdroj: www.vyplnto.cz, 215

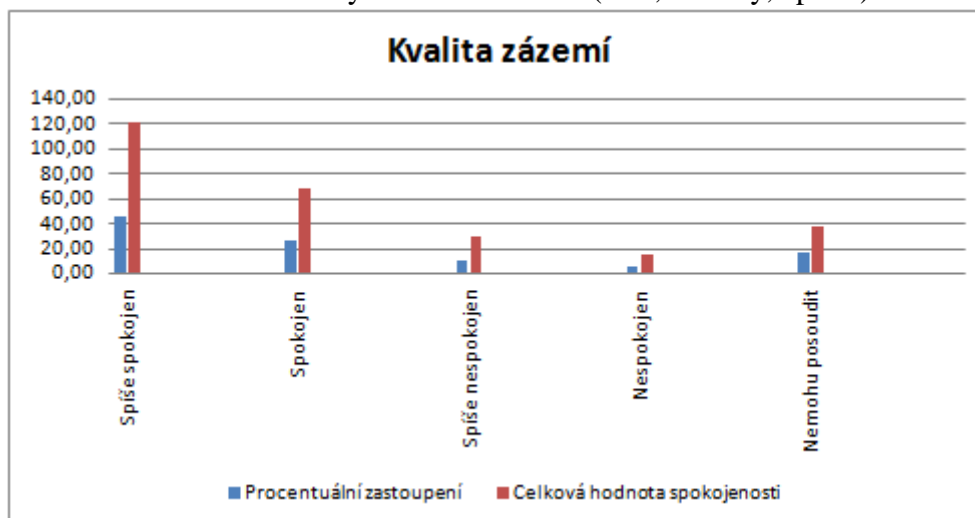
Dvě nejvyšší známky v rámci hodnocení důležitosti stravovacích služeb střediska dalo celkem 207 respondentů, což je více než polovina. Je to sice o dost méně než například u hodnocení kvality úpravy sjezdovek, ale nelze říci, že by role služeb gastronomických zařízení byla nějak zanedbatelná.

Tabulka 21 - Hodnocení kvality zázemí střediska (WC, skříňky, apod.)

	Spíše spokojen					Spokojen					Spíše nespokojen					Nespokojen					Nemohu posoudit				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	7	26	62	59	25	5	10	21	40	29	0	2	10	13	12	0	2	1	9	6	16	6	25	11	7
Hodnota spokojenosti s přisouzenou váhou aspektu	1	10	37	47	25	1	4	1,8	32	29	0	0,8	6	10	12	0	1	1	7,2	6	3,2	2,4	15	8,8	7
Celkem respondentů	179					105					37					18					65				
Procentuální zastoupení (%)	44,31					25,99					9,16					4,46					16,09				
Celková hodnota spokojenosti	121,2					67,8					29,2					14,6					36,4				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 20 - Hodnocení kvality zázemí střediska (WC, skříňky, apod.)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

U výsledků hodnocení spokojenosti zákazníků s kvalitou zázemí střediska se dostáváme k podobnému výsledku, jako tomu bylo u hodnocení gastronomických služeb, a tedy že 70,3% respondentů je spíše spojeno a spokojeno. 55 respondentů je nespokojeno a spíše nespokojeno a 65 respondentů služby nevyužilo. 55 respondentů není zcela zanedbatelné procento, takže by střediska měla zohledňovat zpětnou vazbu i na kvalitu zázemí střediska.

Mezi nejčastěji uváděné důvody nespokojenosti patří malá kapacita toalet (zmíněno 15x), zápach a nečistota na toaletách, chybí věšáčky na toaletách, absence skříňek či šaten (jiných odkládacích prostor), chybí ohřívařna.

Z mého pohledu je stav zázemí střediska opět poměrně ovlivnitelnou záležitostí ze strany provozovatele. Pokud středisko nemá dostatek investic na vybudování většího počtu toalet, je minimálně schopné zajistit, aby na toaletách a v dalších prostorech byla udržovaná čistota a pořádek. Zde se opět dostáváme k lidskému faktoru, který by měl čistotu a pořádek zajišťovat a je na středisku, aby toto bylo zabezpečeno.

Tabulka 22 - Důležitost kvality zázemí střediska

Odpověď	Počet	Lokálně %
4	132	32,67 %
3	119	29,46 %
5	79	19,55 %
2	46	11,39 %
1	28	6,93 %

Zdroj: www.vyplnto.cz, 2015

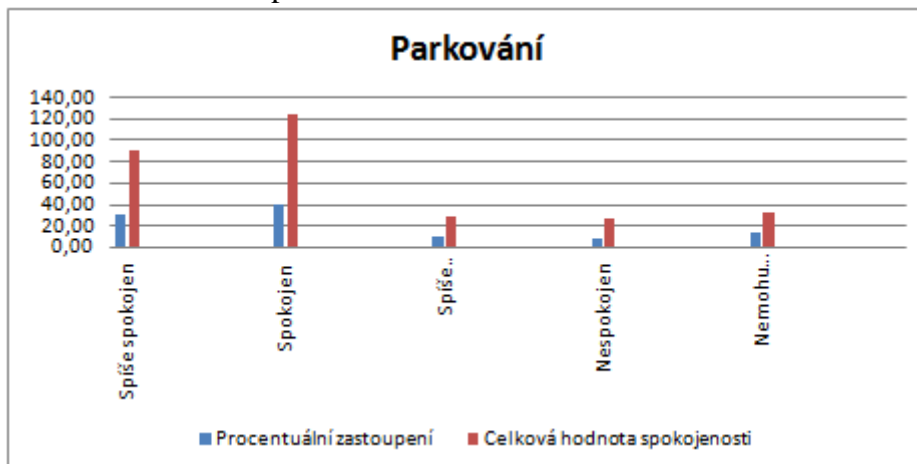
211 respondentů dalo v hodnocení důležitosti kvality zázemí dvě nejvyšší známky. Stále tedy hovoříme minimálně o polovině všech respondentů, pro které je kvalita zázemí důležitá, proto by se mělo středisko soustředit alespoň na jeho údržbu a čistotu.

Tabulka 23 - Hodnocení parkování

	Spíše spokojen					Spokojen					Spíše nespokojen					Nespokojen					Nemohu posoudit				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	9	12	24	49	30	5	15	32	41	65	1	5	12	13	8	2	2	3	9	16	12	5	11	11	12
Hodnota spokojenosti s přisouzenou váhou aspektu	1,8	4,8	15	39	30	1	6	19	33	65	0,2	2	7,2	10,4	8	0,4	1	1,8	7,2	16	2,4	2	6,6	8,8	12
Celkem respondentů	124					158					39					32					51				
Procentuální zastoupení (%)	30,69					39,11					9,65					7,92					12,62				
Celková hodnota spokojenosti	90,8					124					27,8					26,2					31,8				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 21 - Hodnocení parkování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Spíše spokojeno a spokojeno s parkováním v lyžařských centrech je 69,8% respondentů, což je zatím nejméně ve srovnání s hodnocením ostatních služeb. Službu parkování dosud nevyužilo okolo 12% respondentů a zbylých 18% respondentů (71) je s parkováním spíše nespokojeno a nespokojeno. Což je po stravovacích službách zatím druhá nejkritičtější služba, co se počtu spíše spokojených a spokojených zákazníků týče.

Nejčastěji jsou návštěvníci středisek nespokojeni s tím, že se parkoviště platí, a pokud se platí, tak za vysokou cenu. Bezplatná parkoviště jsou pak od střediska hodně vzdálená, což je s porovnáním se zahraničními středisky, kde lze parkovat v podstatě vedle sjezdovky, poměrně znepokojující. Respondenti jsou v případě parkování nespokojeni také s malou kapacitou parkoviště případně špatně označenými parkovacími místy, kdy chybné parkování trestají záhy policisté. Kvalitní lyžařské středisko by tedy mělo disponovat dostatečně velkým parkovištěm blízko nástupiště a ceny by měla být obsažena již v ceně permanentky, respektive žádné parkoviště střediska by nemělo být placené, po vzoru alpského standardu.

Tabulka 24 - Důležitost služby parkování

Odpověď	Počet	Lokálně %
5	131	32,43 %
4	123	30,45 %
3	82	20,3 %
2	39	9,65 %
1	29	7,18 %

Zdroj: www.vyplnto.cz, 2015

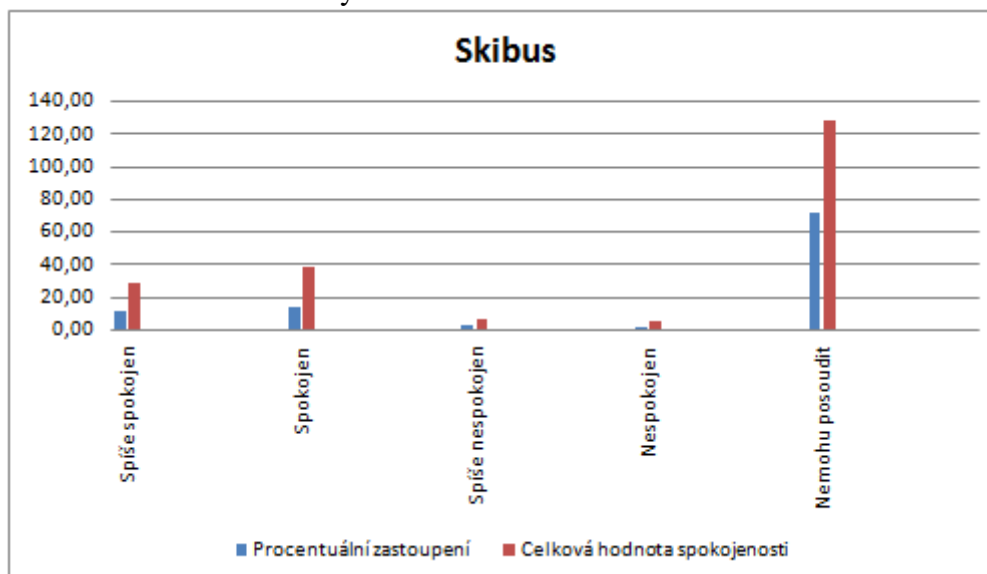
Zde vidíme, že pro většinu respondentů hraje služba parkování rozhodně důležitou roli. Až přes 60% všech respondentů (254 respondentů) dalo dvě nejvyšší známky, takže v rámci kvality služeb by se mělo středisko na tuto službu rovněž dostatečně zaměřit.

Tabulka 25 - Hodnocení služby skibusu

	Spíše spokojen					Spokojen					Spíše nespokojen					Nespokojen					Nemohu posoudit				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	3	14	13	11	5	9	1	11	13	19	1	4	2	3	1	1	0	0	2	3	121	47	71	34	15
Hodnota spokojenosti s přisouzenou váhou aspektu	0,6	5,6	7,8	8,8	5	1,8	0,4	6,6	10	19	0,2	1,6	1,2	2,4	1	0,2	0	0	1,6	3	24	19	43	27	15
Celkem respondentů	46					53					11					6					288				
Procentuální zastoupení (%)	11,39					13,12					2,72					1,49					71,29				
Celková hodnota spokojenosti	27,8					38,2					6,4					4,8					127,8				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 22 - Hodnocení služby skibusu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Skibus dnes rovněž patří k běžné záležitosti, co se služeb lyžařského střediska týče. V našem průzkumu však tuto službu dosud nevyužilo okolo 70% všech respondentů. Ze zbylých respondentů bylo 99 spíše spokojeno a spokojeno a 17 respondentů spíše nespokojeno a nespokojeno.

Důvody nespokojenosti byly následující: středisko neposkytuje funkční skibus (přitom je potřeba), malá kapacita skibusu (muselo se čekat na další), malá frekvence spojů, nedodržování jízdních řádů, málo spojů v rámci oblasti, nelogické časy odjezdů a příjezdů do střediska (nestíhá se první jízda lanovkou), skibus je zpoplatněný, neochotní řidiči.

Opět se jedná o řadu věcí, které jsou v silách střediska, aby je změnilo.

Tabulka 26 - Důležitost služby skibusu

Odpověď	Počet	Lokálně %
1	135	33,42 %
3	97	24,01 %
2	66	16,34 %
4	63	15,59 %
5	43	10,64 %

Zdroj: www.vyplnto.cz., 2015

V případě hodnocení služeb skibusu pro většinu respondentů v celkovém hodnocení nehraje služba skibusu stěžejní roli. Pro 106 respondentů ze 404 však tyto služby hrají poměrně důležitou roli, takže ani tato služba by ze strany střediska neměla být nijak opomíjena.

5.2.4 Volné vyjádření respondentů k lyžařským střediskům

V závěrečné části dotazníku byly respondentům položeny tři otevřené otázky, kde se respondent vyjadřoval vlastními slovy. Jednalo se o zjištění postřehů, které respondent v průběhu dotazníku nevyjádřil a o sběr co největšího množství informací ke službám lyžařských středisek. Z volných odpovědí respondenta jsme získali odpovědi na odrazující faktory od návštěvy střediska, postrádané služby a potažmo doporučení pro středisko.

Tabulka 27 - Odrazující faktory

Odrazující faktory	Počet	Procenta (%)
Přeplněnost střediska (zejm. sjezdovky)	45	27,27
Vysoké ceny za nízkou kvalitu	37	22,42
Fronty na lanovky	18	10,91
Zastaralá technologie (pomalá lanovka/bez krytu)	9	5,45
Neupravené a nedostatečně vysněžené sjezdovky	8	4,85
Neprofesionální přístup zaměstnanců	6	3,64
Malý počet sjezdovek	5	3,03
Úzké sjezdovky	5	3,03
Vzdálenost od místa bydliště	5	3,03
Vzdálenost parkoviště	4	2,42
Nekvalitní gastronomie	4	2,42
Placené parkoviště	3	1,82
Krátké sjezdovky	3	1,82
Nízká poloha a nedostatek přírodního sněhu	3	1,82
Chybí propojení s okolními areály	2	1,21
Pokutování špatného stání (špatně označená parkoviště)	1	0,61
Nelze platit kartou	1	0,61
Komerčnost střediska	1	0,61
bahnité parkoviště	1	0,61
Uzavření sjezdovek kvůli tréninkům	1	0,61
Plná cena, i když nejsou v provozu všechny sjezdovky	1	0,61
Špatná příjezdová cesta	1	0,61
Neometené sedačky na lanovce	1	0,61
Celkem odpovědí	165	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Dle výzkumu odrazuje nejvíce od návštěvy střediska jeho přeplněnost, a to zejména sjezdovkách. Respondenti si stěžují na skutečnost, že kapacita lanovek převyšuje kapacitu sjezdovek a jízda na svahu je tudíž nekomfortní až nebezpečná. Jako druhý odrazující faktor byla vysoká cena na nepřilíš valnou kvalitu – vysoké ceny se týkaly především skipasů, v některých střediscích bylo poukazováno i na vysoké ceny v gastrozařízeních za nekvalitní jídlo. Třetí odrazující faktor v podobě front na lanovky je analogický k přeplněnosti střediska.

Co se týká dalších odrazujících faktorů, zmiňme například neprofesionální přístup zaměstnanců, špatnou příjezdovou cestu nebo neometené lavičky na sedačkové lanovce. U všech těchto faktorů existuje možnost jejich eliminace, která je opět v rukou střediska. V tomto případě by každé středisko mělo mít svůj manuál kvality, zahrnující kompletní služby střediska, vybavení, přístup zaměstnanců a poskytování vyšší hodnoty zákazníkovi. Je prokázáno, že volnočasová zařízení dodržující manuál kvality jsou skutečně kvalitnější a mají vyšší návštěvnost.

Tabulka 28 - Postrádané služby

Postrádané služby	Počet	Procenta (%)
Kvalitnější technologie	19	30,65
Aprés ski	12	19,35
Kvalitnější gastronomie/více zařízení	10	16,13
Kvalitnější zázemí (skříňky, více WC)	8	12,90
Snowpark (nový/kvalitnější)	4	6,45
Mimolyžařský doprovodný program (propojení ostatních služeb - bazény,...)	4	6,45
Více sjezdovek	4	6,45
Večerní lyžování	3	4,84
Parkování zdarma	3	4,84
Odpočívárna/úschovna věcí	2	3,23
Propojení do evidenčního systému skilinie.com	2	3,23
Snowtubing	2	3,23
Babysitting	2	3,23
Skibus	2	3,23
Studentské slevy	2	3,23
Skicrossová trať	2	3,23
Animační programy pro děti	1	1,61
Skipas na kratší dobu	1	1,61
Heliskiing	1	1,61
Bobová dráha	1	1,61
Nafukovací bag	1	1,61
Hudba na sjezdovce	1	1,61
Rodinné jízdné	1	1,61
Lehátka/pytle na sjezdovce	1	1,61
Větší péče o děti (zpomalení lanovky)	1	1,61
Celkem	90	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Respondentům chybí v lyžařských střediscích nejvíce kvalitnější technologie. Jedná se především o modernější lanovky, kdy v současnosti většina lyžařských středisek disponuje lanovkami pomalými a bez krytu. Minimálně kryt na lanovky zlepší komfort návštěvníka, a to alespoň tak, že na návštěvníky nebude kapat olej z lanovky (jedna ze stížností respondentů). Komfortnější jízda je tím zaručena také při horším počasí, kdy fouká nebo sněží/prší. V rámci kvalitnějších technologií se žádal rovněž kvalitnější systém zasnežování (lepší/více sněhových děl), potažmo zasnežování více sjezdovek.

Návštěvníci v lyžařských střediscích dále postrádají večerní/polyžařské vyžití v podobě kulatých aprés ski barů, nebo alespoň nějakého takového večerního zázemí. Toto je trend, který mnohá střediska velmi podceňují, přitom je v něm potenciál zcela si získat návštěvníka. Ve srovnání se zahraničními středisky jsou na tom česká střediska s „Aprés ski vyžitím“ poměrně bídná – zatímco v rakouských/italských střediscích jdou

návštěvníci rovnou ze sjezdovky do aprés ski baru, v českém středisku jede návštěvník domů/na svou chatu. Kulaté slunečnickové stany přitom nejsou nijak nákladné a naopak středisku přináší značný profit.

Na třetím místě v rámci postrádaných služeb se umístila kvalitnější gastronomie – to se dalo vzhledem k nižší spokojenosti s touto službou očekávat. Jak bylo výše popsáno, český návštěvník už dávno nečeká jen langoš z bufetu, ale po vzoru zahraničních středisek uvítá terasu v restauraci, kde je jednak obsloužen milou obsluhou a jednak se slušně nají (zdravým jídlem). Gastronomie je tedy kámen úrazu většiny českých středisek a lyžařská centra by tento fakt měla brát v úvahu.

Kvalitnější zázemí je další požadavek ze strany zákazníků. Opět bych odkázala středisko na zavedení manuálu kvality, který zahrnuje vybudování a údržbu kvalitního zázemí. Minimálně opět skříňky pro odkládání věcí nejsou nijak nákladnou položkou a návštěvníci to ocení.

Další postřehy v oblasti postrádaných služeb bych hodnotila už jako přidanou hodnotu pro zákazníka, a sice se jedná například o vybudování skicrossové trati, babysitting, snowtubing, bobová dráha nebo animační programy pro děti. Zavedení těchto služeb je většinou dobrou výhodou oproti konkurenci a středisko takto kvalitní nadstandardní službu může považovat za svůj „marketingový tahák“.

Tabulka 29 - Doporučení pro středisko

Doporučení	Počet	Procenta (%)
Rozšíření sjezdovek	8	20,51
Výhodnější ceny	5	12,82
Ochotnější personál	3	7,69
Zákaz kouření (fronty/lanovky)	2	5,13
Propojení sjezdovek	2	5,13
Větší parkovací kapacita	2	5,13
Půjčování lyží FIS (různí výrobci)	1	2,56
Doplňovat sedačky lyžařemí	1	2,56
Zlepšení přístupu zaměstnanců k zákazníkovi	1	2,56
Povinné seznamování lyžařů s bílým kodexem	1	2,56
Institut prpagující správné lyžování, workshopy, nové trendy, poradna...	1	2,56
Lepší úprava sjezdovek	1	2,56
Pravdicé informace o sněhových podmínkách	1	2,56
Zaměření na "single-osoby"	1	2,56
1 ředitel místo několik osob	1	2,56
Končit sezonu podle sněhu (ne dle lidí)	1	2,56
Upravit ceny permic v nepříznivém počasí/při nefunkčnosti některých sjezdovek	1	2,56
Častější úprava sjezdovek	1	2,56
Lepší vybavení do dětských parků	1	2,56
Lepší zabezpečení sjezdovek	1	2,56
Úprava parkoviště (zabahněné)	1	2,56
Celkem	37	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Respondenti doporučovali logicky zavedení těch služeb, které ve středisku postrádali. Přesto se mezi některými odpověďmi našlo zajímavé doporučení. Nejčastěji bylo tedy středisko doporučováno rozšíření sjezdovek. To je samozřejmě horká otázka na poli českých úzkých sjezdových tratí, nicméně realizace širších sjezdovek většinou spočívá ve vykácení nějaké zalesněné plochy, což závisí na rozhodnutí Lesů ČR (někdy správy CHKO/NP), které se může táhnout několik let a pravděpodobnost, že se v budoucnu budou vznikat široké sjezdovky na úkor vykácených lesů, je poměrně malá.

Na druhém místě se umístila odpověď „Výhodnější ceny“, kdy návštěvníci při současném stavu středisek požadují snížení cen.

Mezi další doporučení patří ochotnější personál, půjčování FIS lyží, lepší vybava do dětských parků, úprava parkoviště proti zabahnění nebo lepší zabezpečení sjezdovek. Veškerá doporučení jsou dle mého názoru poměrně lehce realizovatelná ze strany střediska, tudíž by provozovatelé měly tato doporučení brát v úvahu. Pokud nebudou, bude český návštěvník za vyšší přidanou hodnotou navštěvovat střediska zahraniční.

5.2.5 Srovnání služeb z hlediska spokojenosti a důležitosti

Tato diplomová práce dále porovnává i spokojenost s jednotlivými službami lyžařského střediska. Získáváme tedy informace o tom, se kterými službami jsou zákazníci nejvíce a naopak nejméně spokojeni. Výsledky udává následující tabulka.

Tabulka 30 - Služby z hlediska spokojenosti

	Spíše spokojen	Spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen	Nemohu posoudit
Technologie	198	169	31	6	
Počet sjezdovek	219	130	44	11	
Šířka sjezdovek	200	133	56	15	
Úprava sjezdovek	195	172	31	6	
Kvalita zasněžování	195	171	30	8	
Lyžařská škola	31	64	6	6	297
Půjčovna lyží	48	64	3	3	286
Kvalita zázemí	179	105	37	18	65
Parkování	124	158	39	32	51
Skibus	46	53	11	6	288

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Pro přehlednost byla sestavena následující tabulka, která shrnuje respondenty, kteří označili odpověď spíše spokojen a spokojen. Služby jsou srovnané v pořadí od nejvyšší počet spokojených a spíše spokojených respondentů po nejnižší.

Tabulka 31 - Pořadí služeb z hlediska spokojenosti/nespokojenosti

	Spíše spokojen/spokojen		Spíše nespokojen/nespokojen
Technologie	367	Stravovací zařízení	72
Úprava sjezdovek	367	Šířka sjezdovek	71
Kvalita zasněžování	366	Parkování	71
Počet sjezdovek	349	Počet sjezdovek	55
Šířka sjezdovek	333	Kvalita zázemí	55
Stravovací zařízení	293	Kvalita zasněžování	38
Kvalita zázemí	284	Technologie	37
Parkování	124	Úprava sjezdovek	37
Půjčovna lyží	112	Skibus	17
Skibus	99	Lyžařská škola	12
Lyžařská škola	95	Půjčovna lyží	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Než začneme jednotlivé služby porovnávat, podívejme se ještě, jak jsou výše jmenované služby pro zákazníka důležité. Zákazníci důležitost služeb hodnotili na stupnici 1-5, přičemž hodnota 5 odpovídala pojmu „rozhodně důležité“ a hodnota 1

odpovídala pojmu „vůbec to není důležité“. Abychom mohli jednotlivé služby mezi sebou v důležitosti porovnávat, využili jsme opět násobení koeficientů váhy. Tedy hodnota 1 je násobená koeficientem 0,2; hodnota 2 koeficientem 0,4; hodnota 3 koeficientem 0,6; hodnota 4 koeficientem 0,8 a hodnota 5 koeficientem 1. Tedy služba s nejvyšším číslem je v porovnání s ostatními nejdůležitější.

Tabulka 32 - Srovnání důležitosti jednotlivých služeb

	1	2	3	4	5	Celkem
Úprava sjezdovek	2,4	6,4	19,8	100,8	217	346,4
Kvalita zasněžování	2,8	10,8	55,8	114,4	127	310,8
Šířka sjezdovek	3	8,8	57,6	119,2	122	310,6
Parkování	5,8	15,6	49,2	98,4	131	300
Technologie	2,4	11,6	70,2	125,6	89	298,8
Počet sjezdovek	3,4	15,6	70,2	108,8	95	293
Kvalita zázemí	5,6	18,4	71,4	105,6	79	280
Stravovací zařízení	6,2	20,8	68,4	113,6	65	274
Skibus	27	26,4	58,2	50,4	43	205
Půjčovna lyží	31,2	23,6	58,2	42,4	39	194,4
Lyžařská škola	36,8	18,4	54,6	30,4	45	185,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulek 24 a 25 je patrné, že nejvyšší spokojenost v porovnání s ostatními službami je u technologií, úpravy sjezdovek a zasněžování. Všimějme si však více počet respondentů, kteří vyjadřovali spíše nespokojenost a nespokojenost. V tomto případě je nejvíce návštěvníků lyžařských středisek spíše nespokojených a nespokojených se službami stravovacích zařízení. Už bylo výše popsáno, česká střediska zejména ve srovnání se zahraničními středisky v oblasti gastronomie značně pokulhávají. Středisko by se mělo naučit poskytovat službu lyžování komplexně se všemi ostatními, takže stejný důraz, který kladou na úpravu sjezdovek, by měla klást i na kvalitní gastronomii. Opět se nejedná o nijak složitou záležitost, už jen první krok k lepší gastronomii je zařadit do nabídky zdravější jídla a celkově rozšířenější výběr. Na druhou stranu můžeme na základě tabulky 26 konstatovat, že v pořadí důležitosti služeb jsou služby stravovacích zařízení na 8. místě, tedy pro respondenty nepředstavují stěžejní služby.

Dále jsou respondenti nejčastěji nespokojeni se šířkou sjezdovek a parkováním. Jak už bylo výše avizováno, šířka sjezdovky není lehce změnitelný faktor, nicméně služba parkování je zcela v rukou lyžařského střediska. Vyšší počet nespokojených zákazníků se službou parkování poukazuje na nedostatečné parkovací kapacity, placená

parkovací místa (vysoké ceny), případně i vzdálené parkoviště od lanovky s absencí přibližovacího vleku. Z mého pohledu je zabezpečení bezplatného a dostatečně velkého parkoviště pro kvalitu služeb stěžejní a lyžařská střediska by se na toto měla zaměřovat. Parkování je navíc z hlediska důležitosti služeb pro respondenty na 4. místě, tedy hraje pro respondenty významnou roli.

Dále je celkem 55 respondentů spíše nespokojených a nespokojených s počtem sjezdovek a s kvalitou zázemí. Počet sjezdovek můžeme opět chápat jako poměrně obtížně ovlivnitelnou záležitost, kvalita zázemí se dá ze strany provozovatele změnit, což bylo již výše popsáno. U dalších služeb se odráží fakt, že je respondent nemůže posoudit, neboť je dosud nevyzkoušel. I tak je ale i u doplňkových služeb jako je skibus nebo lyžařská škola spíše nespokojeno a nespokojeno 17, resp. 12 návštěvníků, což není zcela zanedbatelný počet.

5.2.6 Srovnání výsledků největších lyžařských středisek

V následující části diplomová práce porovnává výsledky nejčastěji navštěvovaných středisek – jedná se o střediska jako je Špičák na Šumavě, Špindlerův Mlýn, Pec pod Sněžkou, Rokytnice nad Jizerou a Klínovec. Střediska jsou porovnávána v počtu spíše spokojených a spokojených respondentů a v počtu spíše nespokojených a nespokojených respondentů.

Tabulka 33 - Srovnání spokojenosti s technologií a kvalitou vleků/lanovek

	Spíše spokojen/spokojen	Spíše nespokojen/nespokojen
Špičák	84%	16%
Špindlerův Mlýn	86%	14%
Pec pod Sněžkou	95%	6%
Rokytnice nad Jizerou	84%	16%
Klínovec	93%	8%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky 33 můžeme dle počtu spokojených a nespokojených zákazníků tvrdit, že s technologií a kvalitou vleků/lanovek jsou nejvíce spokojeni návštěvníci Pece pod Sněžkou. To můžeme přisuzovat skutečnosti, že areál v Peci pod Sněžkou je protkaný hustou sítí lanovek a vleků, kde hlavní roli hraje jediná kabinková lanovka v České republice – tzv. „Černohorský expres“.

Podobně úspěšný by se v hodnocení stal i areál Klínovec, který v posledních pár letech vybudoval nové zrychlené sedačkové lanovky s kryty. Zde je výsledek zkrácený

jedením respondentem, který uvedl, že kapacita lanovek je větší než kapacita sjezdovek, tudíž je s přemírou lidí na svahu nespokojený.

Z těchto pěti porovnávaných středisek jsou nejvíce nespokojeni na Špičáku a v Rokytnici nad Jizerou. V areálu Špičák uváděli respondenti jako hlavní důvody nespokojenosti pomalou zastaralou lanovku, které chybí kryt a kape na ní olej. V Rokytnici návštěvníkům chybí na Studenově sedačková lanovka a celkově jsou nespokojeni se zastaralou technologií.

Tabulka 34 - Srovnání spokojenosti s počtem sjezdovek

	Spíše spokojen/spokojen	Spíše nespokojen/nespokojen
Špičák	87%	12%
Špindlerův Mlýn	86%	14%
Pec pod Sněžkou	83%	17%
Rokytnice nad Jizerou	85%	16%
Klínovec	92%	8%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

S počtem sjezdovek jsou nejvíce spokojeni návštěvníci areálu Klínovec. Tento výsledek není nijak překvapující, neboť Klínovec nabízí dohromady 16 sjezdových tratí a letos navíc vybudoval novou sjezdovou trať Jáchymovskou, která navíc představuje nejdelší sjezdovku Krušných hor.

Z tabulky vyplývá, že v porovnání s ostatními středisky v tabulce jsou respondenti nejméně spokojeni s počtem sjezdovek v Peci pod Sněžkou, ačkoli jich z výše uvedených středisek nemá nejméně. Dá se tedy říci, že návštěvníci střediska Pece pod Sněžkou jsou náročnější.

Dostatečným počtem sjezdovek disponuje například i Špindlerův Mlýn, nicméně zde jich je v očích návštěvníků malý počet na tak velké množství lidí, které Špindlerův Mlýn navštěvuje.

Tabulka 35 - Srovnání spokojenosti se šířkou sjezdovek

	Spíše spokojen/spokojen	Spíše nespokojen/nespokojen
Špičák	72%	28%
Špindlerův Mlýn	67%	33%
Pec pod Sněžkou	84%	16%
Rokytnice nad Jizerou	74%	26%
Klínovec	69%	31%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Co se týká šíře sjezdovek, tak z výše uvedených středisek vítězí areál v Peci pod Sněžkou. Na druhou stranu jsou respondenti se šíří nespokojeni na Špičáku a na Klínovci. Na Špičáku hodnotí sjezdovky jako příliš úzké, na tak velký počet lidí a navíc někteří respondenti poukazují na jejich nedostatečné zabezpečení, kdy jsou sjezdové tratě lemované stromy, jimž chybí ochranné matrace nebo alespoň ochranné sítě a sjezdovky tak shledají nebezpečné. Na Klínovci jsou pak respondenti nespokojeni se sjezdovkou Dámskou, která je určena pro děti a začátečníky, nicméně je značně úzká a při větším počtu lidí se stává nebezpečná a pro děti i začátečníky tudíž nevhodná.

Tabulka 36 - Srovnání spokojenosti s úpravou sjezdovek

	Spíše spokojen/spokojen	Spíše nespokojen/nespokojen
Špičák	82%	18%
Špindlerův Mlýn	90%	10%
Pec pod Sněžkou	83%	17%
Rokytnice nad Jizerou	79%	21%
Klínovec	100%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

S úpravou sjezdovek jsou jednoznačně nejvíce spokojeni návštěvníci areálu Klínovec. Naopak nejvíce nespokojeni jsou respondenti v Rokytnici nad Jizerou, kde si respondenti stěžují na boule na sjezdovce již po chvíli ježdění. Na Špičáku si pak nejvíce nespokojených respondentů stěžuje na nerovnosti mezi jednotlivými pruhy od rolby, tvořící schody a poukazují na fakt, že ve vedlejším středisku jsou s úpravou spokojeni.

Tabulka 37 - Srovnání spokojenosti s kvalitou zasněžování

	Spíše spokojen/spokojen	Spíše nespokojen/nespokojen
Špičák	86%	14%
Špindlerův Mlýn	90%	10%
Pec pod Sněžkou	95%	5%
Rokytnice nad Jizerou	68%	32%
Klínovec	92%	8%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

S kvalitou zasněžování jsou nejvíce spokojeni návštěvníci Pece pod Sněžkou, kde je nespokojený jen 1 respondent, a to s technickým zmrzlým sněhem. Jednoznačně nejvíce jsou respondenti nespokojeni s kvalitou zasněžování v Rokytnici nad Jizerou, kde respondenti zmiňují neflexibilní zasněžování, nevyzrálý technický sníh a malé procento zasněžených sjezdovek v důsledku zákazu zasněžování v horních partiích sjezdovek z důvodu lokality v Národním parku.

Tabulka 38 - Srovnání spokojenosti se službami lyžařské školy

	Spíše spokojen/spokojen	Spíše nespokojen/nespokojen
Špičák	90%	10%
Špindlerův Mlýn	77%	23%
Pec pod Sněžkou	100%	0%
Rokytnice nad Jizerou	50%	50%
Klínovec	100%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V případě srovnávání spokojenosti se službami lyžařské školy je důležité podotknout, že většina respondentů služby dosud nevyužila, takže je nemůže posoudit. Tabulka zde slouží pro hrubý přehled, než pro objektivní porovnání, neboť v tomto případě výzkum nedisponuje dostatečným počtem respondentů, kteří služby využili.

Takto můžeme jako nejúspěšnější střediska hodnotit Klínovec a Pec pod Sněžkou. Pro upřesnění na Klínovci služby lyžařské školy využili pouze 2 respondenti, z nichž jeden byl spíše spokojen a druhý spokojen. V Peci pod Sněžkou pak opět služby využili 2 respondenti, kdy oba byli spokojeni. V Rokytnici nad Jizerou byli se službami 2 návštěvníci spokojeni a 2 nespokojeni.

Tabulka 39 - Srovnání spokojenosti se službami půjčovny a servisu lyží

	Spíše spokojen/spokojen	Spíše nespokojen/nespokojen
Špičák	100%	0%
Špindlerův Mlýn	100%	0%
Pec pod Sněžkou	100%	0%
Rokytnice nad Jizerou	84%	16%
Klínovec	100%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

U porovnání spokojenosti se službami půjčovny a lyžařské školy se dostáváme ke stejné situaci, jako u předchozího porovnání spokojenosti se službami lyžařské školy – tedy nemáme dostatečný počet respondentů, kteří službu využili. I z malého počtu respondentů, kteří službu využili, se však dozvídáme o stoprocentní spokojenosti. Pouze v případě Rokytnice nad Jizerou je ze 6 respondentů, kteří službu využili, 1 nespokojený z důvodu malé nabídky.

Tabulka 40 - Srovnání spokojenosti se službami stravovacích zařízení

	Spíše spokojen/spokojen	Spíše nespokojen/nespokojen
Špičák	63%	37%
Špindlerův Mlýn	59%	41%
Pec pod Sněžkou	83%	17%
Rokytnice nad Jizerou	79%	21%
Klínovec	54%	46%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

I u služeb gastro zařízení se našli respondenti, kteří služby nikdy nevyužili, nicméně jejich počet byl zanedbatelný. Z tabulky vyplývá, že nejvíce spokojených respondentů je v Peci pod Sněžkou.

Nejméně spokojeni jsou návštěvníci Klínovce. Respondenti jsou tu nespokojeni s nekvalitním jídlem, malou nabídkou a vysokou cenou. Stejně/podobné důvody jsou i v ostatních střediscích.

Tabulka 41 - Srovnání spokojenosti s kvalitou zázemí

	Spíše spokojen/spokojen	Spíše nespokojen/nespokojen
Špičák	84%	16%
Špindlerův Mlýn	76%	24%
Pec pod Sněžkou	78%	22%
Rokytnice nad Jizerou	78%	22%
Klínovec	64%	36%

Zdroj: Vlastní, 2015

S kvalitou zázemí jsou respondenti nejvíce spokojeni na Špičáku. Naopak nejvíce nespokojených návštěvníků má Klínovec, kde je poukazováno na malé množství nepříliš komfortních toalet. V případě Peci pod Sněžkou a Rokytnice nad Jizerou si pak respondenti stěžují na nečistotu a zápach na toaletách.

Tabulka 42 - Srovnání spokojenosti s parkováním

	Spíše spokojen/spokojen	Spíše nespokojen/nespokojen
Špičák	56%	44%
Špindlerův Mlýn	85%	15%
Pec pod Sněžkou	33%	67%
Rokytnice nad Jizerou	58%	42%
Klínovec	69%	31%

Zdroj: Vlastní, 2015

Z tabulky 42 vyplývá, že nejvíce spokojených návštěvníků s parkováním je ve Špindlerově Mlýně. Naopak nejméně spokojených respondentů je v Peci pod Sněžkou, kde je poukazováno na drahé parkoviště s malou kapacitou. Co se týká nižší spokojenosti s parkováním na Špičáku a v Rokytnici nad Jizerou, jsou respondenti v obou případech nespokojeni se vzdáleným neplaceným parkovištěm, když parkoviště blíže k lanovce je placené.

Tabulka 43 - Srovnání spokojenosti se službami skibusu

	Spíše spokojen/spokojen	Spíše nespokojen/nespokojen
Špičák	61%	39%
Špindlerův Mlýn	69%	31%
Pec pod Sněžkou	88%	12%
Rokytnice nad Jizerou	100%	0%
Klínovec	50%	50%

Zdroj: Vlastní, 2015

Výsledky srovnání spokojenosti se službami skibusu jsou analogické ke srovnání spokojenosti se službami lyžařské školy nebo půjčovny a servisu lyží, a tedy průzkum disponuje malým počtem respondentů, kteří služby využili. Srovnání berme tedy jen jako hrubé porovnání. Můžeme však tvrdit, že služby skibusu fungují nejlépe v Rokytnici nad Jizerou, kde službu využilo 9 respondentů a všichni byli spíše spokojeni a spokojeni. Na Klínovci pak byli dva respondenti spokojeni a dva nespokojeni kvůli nízké frekvenci autobusu a na Špičáku jsou respondenti nespokojeni, protože skibus nejezdí včas, aby se dostali na sjezdovky na první jízdu.

Uvedme nyní ještě celkové srovnání těchto jmenovaných středisek. Vynechané budou služby lyžařské školy, půjčovny lyží a skibusu z důvodu malého počtu

respondentů, kteří služby využili. Dle níže uvedené tabulky můžeme říct, že z pěti srovnávaných středisek (Špičák na Šumavě, Špindlerův Mlýn, Pec pod Sněžkou, Rokytnice nad Jizerou a Klínovec) jsou návštěvníci nejvíce spokojeni se službami ve středisku Pec pod Sněžkou.

Tabulka 44 - Celkové srovnání spokojenosti

	Nejvíce spokojených návštěvníků	Nejvíce nespokojených návštěvníků
Technologie	Pec pod Sněžkou	Špičák, Rokytnice nad Jizerou
Počet sjezdovek	Klínovec	Pec pod Sněžkou
Šířka sjezdovek	Pec pod Sněžkou	Špindlerův Mlýn
Úprava sjezdovek	Klínovec	Rokytnice nad Jizerou
Kvalita zasněžování	Pec pod Sněžkou	Rokytnice nad Jizerou
Stravovací zařízení	Pec pod Sněžkou	Klínovec
Kvalita zázemí	Špičák	Klínovec
Parkování	Špindlerův Mlýn	Pec pod Sněžkou

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

5.3 Ověřování hypotéz

Diplomová práce ve svém začátku stanovila několik výzkumných otázek a hypotéz. Výsledky předešlé části nám nyní můžou odpovědět na stanovené výzkumné otázky.

5.3.1 Výzkumné otázky a jejich odpovědi

Které služby návštěvníci považují za důležité z hlediska hodnocení nabídky?

- Pokud do nabídky služeb lyžařského střediska zahrneme i vybavení střediska a jeho prostorové možnosti, které podmiňují celkovou spokojenost se službami střediska, jsou tři nejdůležitější služby následující: úprava sjezdovek, kvalita zasněžování, šířka sjezdovek

Které služby u návštěvníků v rámci hodnocení nehrají roli?

- V rámci hodnocení spokojenosti se službami lyžařského střediska hrají pro zákazníka dle výzkumu nejmenší roli služby lyžařské školy, dále služby půjčovny lyží a služby skibusu. U tohoto výsledku však vezměme v úvahu, že u hodnocení těchto služeb ve většině převažovala ta část respondentů, kteří tyto služby nevyužívají.

S kterými službami jsou zákazníci center nejvíce spokojeni?

- Zákazníci lyžařských center jsou nejvíce spokojeni s technologií a kvalitou lanovek/vleků, dále s úpravou sjezdovek a kvalitou zasněžování. Je tedy pozitivní, že právě úpravu sjezdovek a kvalitu zasněžování hodnotí zákazníci jako nejdůležitější parametry při hodnocení služeb střediska.

Které služby zákazníci shledají nejčastěji jako nedostatečné?

- Zákazníci jsou nejčastěji nespokojeni se službami stravovacích zařízení, dále se šířkou sjezdovek a s parkováním. Nejedná se sice o služby, které ve výsledcích patří z pohledu zákazníka mezi ty nejdůležitější, na druhou stranu se nejedná ani o služby, které by pro zákazníka nehrály roli.

Jaká je celková spokojenost zákazníků s nabídkou služeb lyžařských center?

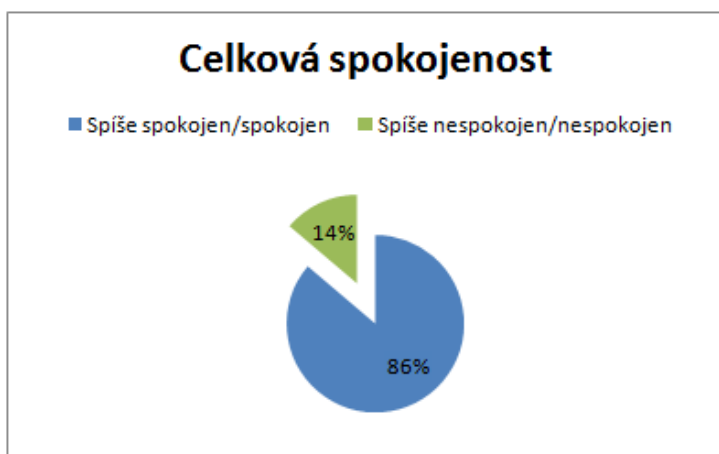
- Návštěvníci lyžařských center, uvedli celkově u služeb, že jsou s nimi spíše spokojeni či spokojeni. Ze všech odpovědí připadalo 86% na odpovědi „spíše spokojen“ a „spokojen“, proto můžeme říci, že většina návštěvníků lyžařských středisek je s nabídkou služeb spokojena.

Tabulka 45 - Celková spokojenost

	Spíše spokojen	Spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Celkem	1616	1331	335	136
	Spíše spokojen/spokojen		Spíše nespokojen/nespokojen	
Celkem	2947		471	
Celkem %	86,2		13,8	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 23- Celková spokojenost



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Která střediska si z hlediska hodnocení nabídky služeb stojí nejlépe?

- Co se týká porovnávání výsledků spokojenosti mezi jednotlivými středisky, bylo hodnoceno 5 středisek, která z průzkumu vyšla jako nejnavštěvovanější, a sice Špičák na Šumavě, Špindlerův Mlýn, Pec pod Sněžkou, Rokytnice nad Jizerou a Klínovec. Z těchto středisek si v celkovém součtu vedla nejlépe Pec pod Sněžkou.

5.3.2 Výsledky ověřování stanovených hypotéz

Hypotéza č. 1: V rámci posouzení „vybavení střediska“ bude pro zákazníka hrát nejdůležitější roli úprava sjezdovek.

- Hypotézu č. 1 potvrzuje níže uvedená tabulka, takže v případě posuzování „vybavení střediska“ hraje pro zákazníka skutečně největší roli právě úprava sjezdovek.

Tabulka 46 - Důležitost parametrů při hodnocení vybavení střediska

	1	2	3	4	5	Celkem
Úprava sjezdovek	2,4	6,4	19,8	100,8	217	346,4
Kvalita zasněžování	2,8	10,8	55,8	114,4	127	310,8
Šířka sjezdovek	3	8,8	57,6	119,2	122	310,6
Technologie	2,4	11,6	70,2	125,6	89	298,8
Počet sjezdovek	3,4	15,6	70,2	108,8	95	293

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Hypotéza č. 2: V rámci posouzení „doplňkových služeb“, budou pro zákazníka nejdůležitější služby stravovací.

- Co se týká důležitosti dalších služeb, poskytovaných střediskem, hraje nejdůležitější roli při hodnocení parkování a dále celková kvalita zázemí v podobě toalet a možnosti úschovy věcí. Služby stravovacích zařízení jsou až na 3. místě, tedy hypotéza č. potvrzena nebyla.

Tabulka 47 - Důležitost při hodnocení doplňkových služeb střediska

	1	2	3	4	5	Celkem
Parkování	5,8	15,6	49,2	98,4	131	300
Kvalita zázemí	5,6	18,4	71,4	105,6	79	280
Stravovací zařízení	6,2	20,8	68,4	113,6	65	274
Skibus	27	26,4	58,2	50,4	43	205
Půjčovna lyží	31,2	23,6	58,2	42,4	39	194,4
Lyžařská škola	36,8	18,4	54,6	30,4	45	185,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Hypotéza č.3: U zákazníků, kteří navštěvují lyžařská střediska méně než 6 krát za sezonu platí, že čím větší vzdálenost musí do střediska cestovat, tím spokojenější se službami jsou.

Hypotéza je založená na předpokladu, že lyžař, který navštíví středisko jen občas, jede do střediska spíše za zážitkem a bude se jednat spíše o „spotřebitele-požitkáře“. Tím pádem jeho zvolená destinace bude odpovídat jeho představám a se službami bude spokojenější. Čím delší cestu tedy váží, tím odpovědněji přistupuje k výběru destinace, a tak je-li ochotný za lyžování cestovat například 4 hodiny, bude zvolené lyžařské středisko osvědčeným tipem, kde by měl být o to více spokojen.

Abychom tuto hypotézu mohli potvrdit nebo vyvrátit, je potřeba provést korelační analýzu, která se bude opírat o data následující tabulky. Zatímco v levém sloupci je uvedená vzdálenost do střediska, v pravém je součet hodnot odpovídajících stupni spokojenosti (spíše spokojen = 4, spokojen = 3, spíše nespokojen = 2, nespokojen = 1).

Tabulka 48 - Data ke zpracování korelační analýzy

Čas (min)	Celková spokojenost	Čas (min)	Celková spokojenost	Čas (min)	Celková spokojenost	Čas (min)	Celková spokojenost	Čas (min)	Celková spokojenost
60	26	150	21	60	29	90	31	60	19
45	33	150	25	60	27	60	32	2	23
30	27	90	33	10	26	90	28	90	28
90	30	180	27	60	26	90	20	80	26
25	24	60	26	60	32	60	30	120	25
60	28	10	30	60	28	60	26	180	23
60	26	90	24	120	27	60	29	45	32
120	23	120	33	120	31	120	13	60	26
45	34	60	23	45	30	10	24	60	31
30	30	240	18	60	22	60	28	120	28
5	23	120	28	20	22	10	28	60	28
30	33	80	25	60	30	90	30	5	23
30	27	40	32	10	38	30	27	60	28
90	28	40	39	90	29	60	22	45	27
60	33	15	35	60	28	20	24	90	30
5	32	45	30	30	25	150	27	120	24
180	28	15	29	60	27	100	35	150	32
120	23	60	37	30	30	90	35	120	38
90	24	180	28	180	25	60	29	90	26
180	28	10	22	60	22	150	27	60	29

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

U parametru „čas (min)“ a „celkové spokojenosti“ byly vypočítány následující statistické údaje:

Tabulka 49 - Čas

Čas	
Modus	60
Medián	60
Rozptyl	2374,7036
Směrodatná odchylka	48,73093063

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 50 - Celková spokojenost

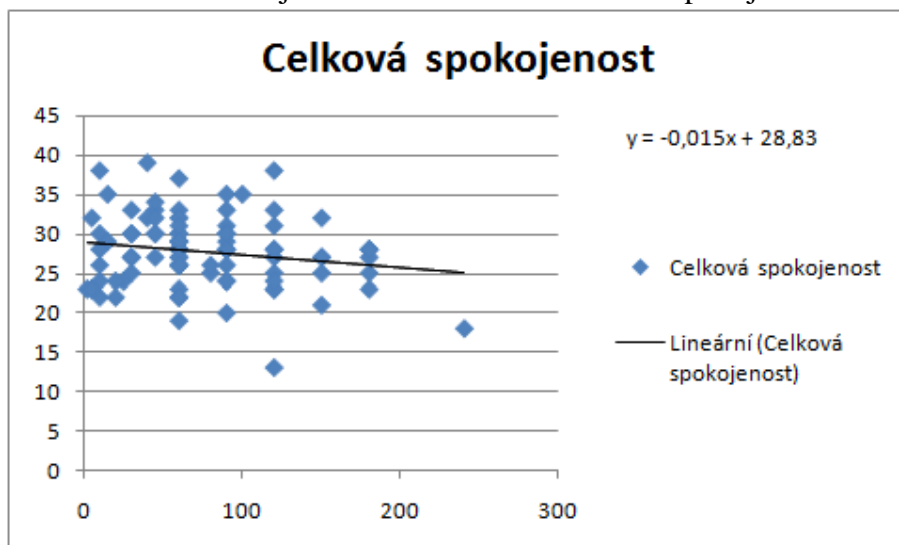
Celková spokojenost	
Modus	28
Medián	28
Rozptyl	19,31
Směrodatná odchylka	4,394315

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Kovariance.....-36,274

Korelační koeficient.....-0,16939462

Graf 24 - Závislost dojezdové vzdálenosti a celkové spokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z výše uvedených výsledků vidíme, že korelační koeficient se blíží nule, tudíž závislost mezi ujetou vzdáleností do střediska a celkovou spokojeností není.

5.4 Srovnání výsledků s jinými studiemi

Jak již bylo popsáno v úvodu práce, zabývá se hodnocením středisek společnost Sitour ve spolupráci s Asociací lanových drah (ALDR), některé údaje o lyžařských střediscích se pak dozvídáme od společnosti Czechtourism.

Asociace lanových drah⁹⁸ hodnotí střediska dle stanovených kritérií. Kritéria jsou hodnocena na škále, na základě které jim je přisouzen určitý počet bodů. Dle počtu bodů jsou střediskům přidělovány hvězdičky. Mezi hodnocená kritéria patří například délka sjezdovek, jejich obtížnost, počet lanovek a vleků, přepravní kapacita střediska, doprovodná vybavenost střediska jako je snowpark, vyžití pro rodiny s dětmi, běžecké tratě, večerní lyžování, parkování, orientační systém střediska, informační systém pro veřejnost, lyžařská a snowboardová škola, servis lyžařského vybavení, půjčovna lyžařského vybavení, stravování, hygiena, sánkařská, bobová nebo snowtubingová dráha. Dle tohoto hodnocení se na prvním místě umístilo středisko Špindlerův Mlýn (144 bodů), na druhém Černá hora-Jánské Lázně (129 bodů), na třetím a čtvrtém místě

⁹⁸ ALDR: Klasifikace lyžařských středisek. [online]. c2014, poslední revize 11.3.2014 [cit. 2015-08-06]. Dostupné z: <http://www.aldr.cz/doc/klasifikace-lyzarskych-stredisek>

se shodně umístila střediska Lipno a Rokytnice nad Jizerou (122 bodů) a na pátém místě jsou areály Herlíkovice a Bubákov (121 bodů).

Dle mého názoru je toto hodnocení nedostatečné, zejména v oblasti služeb jako je půjčovna lyží nebo stravování. Hodnocení zohledňuje pouze, zda dané zařízení ve středisku existuje, nebere však v úvahu v jakém rozsahu a kvalitě.

Společnost Sitour⁹⁹ uděluje na základě hodnocení střediskům počet hvězdiček, kdy nejvyšší možný počet je 5. Nejvyšší kategorii dosahuje Špindlerův Mlýn, ale vysokou úroveň má dle hodnocení dalších 29 areálů. Seznam deseti nejlepších středisek je následovný: Špindlerův Mlýn, Dolní Morava, Černá hora, Ještěd, Harrachov, Špičák na Šumavě, Pec pod Sněžkou, Klínovec, Tanvaldský Špičák, Ramzová.

Toto hodnocení částečně odpovídá výsledkům návštěvnosti uvedené v této diplomové práci. V podstatě 4 střediska (Špindlerův Mlýn, Špičák na Šumavě, Pec pod Sněžkou a Klínovec) z pěti vyhodnocené jako nejnavštěvovanější jsou obsažená v TOP 10 České republiky, což můžeme shledat jako pozitivní ukazatel, co se týká shody výsledků.

Určitou stupnici oblíbenosti středisek nabízí i webové stránky bergfex.cz¹⁰⁰, což je největší server, co se lyžařských středisek týče. Tento server uvádí střediska dle počtu návštěv na stránkách bergfex v posledních 30 dnech. Na základě počtu návštěv se na prvním místě v současné době umístil Klínovec, dále Lipno, Pec pod Sněžkou, Plešivec, Špičák, Tanvaldský Špičák, Medvědí, Špindlerův Mlýn, Boží Dar a Nové Hamry. Tuto studii však není vhodné zohledňovat nyní v letních měsících, kdy ještě není lyžařský provoz zahájen, tudíž jde momentálně o oblíbenost letního provozu.

Co se týká jiných studií ohledně spokojenosti zákazníků se službami lyžařských středisek, podívejme se na výsledky trekkingových studií provedených pod záštitou časopisu SNOW v sezoně 2014 a 2015. V zimě 2014 byli respondenti nejvíce nespokojeni s kvalitou občerstvení, s malou kapacitou toalet, se špatným přístupem z parkoviště/příjezdovou cestou či s neochotným personálem. Respondenti by ve střediscích rádi uvítali více možností občerstvení, vyžití pro děti (dětský koutek, ohřívačnu), snowpark/snowtubing/bobovou dráhu, apod. S výsledky diplomové práce se tyto výsledky poměrně shodují, neboť nejvíce nespokojených respondentů bylo právě se službami gastronomických zařízení, dále se šíří sjezdovek a také s parkováním.

⁹⁹ SITOUR: *Hodnocení středisek*. [online]. c2014, poslední revize 18.4.2014 [cit. 2015-08-06]. Dostupné z: <http://www.sitour.cz/o-nas/sitour-ceska-republika/>

¹⁰⁰ BERGFEX GMBH: *Oblíbená lyžařská střediska*. [online]. c2015, poslední revize 22.8.2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://bergfex.cz/czech/top10/>

V zimě 2015 kritizovali respondenti rovněž neupravený přístup z parkoviště, absenci krytů lanovek, nulové vyžití pro děti (dětské koutky) a relaxační zóny. Oproti předešlému roku výrazně vzrostl počet respondentů požadujících kryty (bubliny) na lanovky. Kryté lanovky jsou jistým standardem ze zahraničí a český zákazník je očekává i v tuzemsku. Také ve výsledcích této diplomové práce je často jako důvod nespokojenosti s technologií lanovek uvedena právě absence krytů, nebo celkově zastaralost lanovek. Všimněme si, že ve všech studiích hraje významnou roli parkování a přístup z něj. Jedná se v podstatě o okrajovou službu střediska, ale pro zákazníka lyžařského střediska má velký význam.

6 Diskuze

Výzkumu se celkem zúčastnilo 404 respondentů, což lze považovat za poměrně velký vzorek. Za pozitivní můžeme považovat, že skladba respondentů je z hlediska pravidelnosti návštěv stejnoměrně zastoupená, tedy získáváme informace jak od nelyžařů, kteří navštěvují středisko jen zřídka, tak od pravidelných návštěvníků. U pravidelného návštěvníka, který stráví v lyžařském středisku každý víkend, můžeme předpokládat, že vlastní celosezónní permanentku, tedy bude navštěvovat stále jen jedno středisko a bude mít menší možnost srovnání s jinými středisky. Navzdory tomu lyžař, který se do lyžařského střediska dostane jen párkrát za sezonu, bude mít tendenci navštěvovat i střediska jiná, neboť není vázáný žádnou sezonní permanentkou. Takový „sváteční lyžař“ pak může být všímavější v těch oblastech, ve kterých pravidelný lyžař zůstal již imunní.

Pozitivní shledám i fakt, že se výzkumu zúčastnili lyžaři s různým zákaznickým chováním – data získáváme od zákazníků navštěvující středisko s přáteli, sami, v páru a také od rodin s dětmi. Tato skutečnost je důležitá, neboť tyto různé skupiny preferují různé služby a jejich celkovou spokojenost ovlivňují jiné faktory. Je velmi důležité, aby středisko znalo svou cílovou skupinu, neboť právě různé cílové skupiny mají různé preference. Neshledám jako šťastné řešení soustřeďovat se všude primárně na rodiny s dětmi – ač se jedná o potenciální skupinu. Nicméně jak bylo výše popsáno, ne vždy jsou rodiny s dětmi převažující skupinou a není dobré ostatní skupiny při tvoření nabídky střediska zcela vynechat.

Co se dále týká skladby vzorku, můžeme si všimnout, že ačkoli jsou všechny vytvořené věkové kategorie zastoupeny, více než polovina respondentů je tvořena skupinou do 25 let. To přisuzuji faktu, že dotazník byl distribuován v mém okolí, tedy v řadách vrstevníků. Ve věkové kategorii nad 60 let je pak pouze jeden zástupce, tudíž nemáme dostatečný počet dat k seniorské skupině, která bude mít jistě jiné preference než lyžaři mladší 25 let.

Částečnou ovlivněnou vzorku spatříme i u nejčastěji navštěvovaného střediska respondentem. 21% všech respondentů navštěvuje Špičák na Šumavě, což je místo odkud pocházím a tedy i značná část respondentů pochází z tohoto okolí a středisko je pro ně nejdostupnější. Nelze tedy říci, že v rámci vzorku 404 respondentů je Špičák na Šumavě nejnavštěvovanějším střediskem. Pomineme-li tento fakt, má výzkum ve

vzorku hodnocených středisek zastoupení z různě velkých a vybavených středisek, tedy jak z jednoho z největších středisek Špindlerova Mlýna, tak z řady menších středisek po celé České republice. V rámci České republiky můžeme říct, že výzkum není nijak geograficky omezen.

Jako další nedostatek u výzkumu shledám nedostatečný počet respondentů, kteří využili služeb lyžařské školy, půjčovny lyží a skibusu. Vzhledem k tomu, že respondenti službu z většiny nevyužili, nepovažují tyto služby z hlediska celkového hodnocení střediska ani za důležité, protože pro ně osobně nehrají roli. Na druhou stranu nemůžeme výsledky zobecnit tak, že by tyto služby byly zcela nedůležité. Služba jako lyžařská škola je v dnešní době natolik samozřejmá záležitost, že by si žádné české středisko nemělo dovolit tuto službu vynechat.

Dotazník obsahoval celkem 45 otázek včetně podotázek a jeho vyplnění trvalo respondentům v průměru 9 minut, což je poměrně dlouhá doba z hlediska udržení pozornosti. Můžeme tedy předpokládat, že u posledních otázek už respondent nebyl tolik koncentrovaný. Vzhledem k tomu, že se u 11-ti otázek opakovalo stále stejné hodnocení na škále a rovněž se vždy hodnotila i důležitost služeb na stupnici, mohl se dotazník pro respondenta stát jednotvárný. Přesto můžeme sedmdesáti procentní návratnost dotazníku považovat za úspěšnou, neboť se obecně u dotazníku jedná o běžnou návratnost. Se 404 respondenty a 45 otázkami jsme tak z hlediska kvantity získali poměrně velký objem dat a informací, a to považuji za jeden z největších přínosů práce, protože právě zpětná vazba od zákazníka je pro lyžařská střediska základním stavebním kamenem pro zkvalitnění služeb, aby se zvýšila spokojenost a potažmo návštěvnost střediska.

Výzkum považuji za validní, neboť byl posouzen dvěma odborníky z Fakulty tělesné výchovy a sportu, kteří se marketingovými výzkumy zabývají, dále osobou, která se ve své profesi věnuje trekkingovým studiím v lyžařských střediscích a třemi odborníky z největšího českého oborového média časopisu SNOW. Co se týká posuzování reliability, lze předpokládat, že v případě opakování výzkumu příští rok, budou výsledky velmi podobné, protože jsou srovnatelné s výsledky trekkingových studií, které již druhým rokem realizují. Výsledky se také značně shodují s výsledky průzkumu trhu v oblasti služeb lyžařských center, který byl realizovaný v rámci mé bakalářské práce v prosinci roku 2011.

Výzkum spokojenosti odpověděl na všechny výzkumné otázky a potvrdil jednu hypotézu ze tří zvolených. Hypotéza č. 1 zněla: „V rámci posouzení „vybavení

střediska“ bude pro zákazníka hrát nejdůležitější roli úprava sjezdovek.“ Tato hypotéza vycházela z vlastní zkušenosti a zkušenosti okolí. Dobře upravené sjezdovky představují základní stavení kámen pro kvalitní služby střediska. Středisko může poskytovat různé doplňkové služby, nicméně pokud nebude svah od rána dobře upravený, a návštěvníci jej dokonce shledají jako nebezpečný, nebudou s návštěvou střediska spokojeni a je otázka, jestli se do daného střediska ještě vrátí. Tato hypotéza byla ve výzkumu potvrzena.

Hypotéza č. 2 byla následující: „V rámci posouzení „dalších služeb“, budou pro zákazníka nejdůležitější služby stravovací.“ Tato hypotéza vychází z trendu propojování volnočasových služeb s gastronomickými, který lze zpozorovat zejména v zahraničí. Jmenujme například zážitkové večere v lyžařských střediscích v Tatrách nebo ranní lyžování zvané „Fresh track“, tedy lyžování ještě před zahájením provozu spojené s luxusní snídaní. Tuto zajímavou službu můžeme v současnosti u nás shledat pouze ve Špindlerově Mlýně nebo v Dolní Moravě. Tyto nově zaváděné služby poukazují na fakt, že roste význam gastronomických služeb i ve spojení s lyžováním. Návštěvník se zkušeností ze zahraničí pak bude očekávat podobný standard i v České republice, a proto byla výše uvedená hypotéza stanovena. Ke stanovení této hypotézy nahrávaly i výsledky průzkumu trhu, který byl realizovaný v bakalářské práci v roce 2011, kde respondenti nejčastěji oceňovali služby gastronomických zařízení. Tato hypotéza však potvrzena nebyla zcela, neboť se v rámci důležitosti služeb umístili služby gastronomických zařízení až na třetím místě – po parkování a kvalitě zázemí. Na druhou stranu si musíme na tomto místě položit otázku, zda lze pokládat na stejnou úroveň služby stravovacích zařízení s možností parkování, či možností toalet. K tomuto nejednoznačnému potvrzení došlo na základě rozčlenění dotazníku na otázky týkající se technologie a celkového vybavení střediska a na otázky týkající se hodnocení dalších služeb poskytovaných střediskem. Možnost parkování a poskytnutí toalet či příjemné obsluhy na pokladně jsem zařadila mezi další služby střediska, ačkoli existují ve spojení s hmotným elementem (parkovací plocha, budova na toalety, apod.). Stále se však jedná o službu, která je úzce spojená s lidským faktorem (osoba řídící parkování, pokladní, uklízečka toalet). Pomineme-li tyto v současnosti samozřejmé služby (nicméně výzkum ukázal, že v některých střediscích stále tak samozřejmé nejsou), umístily se stravovací služby mezi dalšími poskytovanými službami na prvním místě.

Hypotéza č. 3 zněla takto: „U zákazníků, kteří navštěvují lyžařská střediska méně než 6 krát za sezonu platí, že čím větší vzdálenost musí do střediska cestovat, tím

spokojenější se službami jsou.“ Jak již bylo v předchozí kapitole popsáno, opírá se tato hypotéza o předpoklad, že nepravidelný návštěvník střediska není vázán celosezónní permanentkou, tudíž jeho volba střediska bude odpovídat jeho představám a očekáváním, tedy zákazník bude se službami spokojenější. Čím delší cestu do zvoleného střediska má, tím odpovědněji přistupuje k výběru destinace, a tak je-li ochotný za lyžování cestovat například 4 hodiny, bude vybrané lyžařské středisko osvědčeným tipem, kde by měl být návštěvník o to více spokojen. Nepotvrzení této hypotézy můžeme odůvodnit výsledkem tohoto průzkumu, kdy se druhým nejčastěji uváděným důvodem pro návštěvu střediska stal důvod „přátelé/rodina“, kdy respondenti připustili, že destinaci často volí dle svých přátel nebo možnosti se u nich zdarma ubytovat.

V případě opakování průzkumu podobného rozměru v budoucnu, bych se zamyslela nad sestavením zajímavějšího či zábavnějšího dotazníku, aby nebyl příliš jednotvárný. Mezi podobné otázky bych vložila zábavnější otázky pro udržení respondentovi maximální pozornosti až do konce dotazníku. Dotazník bych pak nechala volně k vyplnění v průběhu zimní sezony, dokud mají respondenti veškeré postřehy ke službám lyžařských středisek v živé paměti.

7 Závěr a doporučení

V závěrné kapitole lze prohlásit, že 86% respondentů je s nabídkou služeb lyžařských středisek spíše spokojeno a spokojeno. Tím dopadl výzkum nad moje očekávání, protože vzhledem k osobním zkušenostem a srovnáním se službami lyžařských středisek v zahraničí jsem očekávala počet spokojených zákazníků nižší. Na druhou stranu se sami respondenti v dotazníku vyjádřili, že jsou s danou službou spokojeni s přihlédnutím na skutečnost, že se jedná o české poměry. Dá se tedy předpokládat, že se stejně poskytovanou službou v zahraničí by spokojeni nebyli. Výzkum však odhalil mnoho nedostatků ve službách českých středisek, které jsou ze strany střediska poměrně snadno ovlivnitelné a které se tedy dají změnit. Netečnost některých středisek vůči nespokojenosti některých zákazníků přisuzují nedostatečné zpětné vazbě ze strany zákazníků, která je pro kvalitní služby jedním z nejcennějších nástrojů, kde a jak služby zlepšit.

Výzkum sice poukázal na 14% nespokojených respondentů s nabídkou služeb lyžařských středisek, otázkou však je, zda i přesto, že se nejedná o většinu, by nemělo být číslo nespokojených zákazníků nižší. Jakýkoli podnik včetně lyžařských středisek se nemá snažit jen o spokojené zákazníky, ale o maximálně spokojené zákazníky, protože pouze stoprocentně spokojený zákazník bude loajální a do střediska se bude vracet. Vedlejším pozitivním efektem je pak reklama ze strany spokojených zákazníků ve formě „way of mouth“, tedy zákazník sděluje ostatním svou pozitivní zkušenost se službami.

Mým osobním doporučením každému lyžařskému středisku je zavedení managementu kvality včetně podrobného sestavení manuálu kvality. Manuál by měl být sestavován individuálně a měl by být šitý na míru pro dané lyžařské středisko. Manažer kvality pak musí v manuálu zohledňovat veškeré silné i slabé stránky střediska, stejně tak jako jeho příležitosti i hrozby. Manuál kvality by měl obsahovat odpovědnost managementu, a to jak v oblasti kvality či marketingu, tak v oblasti lidských zdrojů. Právě lidský zdroj dává službám hmatatelnou podobu a v rámci zkvalitňování služeb by měl být personál odborně a pravidelně školen. Školení by mělo být dvojího druhu, jednak profesní (tedy například povinné školení náčelníků lanovek v oblasti techniky), a jednak školení zákaznické orientace, tedy v oblasti jednání a komunikace se zákazníkem. Výzkum totiž často odhaloval nespokojenost zákazníků s přístupem personálu, který je pro zákaznickou spokojenost se službami stěžejním. Na druhou

stranu je potřeba pro personál vytvořit na míru šitý motivační program, ve kterém budou zaměstnanci s profesionálním a zákaznickým přístupem k zákazníkovi odměněni. Z tohoto důvodu by pro všechny pozice měly být vytvořené samostatné manuály, kde budou přesně popsány jejich pracovní požadavky jak v oblasti vykonávané profese, tak v oblasti komunikace se zákazníkem. V manuálu by měly být rovněž uvedeny různé problémové situace, ke kterým může v komunikaci se zákazníkem dojít, zejména co se týká řešení stížností. Každý zaměstnanec musí perfektně zvládat řešení stížností zákazníka a jakoukoli stížnost ochotně vyřešit ideálně ve prospěch zákazníka. Manuál kvality u jednotlivých zaměstnanců by měl rovněž zahrnovat vzhled a upravenost zaměstnanců.

Do manuálu kvality by měl rovněž spadat i vzhled a čistota prostředí. Sem patří například čistota na toaletách, uklízení odpadků po areálu, ale také ometené sedačkové lanovky. Tyto záležitosti opět závisí zejména na připravenosti lidského faktoru, tedy personálu.

Pro zvýšení spokojenosti zákazníků bych lyžařským střediskům navrhovala dále vytváření motivačních programů i pro zákazníky. Aby měl zákazník motivaci se do střediska vracet, měl by pro něj vytvořen věrnostní program s přidanou hodnotou. V návaznosti na to je vhodné, aby středisko své služby spojilo i s jinými volnočasovými službami, jako jsou například wellness centra, kavárny nebo služby jiných sportovních zařízení (motokáry, bowling, apod.). K tomu je samozřejmě potřeba celková spolupráce volnočasových zařízení v dané lokalitě, která velmi dobře funguje v zahraničí, v České republice se stále potýkáme s neschopností zařízení spolupracovat, zřejmě z důvodu obav o zvýšené náklady. Zařízení si však neuvědomují, že spoluprací se jednak zvýší celková kvalita služeb a jednak si tím zajistí neobvyklou službu a tedy výhodu oproti konkurenci.

Jak již bylo výše psáno, je v rámci zkvalitňování služeb důležité získávat zpětnou vazbu od zákazníků. Doporučuji střediskům založit na svých webových stránkách zvláštní sekci, ve které se zákazník se svou spokojeností či nespokojeností může vyjádřit, potažmo sdělit svá přání a jiné požadavky. Zákaznickou zpětnou vazbu může středisko velmi dobře získat i z trekkingových studií, tedy jednodenního dotazování se zákazníků ve středisku, ideálně spojené s odměnou pro respondenty. Trekkingová studie by ve středisku měla být realizovaná alespoň 6x za sezonu. Chování a zákaznický přístup zaměstnanců by měl být testován formou mystery shoppingů, které by se rovněž měly organizovat pravidelně, alespoň 6x za sezonu. Odměny či represe za

výsledky mystery shoppingu by měly být zohledňované ve výše uvedeném motivačním programu pro zaměstnance.

Závěrem lze říci, že česká střediska na tom s nabídkou služeb nejsou extrémně špatně z pohledu respondentů z výzkumu, na druhou stranu je otázka času, kdy si při zvyšování cen v tuzemských střediscích zvyknou čeští lyžaři navštěvovat střediska zahraniční, kde je kvalita za podobnou cenu mnohem vyšší.

Seznam zdrojů

1. BARTES, F., *Konkurenční strategie firmy*. 1. Vydání. Praha: Management press 1997, 124 str., ISBN 80-85943-41-7.
2. BOYD, H., WALKER, O., LARRÉCHÉ, J.: *Marketing management. A strategic approach with a global orientation*. 2nd Ed., University of Wisconsin, Madison (US): Richard D. Irwin, INC. 1995, p. 555, ISBN 0-256-12576-7.
3. CLEMENTE, M.: *Slovník marketingu*. 1. Vydání. Brno: Computer press 2004, 378 str., ISBN 80-251-0228-9.
4. CRAVENS, D.: *Strategic marketing*. 5th Edition. Boston, Massachusetts: Irwin/McGraw-Hill 1997, 670 p., ISBN 0-256-21438-7.
5. ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management a marketing sportu*. 1. Vydání. Praha: Olympia 2009, 228 str., ISBN 978-80-7376-150-9.
6. ČÁSLAVOVÁ, E.: *Marketing (přednáška)*. Praha: FTVS UK, 21.10.2010.
7. DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3. Vydání. Praha: Nakladatelství Karolinum 2002, 374 str., ISBN 80-246-0139-7.
8. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T.: *Marketing – základy a principy*. 1. Vydání. Brno: Computer press 2003, 199 str., ISBN 80-722-6888-0.
9. FORET, M.: *Marketingová komunikace*. 1. Vydání. Brno: Computer Press 2003, 275 str., ISBN 80-7226-811-2.
10. GITLOW, H.: *Quality management systems: a practical guide*. 1st Edition. Florida (US): CRC Press 2001, 296 p., ISBN-13 978-1574442618.

11. HAZDRA, A., JIŘONOVÁ, K., KYPUS, L., HARAZÍNOVÁ, V., LUNGA, V.: *Skvělé služby. Jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2013, 160 str., ISBN 978-80-247-4711-8.
12. HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing 2003, 204 str., ISBN 80-247-0447-1.
13. HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v současné a světové praxi*. 1. Vydání. Praha: Grada 1992, 365 str., ISBN 80-85424-83-5.
14. HORNER, S., SWARBROOKE, J.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2003, 488 str., ISBN 80-247-0202-9.
15. HOYE, R., SMITH, A., NICHOLSON, M., STEWART, B., WESTERBEEK, H.: *Sport Management. Principles and Applications*. 2nd ed. Oxford (UK): Elsevier 2009, 318 p., ISBN 978-0-7506-8755-3.
16. HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L.: *Manažerské účetnictví*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2008, 264 str., ISBN 978-80-247-2471-3.
17. CHAUDHARI, CH., GOKHALE, N.: *Marketing management*. 1th Edition. Shivaji Nagar (India): Nirali Prakashan 2010, 16 str., ISBN 978-0-415-53335-5.
18. CHELLADURAI, P.: Sportmanagement. Definning the field. *European Journal of Sportmanagement*. 1st Ed., 1994, nb. 1, p. 7-15
19. IRWIN, R., SUTTON, W., MCCARTHY, L.: *Sport promotion and sales management*. 2nd Ed., Champaign, IL (US): Human Kinetics 2008, p. 339, ISBN-10: 0-7360-6477-X.
20. KASER, K., OELKERS, D.: *Sports and Entertainment Marketing*. 3rd. ed., Mason, USA: Thomson South-Western 2007, 424 p., ISBN – 978-0-538-44315-3.

21. KERMALLY, S.: *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky a názory*. 2. Vydání. Brno: Computer Press 2006, 104 str., ISBN 80-251-1013-3.
22. KISLINGEROVÁ, E.: *Metody mezipodnikového srovnávání*. (přednáška). Praha: VŠE 2003.
23. KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. 6. Vydání. Praha: Grada Publishing 2004, 856 str., ISBN 80-247-0513-3.
24. KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing management*. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007, 792 s., ISBN – 978-80-247-1359-5.
25. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007, 1048 str., ISBN 978-80-247-1545-2.
26. KOTLER, P.: *Deset smrtelných marketingových hříchů. Jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2005, 140 str., ISBN 80-247-0969-4.
27. KOTLER, P.: *Marketing management*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1998, 712 str., ISBN 80-7169-600-5.
28. KOTULÁK, Z.: *Český systém kvality služeb*. (přednáška) Olomouc: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 27.8.2014.
29. KOZEL, R., MINÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H.: *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2011, 304 str., ISBN 978-80-247-3527-6.
30. KOZEL, R.: *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2006, 277 str., ISBN 86-247-0966-X.
31. KULHAVY, E.: *Skici k marketingu*. 1. Vydání. Praha: Victoria Publishing 1993, 140 str., ISBN 80-85605-61-9.

32. KUMAR, P.: *Marketing of Hospitality and Tourism Services*. 1th Edition. New Delhi (India): Tata McGraw Hill 2010, 349 p., ISBN-13 978-0-07-067057-0.
33. LITTLE, E., MARANDI, E.: *Relationship Marketing Management*. London: Thomson Learning 2003, 241 p., ISBN 978-1-86152-931-2.
34. MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing*. 3. Vydání. Praha: Grada Publishing 2009, 200 str., ISBN 978-80-247-2986-2.
35. MATEIDES, A., ĎAĎO, J.: *Služby*. 1. Vydání. Bratislava: Miroslav Mračko 2002, 750 s., ISBN 80-8057-224-0.
36. MULAČOVÁ, V., MULAČ, P.: *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2013, 520 str., ISBN 978-80-247-4780-4.
37. MULLIN B., HARDY S., SUTTON W.: *Sport marketing*. 3rd. ed. Champaign, USA: Human Kinetics 2007, p. 539, ISBN-10: 0-7360-6052-9, ISBN-13: 978-0-7360-6052-3.
38. NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. Vydání. Praha: Management Press 2004, 326 str., ISBN 80-7261-110-0.
39. ORIEŠKA, J.: *Služby v cestovním ruchu*. 1. Vydání. Praha: Idea Servis 2010, 405 str., ISBN 978-80-85-970-68-5.
40. PAYNE, A.: *Marketing služeb*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1996, 248 str., ISBN 80-7169-276-X.
41. PECHA, O.: *Statistika*. (přednáška) Praha: FTVS, 26.4.2010.
42. PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J.: *Marketingová komunikace*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2003, 600 str., ISBN 80-247-0254-1.

43. PERREAULT, W., McCARTHY, J.: *Basic Marketing. A Global-Managerial Approach*. 12th ed., New York: The McGraw-Hill Companies 1996, 858 p., ISBN 0-256-13990-3.
44. PŘIBOVÁ, M., *Marketingový výzkum v praxi*. 1. Vydání, Grada Publishing, Praha 1996, 238 str., ISBN 80-7169-299-9.
45. PŘIBOVÁ, M.: *Analýza konkurence a trhu*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1998, 96 str., ISBN 80-7169-536-X.
46. REICHEL, J.: *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2009, 192 str., ISBN 978-80-247-3006-6.
47. SCHARNBACHER, K., KIEFER, G.: *Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung*. 1. Ausgabe. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2003, 121 s., ISBN 3-486-27348-5.
48. SMITH, P., TAYLOR, J.: *Marketing Communications: An integrated Approach*. 4th Edition. London (UK): Kogan Page Publishers 2004, 696 p., ISBN 0-7494-4265-4.
49. SPÁČIL, A.: *Péče o zákazníky*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2003, 116 str., ISBN 80-247-0514-1.
50. STACHOVÁ, P.: *Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků pojišťovny Kooperativa – pobočka Rychnov nad Kněžnou : diplomová práce*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní 2012, 77 str., 2 str., Vedoucí diplomové práce Josef Vaculík.
51. SVOZILOVÁ, A.: *Zlepšování podnikových procesů*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2011, 232 str., ISBN 978-80-247-3938-0.

52. ŠÍMA, J.: *Sportovní marketing (vybrané kapitoly)*. 1. Vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu 2003, 153 str., ISBN 978-80-86730-98-1.
53. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck 2009, 240 str., ISBN 978-80-7400-098-0.
54. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Sřety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck 2004, 216 str., ISBN 80-7179-887-8.
55. VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M.: *Podnikové řízení*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2013, 688 str., ISBN 978-80-247-4642-5.
56. VAŠTIKOVÁ, M.: *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2008, 232 str., ISBN 978-80-247-2721-9.
57. VEJDĚLEK, J.: *Jak sestavit marketingový plán*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1999, 120 str., ISBN 80-7169-542-4.
58. VYSEKALOVÁ, J.: *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2011, 360 str., ISBN 978-80-247-3528-3.
59. WAGNEROVÁ, I.: *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2011, 160 str., ISBN 978-80-247-3701-0.
60. ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing*. 2. Vydání. Praha: C. H. Beck 2010, 499 str., ISBN 978-80-7400-115-4.
61. ZBOŘIL, K.: *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 1998, 171 str., ISBN 80-7079-394-5.

Internetové odkazy:

1. ALDR: Klasifikace lyžařských středisek. [online]. c2014, poslední revize 11.3.2014 [cit. 2015-08-06]. Dostupné z: <http://www.aldr.cz/doc/klasifikace-lyzarskych-stredisek>
2. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION Board of Directors: *Marketing*. [online]. c2014. Last revision 3th of July 2013.[cit. 2014-6-7]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
3. ERGFEX GMBH: *Oblíbená lyžařská střediska*. [online]. c2015, poslední revize 22.8.2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://bergfex.cz/czech/top10/B>
4. LUSCH, R.: *Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future*. [online]. c2014. Last revision 17th of April 2007.[cit. 2014-6-7]. Dostupné z: <https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMA%20Journals/Journal%20of%20Public%20Policy%20Marketing/TOCS/summary%20fall%202007/MarketingsEvolvingjppmfall07.aspx>
5. SITOUR: *Hodnocení středisek*. [online]. c2014, poslední revize 18.4.2014 [cit. 2015-08-06]. Dostupné z: <http://www.sitour.cz/o-nas/sitour-ceska-republika/>

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník

Příloha 2 – Seznam tabulek

Příloha 3 – Seznam grafů