

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Měření spokojenosti zákazníků Českým svazem
lyžařských škol**

**Satisfaction measurement of the Czech Association of
Ski Schools**

Bc. Monika Hofmanová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Měření spokojenosti zákazníků Českým svazem lyžařských škol“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

v. r. Monika Hofmanová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Mgr. Tomáši Sadílkovi, Ph.D. za cenné rady, doporučení a za odborné vedení v průběhu vypracovávání diplomové práce.

Mé poděkování patří též Daniele Tiché, člence spolku Český svaz lyžařských škol, za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce a poskytnuté konzultace na téma práce.

Obsah

Úvod	7
1 Zákazník	9
1.1 Definice zákazníka	9
1.2 Představitel zákazníka	9
1.3 Ziskovost zákazníků	11
2 Spokojenost a loajalita zákazníka	13
2.1 Spokojenost zákazníka	13
2.2 Loajalita zákazníka	17
2.3 Vztah mezi spokojeností a loajalitou zákazníka	21
3 Měření spokojenosti zákazníků	23
3.1 Model KANO	23
3.2 Index spokojenosti zákazníků	25
3.3 Metoda definování znaků spokojenosti	28
3.4 Net Promoter Score	30
3.5 Model důležitost-spokojenost	31
3.6 Metoda satisfakčních pyramid	32
3.7 Proces měření spokojenosti zákazníků	33
3.8 Měření loajality zákazníka	35
4 Český svaz lyžařských škol	37
4.1 Základní informace	37
4.2 Představení spolku	37
4.3 Činnosti spolku	38
4.4 Nabídka služeb	38
4.4.1 Licenční kurzy	39
4.4.2 Nadstavbové licenční kurzy	40

4.4.3	Specializované semináře.....	42
4.4.4	Doškolovací semináře.....	42
4.5	Cíle spolku	42
4.6	Konkurenční společnosti.....	43
4.7	Zákazníci.....	44
4.8	Dodavatelé.....	45
5	Metodika výzkumu	46
5.1	Motivace k výzkumu.....	46
5.2	Cíl výzkumu	47
5.3	Výzkumné otázky a hypotézy	47
5.4	Přípravná fáze výzkumu.....	51
5.4.1	Výběr metody výzkumu.....	51
5.4.2	Tvorba dotazníku	51
5.4.3	Vzorek respondentů	53
5.4.4	Pilotáž	54
5.4.5	Harmonogram výzkumu	54
6	Zpracování a analýza dat.....	55
6.1	Charakteristiky výběrového souboru	55
6.2	Ukazatel Net Promoter Score.....	56
6.3	Metoda satisfakčních pyramid	58
6.4	Model důležitost-spokojenost	63
6.5	Index spokojenosti zákazníků	66
6.6	Testování hypotéz	68
7	Návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků.....	73
7.1	Informace od členských lyžařských škol ČSLŠ.....	73
7.2	Informace dostupné na webových stránkách ČSLŠ.....	74

7.3 Kvalifikovanost lektorů ČSLŠ	76
Závěr	78
Seznam použitých zdrojů	81
Seznam tabulek	84
Seznam obrázků	85
Seznam použitých zkratek	86
Seznam příloh.....	87
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Nedílnou součástí dnešní pokrokové doby je tlak kladený ze strany firem na konkurenčním trhu. Konkurenceschopnost většiny podniků závisí na mnoha aspektech, přičemž za nejvýznamnější z nich se považuje schopnost uspokojení potřeb a požadavků zákazníka, splnění jeho očekávání a představ. Problematika spokojenosti zákazníků má v dnešní době významný vliv na úspěšnost většiny podniků. Z toho důvodu se měření spokojenosti zákazníků na pravidelné bázi stává důležitou součástí životního cyklu podniku.

Ač se zdá, že sledování spokojenost zákazníků je trendem dnešní moderní doby, historie problematiky spokojenosti zákazníka sahá již do 19. století. Už v této době operovali američtí obchodníci s pojmy jako je vnímaná hodnota, zacílení nabídky či očekávání zákazníků. Tento přístup již v této době poskytoval obchodníkům významnou výhodu oproti jejich konkurenci a je tomu tak i nadále.

Jak již úvod napovídá, cílem diplomové práce bude popsat přípravu a realizaci projektu „Měření spokojenosti zákazníků Českým svazem lyžařských škol“. V závěru projektu budou plánované cíle porovnány se skutečností. Spolek byl pro zpracovávání tohoto tématu vybrán z toho důvodu, že sama autorka je jeho členkou.

Hlavním cílem této diplomové práce bude zjištění míry spokojenosti zákazníků spolku, vedoucí k identifikaci silných a slabých míst a jejich případná následná náprava. Hlavní cíl bude rozdělen do několika dílčích cílů. V teoretické části bude dílčím cílem zpracování teoretických východisek k danému tématu. Bude provedena definice jednotlivých prvků týkajících se projektu, kterými jsou zákazníci, spokojenost a loajalita zákazníků a s tím související měření spokojenosti zákazníků. Dalším dílčím cílem bude provedení měření spokojenosti zákazníků a následné vyhodnocení výsledků, na jejichž základě bude zpracován návrh opatření pro zlepšení v oblasti spokojenosti zákazníků společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Metodou, která bude využita v teoretické části, je zejména studium odborných monografických textů zabývajících se problematikou zákazníka, spokojenosti a loajality zákazníků a měření spokojenosti zákazníků. Následná kompilace a interpretace získaných faktů bude doplněna o osobní názory vycházející z vlastních zkušeností problematiky v daném

oboru. V praktické části bude provedena formulace vlastních návrhů, která bude vycházet z provedeného měření spokojenosti zákazníků. Pro naplnění cílů bude uskutečněno dotazníkové šetření na vzorku zákazníků zkoumané společnosti.

1 Zákazník

Na úvod, před samotným popisem výzkumných metod měření spokojenosti zákazníků, je důležité definování základní sledované jednotky, tedy zákazníka. Zákazník je středobodem měření zákaznické spokojenosti a je třeba znát důvody, které vedou k jeho spokojenosti.

1.1 Definice zákazníka

„Zákazníkem je vždy spotřebitel – to znamená konečný uživatel daného výrobku nebo služby.“ (Drucker, 2002, s. 57).

Zákazníkem se rozumí subjekt, který cítí potřebu a chtíč získat daný produkt nebo službu a zároveň je ochotný do tohoto produkt či služby investovat určitý finanční obnos. Takto poskytnutý produkt či služba konkrétním podnikem slouží zákazníkovi zejména k uspokojení jeho potřeb (Nenadál, 2016, s. 54).

Nenadál (2016, s. 54) označuje zákazníka jako *„osobu nebo organizaci, která odebírá, respektive hodlá odebírat určité výrobky či služby.“*

Z rozdílnosti dvou výše uvedených definic je zřejmé, že se role zákazníka pro různé podniky a organizace může lišit. Z toho důvodu je třeba zákazníky rozdělit podle jejich hodnoty pro podnik, jelikož jeden zákazník může mít pro různé podniky rozdílnou hodnotu.

1.2 Představitel zákazníka

V případě představitele zákazníka se určuje, kdo a proč nakupuje produkty firmy. Představitelé se dělí do skupin, které je možné dále definovat.

Spotřebitelé představují osoby a domácnosti, které si pořizují výrobky a služby pro svou vlastní potřebu.

Výrobce definuje skupina, která zahrnuje zejména firmy nakupující výrobky pro další použití, zpracování či výrobu.

Obchodníci jsou jednotlivci a organizace, kteří skupují produkty pro jejich následný opětovný prodej.

Stát formují státní instituce, orgány a neziskové organizace, které pořizují výrobky a služby pro plnění veřejných služeb.

Zahraniční zákazníci představuje kdokoli z výše uvedených, jenž má bydliště, sídlo nebo místo podnikání v cizině (Kozel, 2011, s. 40).

Praktická část této diplomové práce se blíže zaměřuje na dvě skupiny zákazníků, a to na konečné spotřebitele a obchodníky.

Pojmy zákazník a spotřebitel jsou téměř synonymy a často se používají zaměnitelně. Existuje však drobný rozdíl. Spotřebitelé jsou definováni jako jednotlivci nebo podniky, kteří spotřebovávají nebo využívají zboží a služby. Zákazníci jsou kupující v rámci ekonomiky, kteří nakupují zboží a služby a mohou existovat jako spotřebitelé nebo sami jako zákazníci (Kenton, 2021, s. 28).

Zákazník představuje hlavní jednotku zájmu v případě marketingově orientovaného podniku. Pro tento podnik je, zejména z hlediska ziskovosti, zásadní nejen zákazník, ale také jeho loajalita, a především jeho poptávka. Z toho důvodu se provádí analýza zákazníků, která charakterizuje cílového zákazníka pomocí definování toho, co, kde a kdy kupuje. V návaznosti na analýzu zákazníka jsou dále provedeny také hlubší analýzy jeho potřeb, vnímání a spokojenosti (Kozel, 2011, s. 40; Kenton, 2021, s. 28).

Kenton (2021, s. 29) definuje zákazníky jako jednotlivce nebo podniky, kteří nakupují zboží a služby od jiného podniku. Aby podniky porozuměly tomu, jak lépe uspokojit potřeby svých zákazníků, pečlivě sledují své vztahy se zákazníky a identifikují způsoby, jakými mohou zlepšit nabízené služby a produkty. Způsob, kterým podniky zacházejí se svými zákazníky, jim může poskytnout konkurenční výhodu. Ačkoli spotřebitelé mohou být zákazníci, spotřebitelé jsou definováni jako ti, kteří konzumují nebo využívají tržní zboží a služby.

Předmět koupě neboli to, co zákazník kupuje, představuje sortiment, na který daný zákazník klade celou řadu požadavků. Jedním z požadavků jsou vlastnosti produktu, které definuje jeho balení, kvalita, komplexnost, zdravotní nezávadnost a bezpečnost. Dále zákazník klade důraz na cenu nabízeného produktu či služby a dostupné platební podmínky – nákup na splátky, možnost použití platebních karet. Dále také možnosti a podmínky distribuce, tudíž možnost doručení výrobku na místo určení, a s tím spojenou dodací lhůtu. Jedním z požadavků, na který je v procesu rozhodování o koupi produktu či služby kladen důraz, je nakonec také způsob prezentace podniku. Součástí

prezentace je samozřejmě kvalifikovaný personál, celkový vzhled podniku či prodejny a jeho účast na různých akcích a veletrzích (Kozel, 2011, s. 41; Kenton, 2021, s. 29).

Místo koupě produktu či služby neboli to, kde zákazník nakupuje, je dalším z prvků analýzy zákazníků. Předmětem sledování je zejména geografický rozsah poptávky, a na ní navázaného odbytu. Specializace podniku je úzce spjata s jeho umístěním, jelikož nabízí omezenější okruh odběratelů. Rozmístění prodejních míst v rámci regionů hraje také důležitou roli, jelikož umožňuje zaměření na poptávku v jednotlivých částech obchodní sítě. Poté zákazník najde produkty přesně na tom místě, kde je očekával (Kozel, 2011, s. 41).

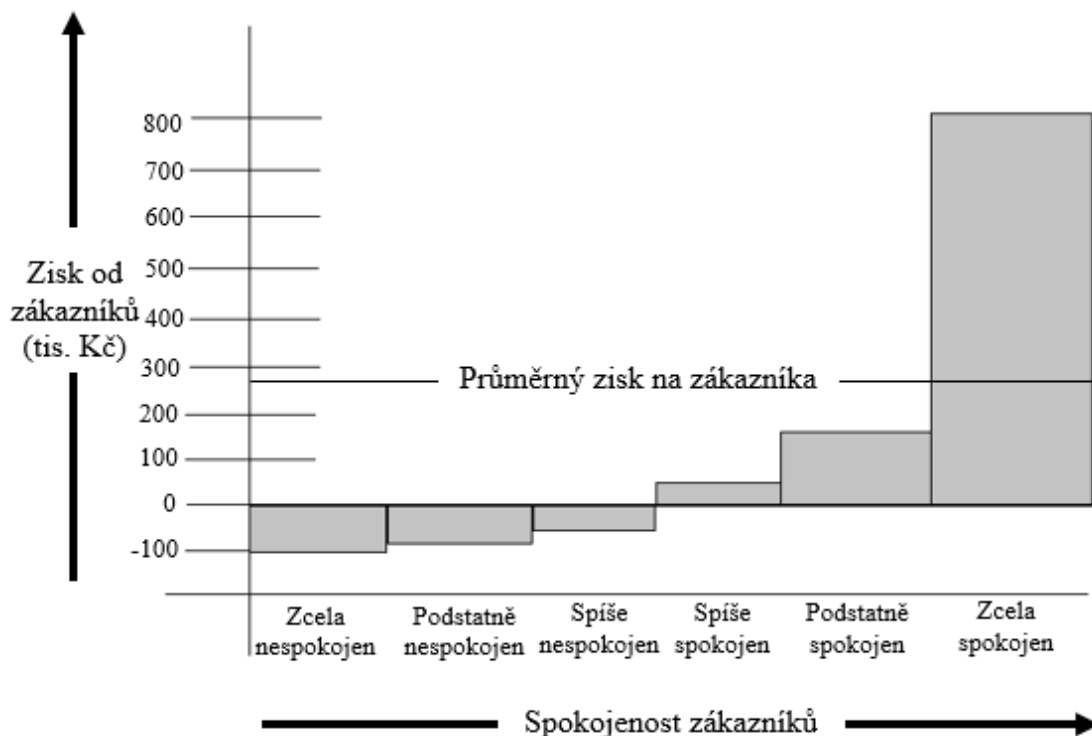
Časový ukazatel koupě představuje období, kdy zákazník daný produkt či službu nakupuje. Z důvodu možnosti zachycení trendů ve vývoji je důležité pravidelně kontrolovat a zkoumat časové rozložení poptávky, a to celého odvětví i po konkrétních druzích produktů a služeb. V případě včasného podchycení je podnik schopný přizpůsobit nabídku sortimentu zákaznickým potřebám. Podniky by se měly zaměřit na poptávku zákazníků v různých časových intervalech – v letech, měsících, týdnech, dnech, či dokonce v hodinách (Kozel, 2011, s. 41).

1.3 Ziskovost zákazníků

Pro lepší porozumění problematice měření spokojenosti zákazníků a jejímu vlivu na potenciální růst podniku je třeba provést hlubší analýzu ziskovosti zákazníků pro podnik. Součástí analýzy je definice různých skupin zákazníků podle jejich spokojenosti. Rozlišit je třeba zákazníky zcela spokojené, podstatně spokojené, spíše spokojené, spíše nespokojené, podstatně nespokojené a zcela nespokojené. Rozlišná spokojenost zákazníků má vliv na jejich loajalitu vůči podniku a s tím spojené ekonomické výsledky podniku (Lošťáková, 2009, s. 94; Griva a kol., 2018, s. 45).

Segmentace zákazníků je považována za základní marketingovou aktivitu, která pomáhá podnikům hlouběji porozumět charakteristikám a potřebám jejich zákazníků a následně vyvinout vhodné strategie k posílení vztahu mezi nimi a jejich zákazníky. Je to jedna ze základních funkcí řízení vztahů se zákazníky, která zahrnuje především pochopení ziskovosti zákazníků, udržení ziskových zákazníků a doručování správných zpráv správným zákazníkům (Griva a kol., 2018, s. 45).

Obrázek 1: Ziskovost zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Lošťákové (2009, s. 94)

Ze schématu je zřejmé, že zisky podniku zpravidla plynou pouze od zákazníků, kteří jsou zcela spokojeni s výrobkem či službou. Proto jsou průměrné výnosy na jednoho zcela spokojeného zákazníka zásadně vyšší než výnosy na zákazníka nespokojeného, který má výrazně nižší odběr výrobků a služeb, čímž přispívá podniku menší marži (Lošťáková, 2009, s. 94; Van Raaij, 2005, s. 19).

Zákazníci, kteří jsou podstatně či spíše spokojeni, jsou pro podnik také ziskoví, avšak i tak je jejich ziskovost mnohem níže než ziskovost zcela spokojených zákazníků, a to dokonce pod úrovní průměru (Lošťáková, 2009, s. 94; Van Raaij, 2005, s. 19).

Nespokojení zákazníci jsou pro společnost také důležití, jelikož se náklady na oslovení nových zákazníků nacházejí na mnohem vyšší hranici než náklady na udržení stávajících zákazníků. Proto se firmy snaží spíše vyhovět nespokojeným zákazníkům než hledat zákazníky nové. Pokud nespokojený zákazník přestane odebírat od daného podniku produkty nebo služby, má to na firmu negativní ekonomický vliv, jelikož nespokojený zákazník může podávat negativní reference dalším osobám, a tím znehodnotit pověst podniku. Poté je velmi obtížné najít nové zákazníky, přesvědčit je o kvalitě produktu či služby, a upevnit tak svou pozici na trhu (Lošťáková, 2009, s. 94; Van Raaij, 2005, s. 19).

2 Spokojenost a loajalita zákazníka

Výchozím bodem v seznámení se s problematikou diplomové práce je definování několika základních pojmů v oblasti spokojenosti zákazníka a jejího měření. Dále je důležité definování základní sledované jednotky, kterou bude daná spokojenost měřena a následně vyhodnocována.

2.1 Spokojenost zákazníka

Zákaznická spokojenost je emoce, kterou pociťují zákazníci, když přijdou do jakéhokoli kontaktu se společností bez ohledu na to jak nebo jakými prostředky. Představuje pocit, který si zákazníci pamatují ze své interakce s firmou (Lafrenière, 2019, s. 22).

Pro dlouhodobý úspěch a rozvoj podniku je v dnešní době zásadním aspektem zákaznická spokojenost. Právě z toho důvodu se přechází z produktově zaměřené strategie podniku na strategii zaměřenou na zákazníka. Spokojenost zákazníka je tedy jedním z faktorů majících významný vliv na fungování každého podniku (Zamazalová, 2008, s. 76; Přikrylová a kol., 2019, s. 57).

Zákaznickou spokojenost si lze představit jako proces, v průběhu kterého zákazník srovnává své představy a požadavky s následnou skutečností. V moment srovnávání není kladen důraz na reálné aspekty produktu, nýbrž na jeho konkrétní vnímání a hodnocení daným zákazníkem. V tom případě se pozorují také subjektivní pocity zákazníka (Zamazalová, 2008, s. 76; Přikrylová a kol., 2019, s. 57).

Kdykoli zákazníci slyší o firmě v televizi nebo na sociálních sítích, navštíví prodejní místo / servis nebo do něj zavolají, navštíví webovou stránku či použijí mobilní aplikaci, přijdou do kontaktu s touto společností a její značkou. Zákazníci si vytvářejí názory na základě emocí, které během tohoto kontaktu pociťují. Spokojenost je pocit, který může vést ke vzniku konverzace, vztahu nebo loajality mezi zákazníkem a společností. Tato zkušenost by však také mohla vést k frustraci, odlivu zákazníků nebo averzi, a dokonce i k negativním recenzím na sociálních sítích (Lafrenière, 2019, s. 22).

Zaměření na spokojenost zákazníků je ve skutečnosti poměrně jednoduché. Stačí, aby se klient či odběratel cítil vítaný, pochopený, vyslyšený, respektovaný, oceňovaný, aby mu byla poskytnuta potřebná pomoc a péče, zkrátka aby byl spokojený. V některých

situacích může být spokojenost a loajalita zákazníka velmi rychle a jednoduše ztracena. Příkladem takových situací může být například okamžik, kdy obchodní poradce ve skutečnosti nechce zákazníkovi pomoci, ale jednoduše mu co nejrychleji prodat produkt. Právě v těchto kritických okamžicích zvaných „okamžiky pravdy“ zákazníci posuzují společnost na základě emocí, které cítí, a rozhodnou se buď pokračovat v obchodním vztahu, nebo jej při první příležitosti rychle uzavřít a ukončit (Lafrenière, 2019, s. 22).

„Pozitivní emoce budují loajalitu zákazníků. Negativní emoce nutí zákazníky utíkat. Je to takto jednoduché.“ (Lafrenière, 2019, s. 22)

Dnešní moderní doba přináší spoustu nových trendů v chování zákazníků, jež kladou důraz na sledovanost právě zákaznické spokojenosti mnohem více než v minulosti. Těmito trendy rozumíme například zaměření na vyšší kvalitu produktů a služeb, individualismus, vyšší spotřebitelskou hodnotu za stejné množství financí či nové způsoby nakupování (Kozel, 2011, s. 46).

„Spokojenost zákazníků je měřítkem toho, jak si celkový produkt organizace vede ve vztahu k souboru požadavků zákazníků.“ (Hill a kol., 2017, s. 27)

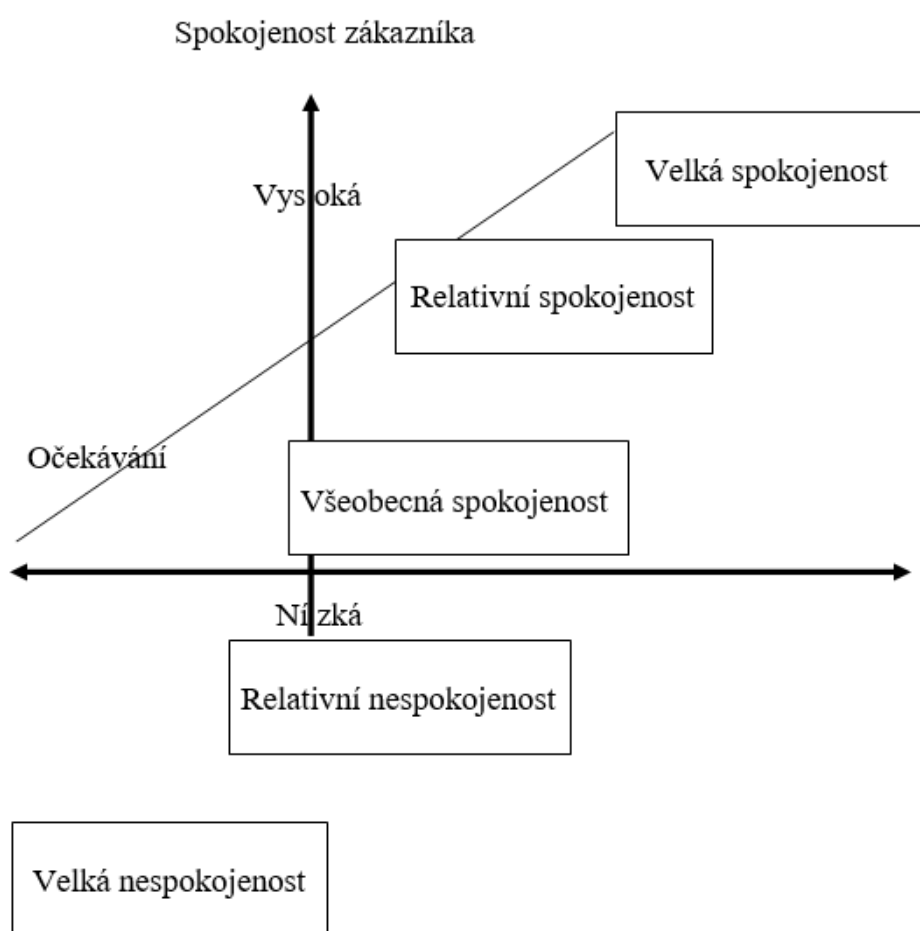
Spokojenost zákazníka je kumulativní zkušenost s nákupem a spotřebou a je ovlivněna dvěma faktory, kterými jsou očekávání a zkušenost. Když jsou spotřebitelé spokojeni, nejen že si koupí produkty společnosti, ale také poskytnou kladnou recenzi o společnosti a jejích produktech ostatním. Zákazníci dosáhnou spokojenosti v případě, že jsou jejich potřeby uspokojeny snadno a pohodlným způsobem, který je činí loajálními vůči společnosti. Spokojenost zákazníků je proto důležitým faktorem k získání loajality zákazníků (Hill a kol., 2017, s. 27).

Poskytování kvalitních produktů a služeb je v případě uspokojování potřeb zákazníků zásadní. Čtyři klíčové kroky úspěšného marketingu jsou identifikovány jako porozumění zákazníkům, vytváření hodnoty pro zákazníky, sdělování hodnoty cílovému trhu a usnadnění procesu nakupování pro zákazníky (Hill a kol., 2017, s. 27).

Vysoká míra spokojenosti zákazníků může poskytnout společnosti určité výhody, jako například věrnost zákazníků, prodloužení životního cyklu, které má vliv na životnost zboží zakoupeného zákazníky, a také proces doporučování mezi jednotlivými zákazníky. Pro obchodní organizace je nemožné růst, pokud společnost ignoruje potřeby zákazníků (Hill a kol., 2017, s. 27).

Zákon trojúhelníku řízení vztahů se zákazníky definuje zákaznickou spokojenost neboli vzájemný vztah mezi očekáváním zákazníka a jeho následnou spokojeností. Spokojenost zákazníka negativně koreluje s očekáváním zákazníka. Z níže uvedeného schématu je patrný rozdíl mezi zákaznickou zkušeností a zákaznickým očekáváním. Proto je schéma rozděleno do pěti intervalů, a to velká nespokojenost, relativní nespokojenost, všeobecná spokojenost, relativní spokojenost a velká spokojenost (Tao, 2014, s. 257).

Obrázek 2: Model analýzy spokojenosti zákazníků

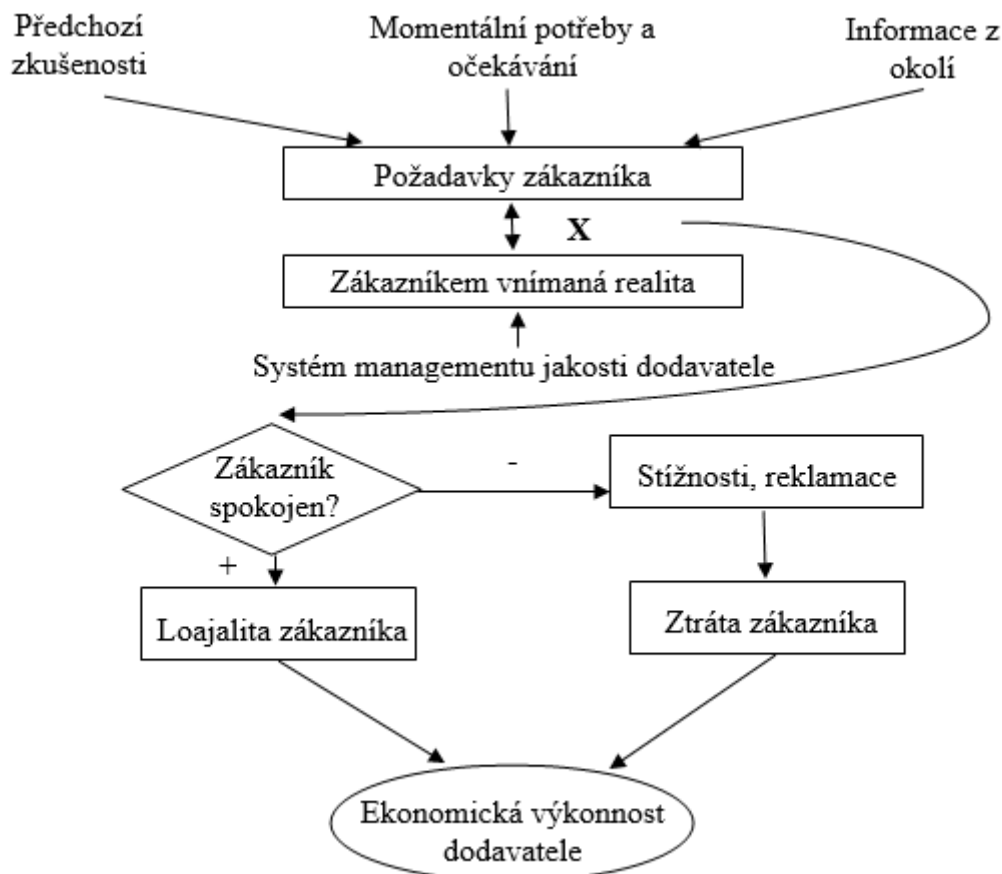


Zdroj: Vlastní zpracování dle Tao (2014, s. 257)

Existují dva způsoby jak spokojenost zákazníků pro společnost zvýšit. Prvním způsobem je zlepšení služeb společnosti, které vede ke zvýšení zákaznické spokojenosti, a druhým způsobem je úsilí efektivně řídit očekávání zákazníků snížením požadovaných úrovní. První přístup je v organizacích již velmi často využíván a dosahuje velkých úspěchů. V budoucnu však budou společnosti nuceny v provedení určité úpravy, aby neustále zlepšovaly své procesy (Tao, 2014, s. 257).

Nenadál (2008, s. 176) uvádí ve své publikaci model spokojenosti zákazníka, jehož součástí je také porovnávání představy zákazníka se skutečností.

Obrázek 3: Model spokojenosti zákazníka podle Nenadála (2008)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadála a kol. (2008, s. 176)

Schéma modelu spokojenosti zákazníka podle Nenadála (2008, s. 176) definuje, že zákazník při nákupu klade zřetel na předchozí zkušenosti, momentální potřeby a očekávání a také na informace z okolí. Pokud najde zákazník schůdnou variantu odpovídající kombinaci těchto tří zmiňovaných požadavků, bude spokojen. V případě stížností ze strany zákazníka či následné reklamace je zcela zřejmé, že podnik o zákazníka přijde, což bude mít negativní vliv na ekonomickou výkonnost dodavatele. Pokud je však zákazník uspokojen, může podnik očekávat jeho loajalitu a opakované nákupy, které budou mít samozřejmě pozitivní vliv na ekonomickou výkonnost dodavatele.

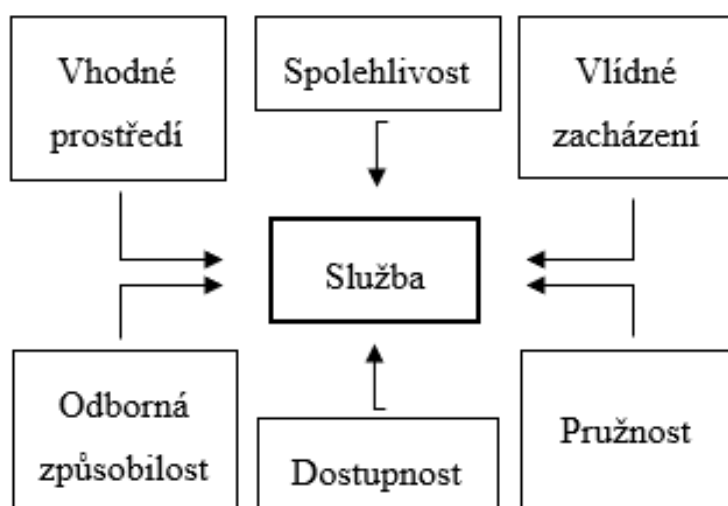
Služby jsou na rozdíl od produktů poskytovány formou nehmotného produktu a lze je definovat jako činnosti, které probíhají mezi podnikem a zákazníkem. Poskytování

nehmotného produktu je ve většině případů náročnější, než je tomu u produktu hmotného. Důvodem je přítomnost zákazníka při tvorbě nehmotného produktu neboli poskytování služby a s tím spojená omezená možnost napravit případné chyby. Významný důraz je tedy v případě poskytování služeb kladen na pracovníky první linie, tedy na ty, kteří jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníkem (Veber, 2010, s. 23).

Pracovníky první linie se rozumí například pracovníci na prodejně, u prodejního pultu či přímo pracovníci zprostředkující samotnou službu. Na zákazníky působí zejména samotný přístup těchto pracovníků, jejich odbornost a vstřícnost (Veber, 2010, s. 23).

Požadavky zákazníka na poskytovanou službu jsou charakterizované na následujícím schématu.

Obrázek 4: Zákaznické požadavky na službu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vebera (2010, s. 24)

Ze schématu je zřejmé, že téměř všechny požadavky mohou pracovníci první linie ovlivnit. Jediným požadavkem, který pracovník neovlivní, je vhodné prostředí prodejny, čímž se rozumí její čistota včetně okolí, bezpečnost a také její přehlednost. V případě hodnocení vlivu pracovníka první linie na spokojenost zákazníka je tedy nutné vyřadit ze schématu právě požadavek zákazníka na vhodné prostředí.

2.2 Loajalita zákazníka

Thomas a Tobe (2013) zdůrazňují, že věrnost je výnosnější. Náklady na získání nových zákazníků jsou vyšší než náklady na udržení stávajících zákazníků. Loajální zákazníci jsou věrní dané společnosti, pořizují si její produkty a služby a zároveň poskytují kladné

recenze svému blízkému okolí. Usilování o loajalitu zákazníků vyžaduje přístup zaměřený na zákazníka, který uznává touhy a zájmy příjemce služby. Loajalita zákazníků se v průběhu času buduje a udržuje.

Loajalita je definována jako závazek firmy zakoupit či podpořit produkt nebo službu, které budou v budoucnu preferovány, i když vliv marketingové situace a úsilí může způsobit, že spotřebitelé změní své preference. Důvěra a loajalita spotřebitelů je podstatnou proměnnou v marketingových rozhodnutích a také hlavním určujícím faktorem výkonnosti společnosti. Loajalita spotřebitelů úzce souvisí se spokojeností zákazníků (Thomas, 2012, s. 54).

Loajalita je popsána jako opakované návštěvy zákazníka nebo opakované nákupní chování, které zahrnuje emocionální závazek nebo vyjádření příznivého postoje vůči poskytovatelům služeb. Řada studií zdůrazňuje, že hodnota loajality zákazníků nabývá na významu, a to zejména v dnešní moderní době plné konkurenčních produktů a podniků. Je známo, že četnost návštěv loajálních zákazníků je vyšší a že loajální zákazníci nakupují více než ti neloajální. Stejně tak mají neloajální zákazníci tendenci přecházet ke konkurenčním značkám pouze kvůli cenám a dalším speciálním akcím. Zato loajální zákazníci mají tendenci přivádět nové potenciální zákazníky prostřednictvím pozitivních recenzí o podniku, což může vést k významné úspoře nákladů na reklamu (Thomas, 2012, s. 54).

Je důležité, aby společnosti věnovaly pozornost cenám, akcím, službám a produktům, aby si získaly loajalitu zákazníků. Zároveň je velmi důležité klást důraz na neustálé posilování vztahu se zákazníky. Investice do procesu udržení věrných zákazníků přináší podnikům výhody, jako je zvýšená efektivita a obchodní zisky (Kumar, 2018, s. 36).

Loajalitě zákazníků předchází jejich nutná spokojenost. Studie na základě pozorování vztahů se zákazníky prokázaly, že spokojenost postupně vytváří pocit loajality a důvěry v organizaci (Kumar, 2018, s. 36).

Je důležité si uvědomit, že kvalita produktu není posuzována z pohledu společnosti, ale z pohledu zákazníka. V souvislosti s tím tento pohled poukazuje na dva důležité faktory, které ovlivňují kvalitu produktu, a to očekávanou kvalitu produktu a vnímanou kvalitu produktu. Konkrétně pokud je vnímaná kvalita produktu v souladu s očekávanou, bude zákazník považovat kvalitu produktu za dobrou a bude se také cítit spokojeně. Naopak pokud vnímaná kvalita produktu není taková, jakou zákazník očekával, pak se

kvalifikuje jako špatná kvalita produktu. Špatná a dobrá kvalifikace produktů tedy závisí na schopnosti společnosti splnit očekávání zákazníků (Kumar, 2018, s. 36).

Cena je dalším důležitým faktorem v reakci zákazníků na hodnoty produktu. Obvykle je zákazník spokojen, pokud kvalita produktu převyšuje náklady, které zákazník vynaložil. Každá studie ukazuje, že existuje vztah mezi cenou a spokojeností zákazníků. Organizace dodavatelského řetězce včetně dodavatelů, výrobců, velkoobchodníků, maloobchodníků a koncových uživatelů, si zajišťují konkurenční pozici, což v konečném důsledku zvyšuje schopnost společnosti efektivněji uspokojovat zákazníky (Kumar, 2018, s. 36).

Nenadál (2016, s. 87) definuje pět druhů loajality. Prvním druhem je **loajalita vynucená monopolem dodavatele**. Tento případ se považuje za extrémní, jelikož zákazník nemá žádnou možnost výběru dodavatele, protože na trhu neexistuje konkurence, avšak pouze jedna společnost nabízející dané produkty či služby. Nemožnost výběru zanechává v zákaznících značnou míru frustrace a nespokojenosti.

Dalším druhem je **loajalita vynucená vysokými náklady na změnu dodavatele**. V tomto případě má zákazník sice možnost výběru dodavatele, avšak iniciační náklady by byly tak vysoké, že se změna dodavatele nevyplatí. Proto zákazník zůstává u dodavatele původního, což opět vede k jeho významné nespokojenosti.

Loajalita podněcovaná dodavatelem se vyskytuje v takovém konkurenčním prostředí, kde dodavatelé používají různé možnosti marketingových nástrojů k udržení věrných zákazníků, například věrnostní programy a další obdobné akce.

V prostředí **loajality zvykové** se objevují zákazníci, kteří odebírají produkty od stále stejného dodavatele a nepocítí potřebu změny svých obvyklých návyků. Na tento případ však nemohou společnosti příliš spoléhat a měly by neustále zlepšovat své procesy a rozšiřovat svou nabídku.

Posledním druhem je **loajalita zavazující**, která vzniká v důsledku vysoké míry spokojenosti zákazníků, kteří cítí sounáležitost a závazek vůči jimi vybraným dodavatelům. Z toho důvodu se velmi často stává, že doporučují výrobky podniku dalším potenciálním zákazníkům.

Je tedy možno říci, že loajalita zákazníků má výrazný dopad na výkonnost organizace. Míra loajality zákazníků má vliv na budoucnost všech typů společností, z toho důvodu by podniky měly věnovat loajalitě zákazníků a jejímu měření dostatečnou pozornost.

Podrobněji je loajalita zákazníka a to, jak k ní dospět, zaznamenána v následující mřížce loajality zákazníka (Ward, 2013, s. 84).

Obrázek 5: Mřížka loajality zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Warda (2013, s. 84)

Mřížka loajality zákazníka definuje, jakým způsobem působí spokojenost, potěšení a netečnost na očekávání zákazníka. Jednotlivé zóny autor charakterizuje následovně.

I. zóna: Netečnost

Zóna netečnosti určuje veškeré potřeby a požadavky zákazníka, které představují základní body pro nákup produktu či služby. Konkrétně jde o to, že zákazník očekává při poskytování služby nebo nákupu produktu například určité chování personálu společnosti, obsahující vstřícnost, laskavost a respekt. Poté by byl nemile překvapen v případě, že by se takto personál nechoval, a mohlo by se ho to takovým způsobem dotknout, že by již službu nebo produkt dále neměl zájem zakoupit. Toto chování totiž může být pro zákazníka samozřejmým předpokladem pro nákup produktu a služby, tudíž jeho nesplnění vede k zákaznickově nespokojenosti (Ward, 2013, s. 84).

II. zóna: Spokojenost

Zóna spokojenosti představuje základní požadavek vedoucí k loajalitě zákazníka. V této fázi se uskutečňuje určení důležitých faktorů vedoucích ke spokojenosti zákazníka,

kteřé zákazník sám společnosti sděluje. Nesplnění jednotlivých faktorů vede k nespokojenosti zákazníka. Konkrétně zákazník může očekávat například množstevní slevu na nákup, či zařazení do věrnostního programu, jelikož konkurenční společnosti tyto výhody poskytují. Součástí zóny spokojenosti je také oblast stížnosti zákazníků, jejíž zlepšení může vést k obnově úrovně spokojenosti zákazníků (Ward, 2013, s. 84).

III. zóna: Potěšení

Zóna potěšení zahrnuje zákaznická očekávání, kdy zákazník nepředpokládá, avšak doufá v nabídku služeb nad rámec jeho očekávání od podniku. Zóna potěšení představuje příležitost podniku pro nabídku výhod nad rámec poskytovaných služeb, a tím i docílení vyšší spokojenosti zákazníka. Na oblast potěšení je třeba klást výrazný důraz při budování základů loajality zákazníka (Ward, 2013, s. 85).

IV. zóna: Loajalita

Zóna loajality je oblastí očekávající odborné znalosti poskytovatele produktu nebo služby, a naopak neoborné znalosti odběratele. V této oblasti je zásadní inovativní přístup podniku a neustálé zlepšování výrobků a služeb (Ward, 2013, s. 85).

Ward (2013, s. 85) uvádí, že k dosažení zóny loajality je třeba nevynechat žádnou z výše zmiňovaných zón. K dosažení loajality zákazníků je tedy třeba projít všechny tři zóny loajalitu předcházející.

2.3 Vztah mezi spokojeností a loajalitou zákazníka

Věrnost, jinak řečeno retence, je vyjádřením očekávání opětovného budoucího nákupu. „Mezi spokojeností a věrností existuje souvislost. Věrným zákazníkem se většinou nestane zákazník nespokojený. Bohužel neplatí, že by se každý spokojený zákazník stal automaticky zákazníkem stálým.“ (Zamazalová, 2008, s. 214)

Spokojenost zákazníků a jejich loajalita jsou považovány za klíčové ukazatele výkonnosti v podnikání a jsou součástí jednou ze čtyř perspektiv Balanced Scorecard – zákaznické perspektivy. V rámci zákaznické perspektivy jsou jako klíčové perspektivy vybírány ty, které mají největší vliv na obrat podniku (Kaplan, 2005, s. 65).

Obrázek 6: Měřítko zákaznické perspektivy



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplana (2005, s. 65)

Spokojenost se považuje za hlavní předpoklad pro vytvoření loajalitu u zákazníka. Spokojenost zákazníků měří pocity a očekávání zákazníků, zatímco loajalita zákazníků odráží nákupní chování a budoucí nákupní závazky. Přesněji řečeno, spokojenost zákazníků poskytuje základ pro dosažení loajalitu zákazníků. Několik studií ukázalo, že spokojenost zákazníků má významný dopad na loajalitu zákazníků (Kaplan, 2005, s. 65).

Zákaznickova spokojenost se dá jen velmi těžko předvídat, jelikož se na jejím utváření podílí mnoho faktorů. Příklady těchto faktorů jsou spokojenost s nakoupeným zbožím, spokojenost s personálem, spokojenost s prostředím prodejny či spokojenost s obchodní firmou jako takovou. Jelikož spokojenost zákazníka vzniká na základě uspokojení jeho daných potřeb a požadavků, je velmi důležité klást důraz na zákaznickovy potřeby od samého počátku. Pouze tímto způsobem je možné, že se následně spokojenost zákazníka vyvine do loajalitu a do jeho věrnosti vůči dané společnosti (Zamazalová, 2008, s. 214).

3 Měření spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti zákazníků je proces, který funguje jako zdroj zpětné vazby od zákazníků vypovídající o kvalitě poskytovaných výrobků a služeb. Každá marketingově zaměřená společnost by měla pravidelně provádět měření spokojenosti zákazníků. Výstupy z těchto měření mohou firmy využívat jako podklady pro neustále zlepšování svých služeb a produktů a zároveň také procesů, pomocí nichž jsou zprostředkovávány.

Měření spokojenosti zákazníků se aplikuje prostřednictvím dvou základních mechanismů. Prvním z nich je dotazníkové šetření a druhým osobní setkání prodejců se zákazníky.

Dotazníkové šetření se aplikuje v případě, že je pro společnost prioritní získání srovnatelných výsledků. Dotazník se poté zaměřuje na konkrétní cílovou skupinu a výstupy z dotazníkového šetření slouží jako podklad pro následné zlepšování výkonnosti podniku.

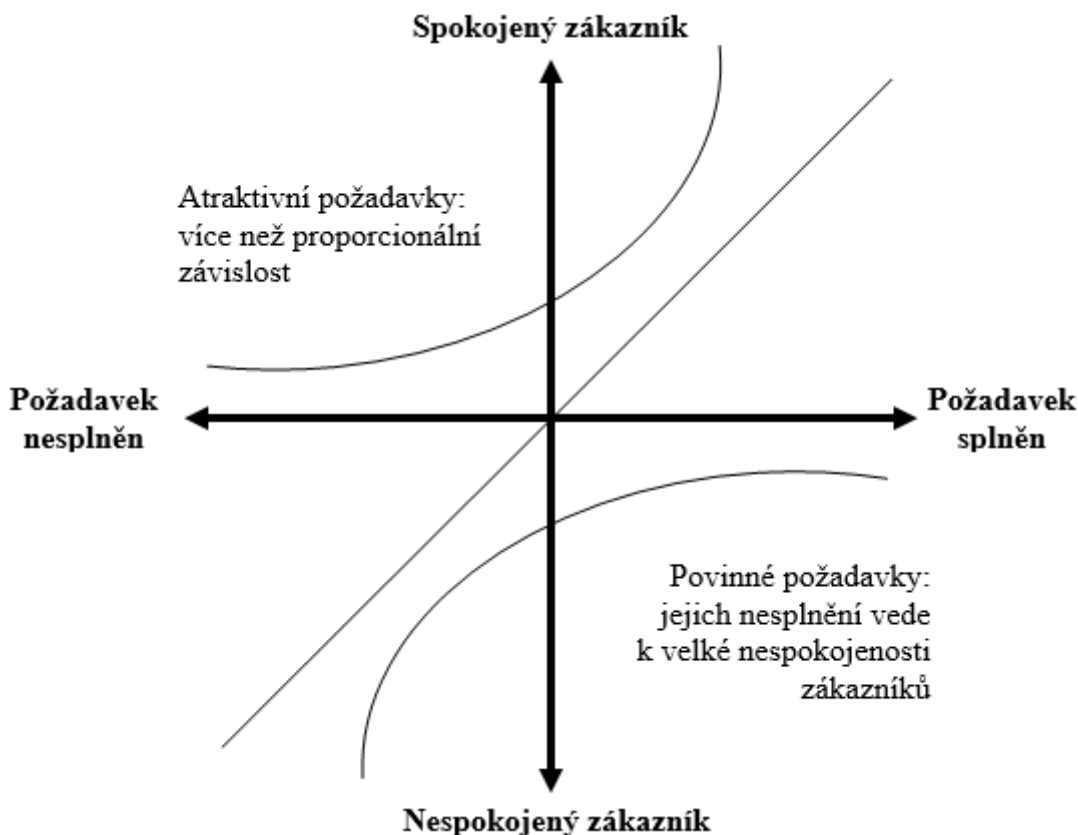
Osobní setkání prodejců se zákazníky se zaměřuje na získání co nejvíce informací o pohledu zákazníka na společnost a její výrobky. Výstupy z osobního setkání jsou dále využívány pro pozorování vývoje vztahu se zákazníky prostřednictvím systému zaměřujícího se na tuto problematiku (Kozel, 2011, s. 45; Kenton, 2021, s. 30).

Pro měření spokojenosti zákazníků je třeba znát několik základních charakteristik zákazníka, a to požadavky zákazníka vedoucí k jeho spokojenosti.

3.1 Model KANO

V případě, že podnik zná přesné představy a požadavky zákazníka, může pozitivně zacílit na jeho spokojenost ze získání produktu či služby. Požadavky zákazníka mají přímý vliv na zákaznickou spokojenost, proto je důležitá schopnost jejich určení. Zákaznické požadavky je možné určit různými způsoby. Jedním z modelů pro měření spokojenosti zákazníků formou charakterizování požadavků je model KANO.

Obrázek 7: Schéma modelu KANO



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hommerové (2012, s. 43)

Často využívaná metoda modelu KANO vychází z rozdělení požadavků zákazníků na vlastnosti nabízeného produktu či služby do tří základních skupin:

Povinné (must be) požadavky jsou takové požadavky, které mají přímý vliv na nespokojenost zákazníka v případě jejich nesplnění. V případě opačném, tudíž při splnění těchto požadavků, však nemají vysoký vliv na spokojenost zákazníka, jelikož se jedná o základní vlastnosti produktu. Zákazník považuje splnění těchto požadavků za samozřejmost a pokud produkt či služba tyto požadavky nesplňuje, neuvažuje o jejich koupi.

Jednorozměrové (one-dimensional) požadavky definuje úměrná závislost spokojenosti zákazníka na jejich splnění. Větší míra splnění požadavku představuje větší míru spokojenosti zákazníků a naopak.

Atraktivní (attractive) požadavky mají ze všech nejvýznamější vliv na spokojenost zákazníků. Splnění těchto požadavků lze vysledovat nadproporciálnímu nárůstu míry spokojenosti zákazníka. Na druhé straně nesplnění těchto požadavků nemá přímý vliv

na nespokojenost zákazníka, tudíž pokud tyto požadavky nebudou splněny, zákazníka to příliš neovlivní při uvažování o koupi produktu či služby (Hommerová, 2012, s. 43).

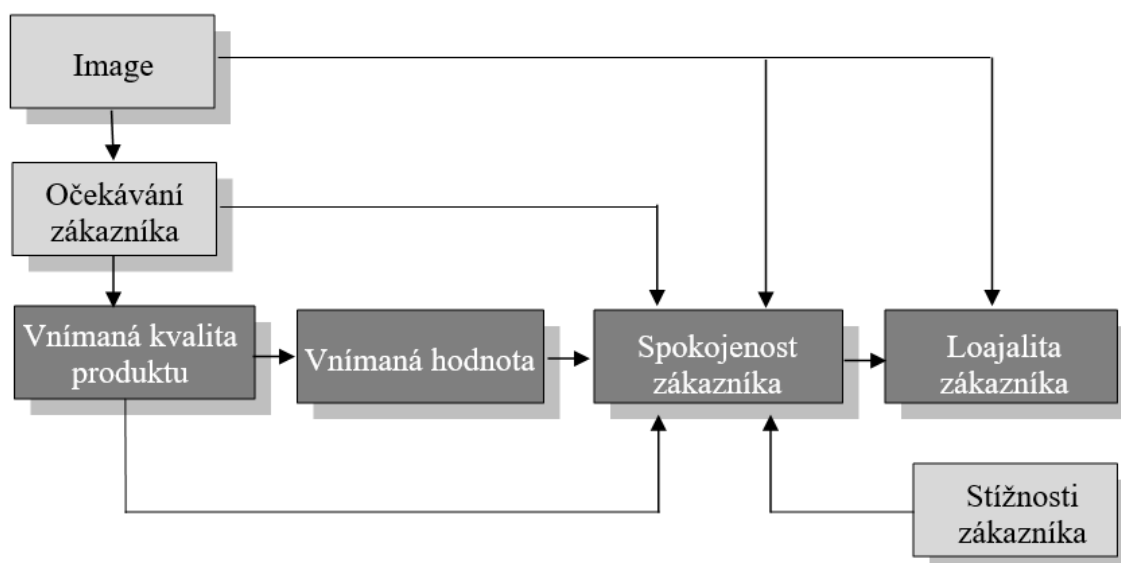
Model KANO má tu výhodu, že zařazuje zákaznické požadavky do různých kategorií, což by mohlo vést ke zlepšení porozumění požadavkům zákazníků. Proto by integrace modelu KANO mohla zlepšit proces výběru aspektů, které jsou důležitější pro spokojenost klientů. Navíc by tento proces mohl snížit zdroje potřebné k výrobě konkrétního produktu nebo služby, což napomáhá k efektivní výrobě (Adnan a kol., 2015, s. 26).

3.2 Index spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníka vychází z teorie rozporu. Teorie rozporu pojednává o rozdílech mezi předpokládanými charakteristikami produktu a následnými reálnými charakteristikami produktu po jeho nákupu. V případě, že výsledný produkt předčí zákazníkův předpoklad, je jeho spokojenost naplněna. Pokud je to však naopak a zákazníkovo očekávání je vyšší než reálné, nedosáhne zákazník plánované spokojenosti. Měření spokojenosti je třeba kontinuálně opakovat z důvodu případné opakované spokojenosti či nespokojenosti (Kozel, 2011, s. 243).

Metodou, která se velmi často používá při výzkumu měření spokojenosti zákazníka, je index spokojenosti zákazníka. Index defingují čtyři proměnné. Vzájemné vztahy mezi těmito proměnnými lze sledovat v následujícím modelu:

Obrázek 8: Evropský model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kozla (2011, s. 243)

Image definuje, jakým stylem je vnímána značka produktu či samotné firmy a jak je vnímána z pohledu jejich zákazníků. Je to subjektivní pocit zákazníka z firmy či produktu a každý zákazník může značku vnímat odlišně, podle svých preferencí.

Měřitelné proměnné **image** mohou představovat důvěra ve veškeré činnosti a produkty podniku, dobrá pověst podniku, povědomí o značce v rámci široké veřejnosti nebo například flexibilní a inovativní přístup k řešení problémů a rozlišným představám zákazníků (Kozel, 2011, s. 243; Tao, 2014, s. 246).

Očekávání zákazníka představuje, jaký produkt či službu konkrétní zákazník očekával a jaká byla jeho představa. Představa a očekávání zákazníka vychází z jeho zkušeností z minulosti a mají významný vliv na následnou spokojenost zákazníka.

Měřitelné proměnné **očekávání zákazníka** mohou představovat naplnění představ a očekávání zákazníka, vzhled prodejny a její příjemné a čisté prostředí, dostatečná dostupnost prodejních míst, dostatečné množství výrobků či odpovídající cena a kvalita výrobků (Kozel, 2011, s. 243; Tao, 2014, s. 246).

Vnímaná kvalita produktu se váže nejen na produktu či poskytovanou službu, ale také na ostatní doprovodné činnosti s tím související.

Měřitelné proměnné **vnímané kvality produktu** mohou představovat očekávaná kvalita výrobků a služeb, kvalitní péče o zákazníka a poskytované služby, dostačující množství a kvalita pomocných služeb nebo srozumitelnost veškerých informací poskytovaných zákazníkům (Kozel, 2011, s. 243; Tao, 2014, s. 246).

Vnímaná hodnota se týká nejen ceny produktu nebo služby, ale současně také očekávaného užítku z nich nabytého.

Měřitelné proměnné **vnímané hodnoty** mohou představovat hodnocení odpovídajícího poměru kvality a ceny produktu či služby, pozice podniku na konkurenčním trhu, odborná způsobilost a profesionalita personálu a ochotný a vstřícný přístup personálu (Kozel, 2011, s. 243; Tao, 2014, s. 246).

Spokojenost zákazníka je v bezprostřední návaznosti na uspokojení potřeb a přání zákazníka. Zákaznická spokojenost má významný vliv na následnou loajalitu zákazníka.

Měřitelné proměnné **spokojenosti zákazníka** mohou představovat splnění očekávání a představ zákazníka, zákaznická spokojenost s jednotlivými vlastnostmi produktu a služby, spokojenost s dalšími doprovodnými službami nebo například spokojenost

s přístupem a jednáním personálu i vedení podniku (Kozel, 2011, s. 243; Tao, 2014, s. 246).

Loajalita zákazníka vychází ze spokojenosti zákazníka s produktem nebo poskytovanou službou. Loajalitu zákazníka definujeme jako pozitivní rovnováhu mezi výkonem a očekáváním.

Měřitelné proměnné **loajality zákazníka** mohou představovat opakovaný a pravidelný nákup, možnost předpokládaného chování zákazníka, cenová tolerance či doporučení dalším zákazníkům (Kozel, 2011, s. 243; Tao, 2014, s. 246).

Stížnost zákazníka je opakem loajality zákazníka. Stížnosti vedou k negativnímu dopadu na vnímání společnosti a jejích produktů či služeb a projevují se nerovnováhou výkonu a očekávání (Kozel, 2011, s. 243; Tao, 2014, s. 246).

Měřitelné proměnné **stížností zákazníka** mohou představovat četnost stížností, ochotný přístup k vyřešení problému, rychlý přístup k vyřešení problému a flexibilní přístup k vyřešení problému (Kozel, 2011, s. 243; Tao, 2014, s. 246).

Index spokojenosti lze vypočítat dvěma způsoby. Prvním způsobem je definování souhrnné otázky v dotazníku, tento způsob však nemusí přinést zcela přesné výsledky. Druhým způsobem je výpočet váženého aritmetického průměru ze všech otázek, s tím že každá otázka má svou váhu. Otázky lze poté dle určených vah dělit na základě jejich důležitosti (Hill a kol., 2017, s. 91).

K určení jednotlivých váhových faktorů je možné využít průměrné hodnocení dle odpovědí respondentů. Váhový faktor je možné získat tím, že se provede součet všech hodnot jednotlivých hodnocení a poté se každá hodnota vydělí sumou všech hodnot. Váhový faktor je možné vyjádřit také v procentech, v tomto případě se získaná hodnota násobí stem (Hill a kol., 2017, s. 92).

Po určení váhových faktorů následuje násobení jednotlivých hodnot hodnocení a odpovídajících váhových faktorů v absolutní hodnotě. Provedeným násobením se získají hodnoty sloužící k výpočtu indexu spokojenosti zákazníků. Celkový index spokojenosti je poté možné určit součtem získaných součinů hodnot a váhových faktorů (Hill a kol., 2017, s. 93).

Nenadál (2016, s. 73) uvádí, že lze index spokojenosti vyjádřit také následujícím matematickým vzorcem:

$$ISZ = \frac{I_{ss} + k * I_{sv}}{k + 1}$$

kde:

I_{ss} je dílčí index spokojenosti zákazníků se znaky služeb.

I_{sv} je dílčí index spokojenosti zákazníků se znaky výrobku.

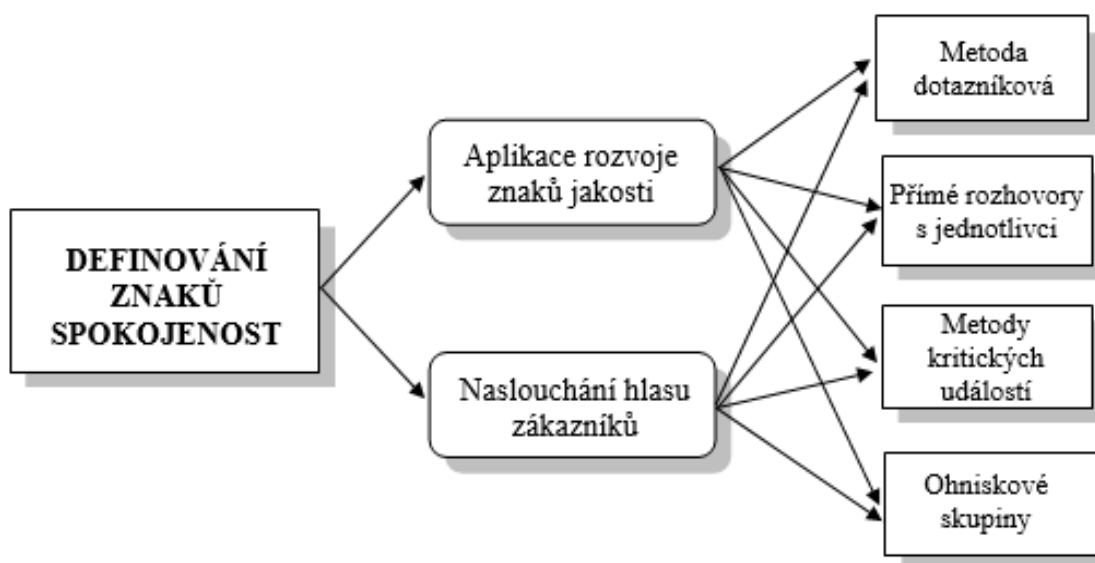
k je konstanta, která vyjadřuje podíl znaků spokojenosti výrobku na celkové spokojenosti zákazníků.

3.3 Metoda definování znaků spokojenosti

Po definování požadavků zákazníků je třeba určit také znaky jejich spokojenosti. Jednotlivé znaky spokojenosti je možné rozdělit na znaky měřitelné a neměřitelné. Oba druhy znaků mají přímý vliv na vnímání konkrétního produktu zákazníkem. Charakterizování měřitelných a neměřitelných znaků je velmi náročné a je důležité provádět jejich definování zákaznickým úhlem pohledu. Pouze tímto způsobem je možné docílit zjištění jednotlivých klíčových znaků ovlivňujících pocity každého zákazníka (Nenadál, 2016, s. 20).

Jednu z metod využívanou k definování znaků spokojenosti zákazníka popisuje následující schéma:

Obrázek 9: Metoda definování znaků spokojenosti zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadála (2016, s. 20)

Pro zjištění znaků spokojenosti zákazníka je třeba definovat, s jakými názory podnik plánuje pracovat, přičemž existují dva základní způsoby. Prvním způsobem je aplikace rozvoje znaků jakosti, druhým naslouchání hlasu zákazníků.

Aplikace rozvoje znaků jakosti se nezaměřuje se na názory zákazníků, nýbrž na vlastní zaměstnance. Zaměstnanci by se měli pokusit vžít do role zákazníka a definovat znaky, které by ovlivnily jejich vnímání společnosti. Tato aplikace se však využívá pouze v případě, že není možné pracovat přímo s názory konkrétních zákazníků.

Naslouchání hlasu zákazníků již pracuje s názory reálných zákazníků, a to zákazníků dané společnosti, ale i zákazníků společností konkurenčních. Způsob naslouchání hlasu zákazníka je výhodnějším zejména z důvodu míry objektivity a možnosti definování veškerých znaků spokojenosti (Nenadál, 2016, s. 20; Korneta, 2015, s. 15).

Při využití obou způsobů definování znaků spokojenosti zákazníka je možné zvolit různé metody jejich určení – metodu dotazníkovou, přímé rozhovory s jednotlivci, metodu kritických událostí nebo diskusi v ohniskových skupinách.

Metoda dotazníková pracuje s dotazníky, které jsou poskytnuty k vyplnění dané skupině zákazníka, a poté dále pracuje s jejich výstupy v podobě odpovědí zákazníků. Značnou výhodou této metody je její nízká náročnost na zdroje.

Přímé rozhovory s jednotlivci se považují za spolehlivou metodu zaměřující se na získání informací o znacích spokojenosti zákazníků. Metodu provází přímé dotazování zákazníků pomocí předem připraveného dotazníku ohledně znaků, které je ovlivňují při nákupním procesu. Jednotlivé odpovědi jsou zaznamenány a následně vyhodnoceny, což napovídá, že se jedná o velmi náročnou metodu získání dat.

Diskuse v ohniskových skupinách se od předešlé metody přímých rozhovorů s jednotlivci liší pouze v tom, že jsou otázky kladeny na celé skupiny zákazníků. Tyto skupiny poté dohromady definují seznam znaků spokojenosti a zároveň také přiřazují jednotlivým znakům váhu jejich důležitosti.

Metoda kritických událostí pracuje s kritickými událostmi, jimiž se rozumí konkrétní výpověď zákazníka týkající se jeho pozitivní či negativní zkušenosti s daným výrobkem nebo službou, popřípadě výrobkem nebo službou konkurenčního podniku. Tato metoda je považována za velmi účinnou (Nenadál, 2016, s. 20; Korneta, 2015, s. 15).

3.4 Net Promoter Score

Net Promoter Score (NPS) je ukazatel vázaný na spokojenost zákazníků se službou či produktem. Jedná se ukazatel, pomocí kterého je možné měřit loajalitu a věrnost zákazníků. Tento ukazatel se považuje za jednoduchý, jelikož pro jeho zjištění se zákazníka stačí pouze zeptat, s jakou pravděpodobností doporučí podnik svým přátelům a kolegům na stupnici od nuly do deseti (Korneta, 2015; Pollack & Alexandrov, 2013).

V případě získání odpovědí od zákazníků na položenou otázku již stačí bodové hodnocení rozdělit do tří skupin: ztracenci, pasivně spokojení a promotéři (Nenadál, 2016, s. 88).

První skupinu zákazníků lze označit za ztracence. Tato skupina obsahuje hodnocení ve škále od 0 do 6 bodů. V tomto bodovém rozmezí se nachází nespokojení zákazníci, u kterých se předpokládá, že přejdou ke konkurenčním podnikům v případě, že jim to situace na konkurenčním trhu dovolí (Nenadál, 2016, s. 88).

Druhou skupinou jsou poté tzv. pasivně spokojení zákazníci. Bodové hodnocení této skupiny se pohybuje v rozmezí od 7 do 8 bodů. Do této skupiny spadají ti zákazníci, kteří produkty a služby daného podniku doporučují pouze málokdy či nedoporučují vůbec (Nenadál, 2016, s. 88).

Poslední třetí skupinou jsou promotéři, kteří spadají do bodového rozmezí od 9 do 10 bodů. Zákazníci v této skupině jsou velmi aktivní a doporučují produkty a služby společnosti svému blízkému okolí (Nenadál, 2016, s. 88).

Po rozdělení do jednotlivých skupin zákazníků již následuje samotný výpočet ukazatele NPS. Ukazatel se vypočítá jako rozdíl procentuální hodnoty zákazníků ve skupině promotérů a zákazníků ve skupině ztracenců dle následujícího vzorce (Korneta, 2015, s. 18).

$$\text{NPS} = \% (\text{zákazníků} - \text{promotérů}) - \% (\text{zákazníků} - \text{ztracenců})$$

Hlavní výhodou ukazatele NPS je již zmiňovaná jednoduchost, dále pak nízká náročnost sběru dat a nízká náročnost vyhodnocení dat. Naopak nevýhodou ukazatele je podléhání externím vlivům, tudíž v případě například hospodářské krize mohou hodnoty ukazatele klesnout až do záporných hodnot (Tuu & Olsen, 2010, s. 42).

Od ukazatele NPS lze taktéž odvozovat výkonnost organizace na základě následujících hodnot:

Tabulka 1: Hodnoty Net promoter score v souvislosti s výkonností organizace

Hodnota NPS	Výkonnost organizace
min. 70 %	Vynikající
50–69 %	Nadprůměrná
11–49 %	Průměrná
méně než 11 %	Podprůměrná

Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadála (2016, str. 89)

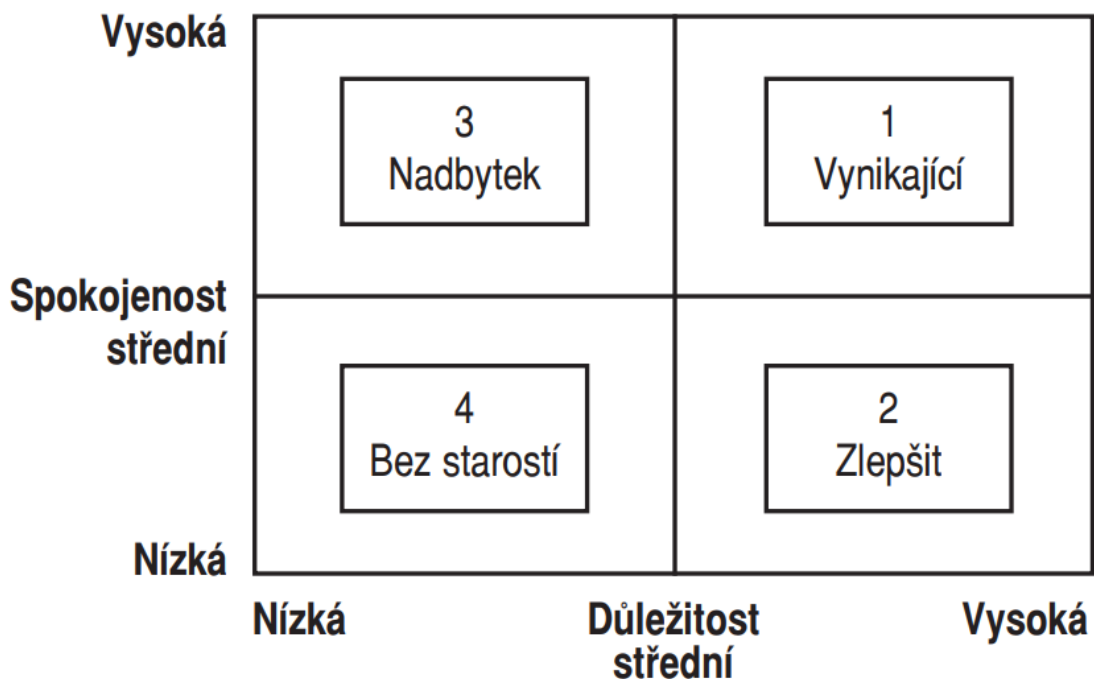
Pollack a Alexandrov (2013) na základě studie založené na 159 průzkumech, výzkumu a analýze kladů a záporů, doporučili zahrnout NPS do portfolia zákaznických metrik, nikoli však jako samostatný diagnostický nástroj.

3.5 Model důležitost-spokojenost

Yang (2003, s. 28) zkoumal vztah mezi důležitostí, kterou zákazníci připisují faktorům kvality, a spokojeností zákazníků a zjistil, že oba ukazatele přispívají ke zlepšování kvality organizace a rozhodování. Při hodnocení celkové kvality zákazníci reagují na faktory kvality, které považují za důležité, a společnost hraje v tomto hodnocení důležitou roli.

Principem modelu důležitost-spokojenost (D-S) je určení pro zákazníky důležitých a méně důležitých vlastností. Model poté konstruuje kvadrantovou mapu a následně zkoumá vztah důležitosti a spokojenosti podle zákaznických preferencí. Horizontální osa kvadrantové mapy zobrazuje důležitost a vertikální osa definuje spokojenost.

Obrázek 10: Model důležitost-spokojenost



Zdroj: Vlastní zpracování dle Fontenotové a kol. (2006, s. 3)

První kvadrant nese název vynikající z toho důvodu, že představuje vysokou důležitost a vysokou spokojenost. Druhý kvadrant poté nabízí prostor pro zlepšení, jelikož je důležitost stále vysoká, avšak spokojenost je již nízká. V tomto okamžiku by se společnost měla zamýšlet nad možnými inovacemi a zlepšením nabízených služeb. Třetí kvadrant definuje naopak vysoká spokojenost a nízká důležitost a je označován jako nadbytek. Poslední kvadrant určuje nízká spokojenost a zároveň nízká důležitost, což lze označit jako kvadrant bez starostí (Fontenotová a kol., 2006, s. 3).

Cílem modelu je určit vlastnosti nacházející se v druhém kvadrantu, který se zaměřuje na zlepšení. V případě, že se objeví v tomto kvadrantu více různých vlastností, načež podnik nemá dostatek finančních prostředků na inovaci a zlepšení všech, měly by být k jednotlivým vlastnostem přiřazeny priority. Následně se podnik může zaměřit pouze na zlepšení vlastní podle priority s tím, že se zaměří na vlastnosti s nejvyšším stupněm důležitosti a zároveň nejnižším stupněm spokojenosti (Fontenotová a kol., 2006, s. 3).

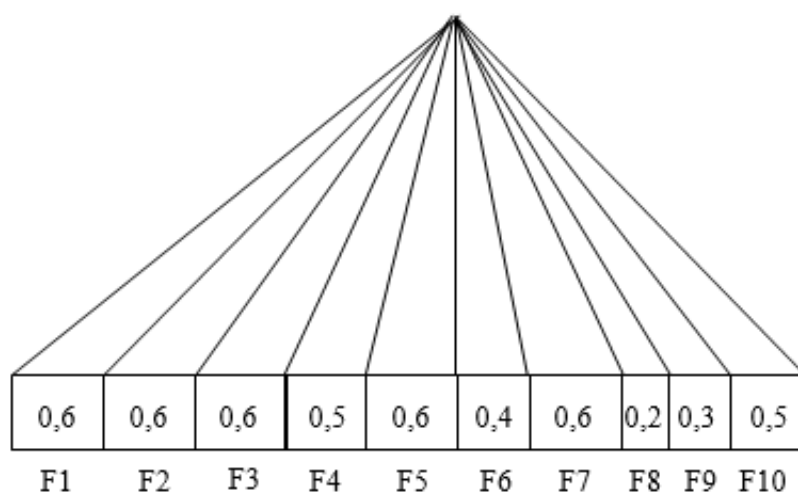
3.6 Metoda satisfakčních pyramid

Celkovou spokojenost je možné změřit dvěma způsoby. První ze způsobů využívá určení významnosti ze strany samotných respondentů. Druhý způsob poté pracuje

s korelační analýzou a měří intenzitu vztahu mezi faktory pomocí Pearsonova koeficientu (Spáčil, Tvrký & Martiník, 2003, s. 73).

Metoda satisfakčních pyramid pracuje právě s Pearsonovo korelačním koeficientem. Pyramida se skládá z celkové spokojenosti, která se nachází na samotném vrcholu pyramidy a určuje se prostřednictvím faktorů. Vysoká hodnota Pearsonova koeficientu například zabírá více místa na spodní ose, což značí velký vliv faktoru na celkovou spokojenost zákazníka. Tento jev lze sledovat na níže přiloženém obrázku (Tahal a kol., 2017, s. 95).

Obrázek 11: Metoda satisfakčních pyramid



Zdroj: Vlastní zpracování dle Spáčila a kol. (2003, s. 73)

3.7 Proces měření spokojenosti zákazníků

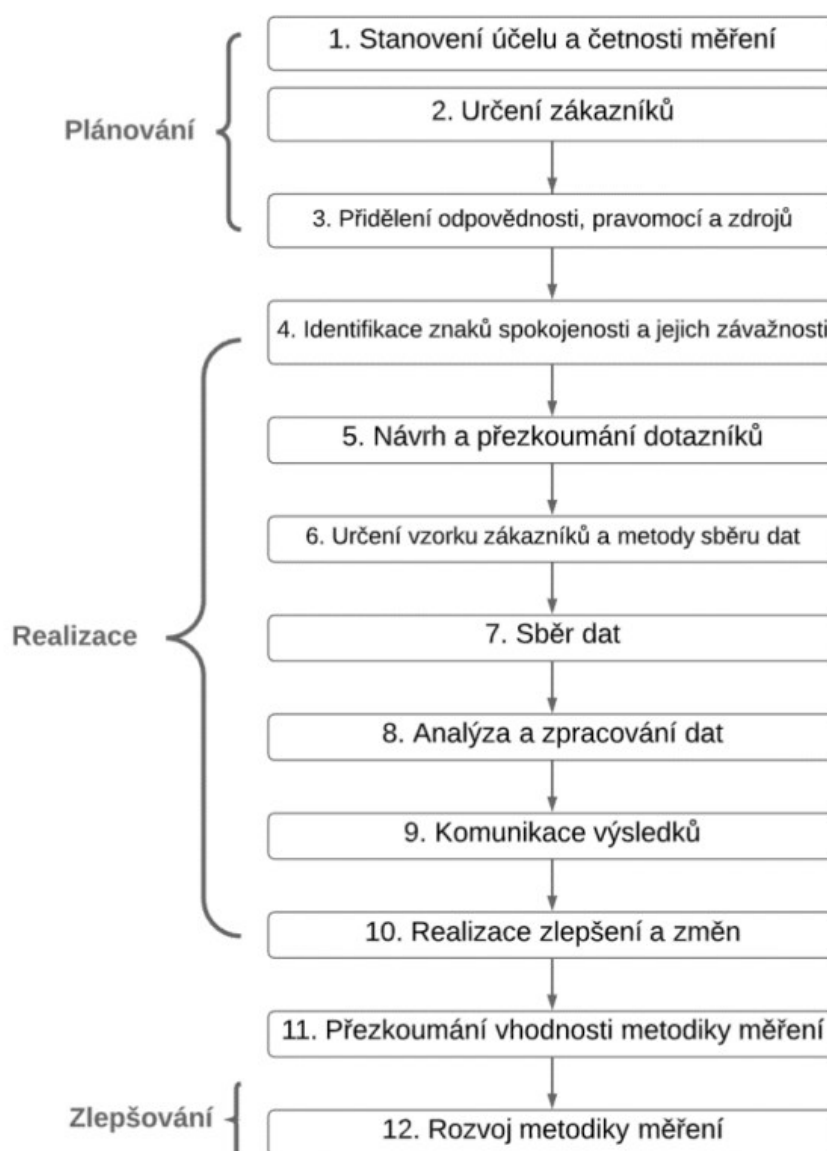
Nenadál (2016, s. 51) ve své publikaci zmiňuje, že technická komise ISO vydala speciální normu, která je pro společnosti návodem ke snímání a vyhodnocování zákaznického vnímání. Aktivitu, které se užívají k měření spokojenosti zákazníků, jsou v tomto návodu děleny do tří oblastí, a to plánování, realizace a zlepšování.

Součástí procesu realizace je mimo jiné analýza a zpracování získaných dat. V tomto případě je nejvhodnějším způsobem využití agregovaných údajů na příkladu výpočtu jednoho komplexního ukazatele a v návaznosti zprostředkovat analýzu výsledků měření u každého z vybraných znaků spokojenosti zákazníka. K určení jednoho komplexního ukazatele je nejčastěji využíván přístup vedoucí k výpočtu indexů spokojenosti zákazníka (ISZ). Konstrukce je obvykle prováděna prostřednictvím reality a optima. Realita definuje výsledek konkrétního měření spokojenosti v konkrétním čase.

Optimem se rozumí ideální hladina pozitivního vnímání. Je třeba, aby realita i optimum byly vyjádřeny stejnou metrikou, a to například v procentech, v bodech atd. (Nenadál, 2016, s. 73).

Měření spokojenosti externích zákazníků je omezeno mimo jiné volbou zákazníků. V rámci měření spokojenosti společnosti oslovují pouze své zákazníky a zákazníky nakupující konkurenční produkt již do měření nezahrnují. Zároveň v rámci měření spokojenosti zákazníků se společnosti ohlížejí do minulosti. Klíčovou roli však hraje pohled do budoucnosti, který však měření spokojenosti není schopné zprostředkovat (Nenadál, 2016, s. 83).

Obrázek 12: Soubor činností pro měření spokojenosti externích zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadála (2016, s. 83)

3.8 Měření loajality zákazníka

Loajalita je Evropskou nadací pro quality management definována jako způsob budoucího chování zákazníků projevující se především opakovanými nákupy. Právě opakované nákupy představují behaviorální aspekt loajality. Dalším aktem loajality je poskytování pozitivních referencí, které představují emocionální aspekty vedoucí zákazníky právě k opakovaným nákupům (Nenadál, 2008, s. 182).

Měření zákaznické loajality by mělo být založeno na behaviorálním konceptu, který je ve výzkumné praxi běžnější než postojový koncept. Navíc behaviorální loajalita odpovídá zvláštnostem služeb. Navzdory nadřazenosti behaviorální loajality nad postojovou loajalitou měření loajality není a nemůže být izolováno od postoje zákazníka. Behaviorální loajalita nepřímo integruje postojovou loajalitu, protože loajální chování je nemožné bez vstřícného přístupu k organizaci a jejím službám (Tuu & Olsen, 2010, s. 36).

Při monitorování a měření loajality zákazníků dochází k zaměření na budoucnost, což je možné dále využít pro strategické plánování podniku. Nabídka konkurenčních podniků je dalším prvkem sledovaným při monitorování a měření loajality zákazníků, tudíž je dále prováděna analýza chování zákazníků nakupujících produkty konkurenčního podniku (Nenadál, 2016, s. 86).

Liu a kol. (2012) opakovaně zmiňuje prvky loajality zákazníků vůči poskytovateli služeb, tedy frekvenci nákupů a hodnotu nákupů. Společná analýza ukazatelů loajality je významná, protože oba ukazatele odhalují dva různé aspekty podstatné pro měření loajality: počet nákupů a finanční zdroje přidělené poskytovateli služby. Proto se doporučuje měřit loajalitu s přihlédnutím ke kombinaci ukazatelů frekvence nákupů a hodnoty nákupů.

Loajalita bude měřena s ohledem na konkrétní typ služby poskytované konkrétní organizací v souladu s chováním zákazníků během určitého časového období, což znamená, že pole údajů nezbytných pro měření loajality musí zahrnovat údaje hodnota a frekvence nákupů každého zákazníka. Tyto údaje musí poskytovat informace o nákupech určitého typu služby od analyzovaného poskytovatele služeb a nákupech od jiných poskytovatelů stejné služby (Tuu & Olsen, 2010, s. 37).

Faktory ovlivňující loajalitu zákazníka definujeme jako potěšení zákazníka, jenž nastává v momentě překonání jeho představ a očekávání, míru spokojenosti zákazníků. Dalším z faktorů jsou vzájemné vztahy mezi obchodními partnery a jejich vzájemná závislost a pozice dodavatele na trhu (Nenadál, 2016, s. 86).

Obrázek 13: Typy zákazníků podle míry spokojenosti a loajality

		Loajalita zákazníka	
		Nízká	Vysoká
Spokojenost zákazníka	Vysoká	<p>SKOKANI (Zákazníci, kteří velmi často mění společnost.)</p>	<p>KRÁLOVÉ (Spokojení zákazníci, kteří ztotožňují loajalitu s vysokou mírou spokojenosti a jsou zárukou ekonomických výsledků společnosti.)</p>
	Nízká	<p>BĚŽENCI (Nespokojení zákazníci, kteří využili možnosti lepší nabídky a podnik je tudíž již ztratil.)</p>	<p>VĚŽŇOVÉ (Zákazníci, kteří zůstávají věrnými i přes nízkou spokojenost.)</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Zamazalové (2008, s. 86)

4 Český svaz lyžařských škol

4.1 Základní informace

- Název: Český svaz lyžařských škol o. s.
- Forma: Spolek
- Datum vzniku: 25. června 1990
- Identifikační číslo: 005 48 448
- Sídlo: Nad Panenskou 645/2, Střešovice, 169 00 Praha
- Spisová značka: L 719 vedená u Městského soudu v Praze
- Předseda spolku: Radomil Seiml (Justice.cz, 2022)

4.2 Představení spolku

Český svaz lyžařských škol (ČSLŠ) je organizace, která se zaměřuje na zimní sporty, jako je lyžování a snowboarding. Svaz funguje již od roku 1990 a sdružuje lyžařské školy, sportovní kluby a další podobné organizace zabývající se výukou lyžování a snowboardingu po celé České republice. Pro zmíněné členské organizace slouží svaz jako servisní organizace.

Český svaz lyžařských škol je oprávněn Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy pořádat akreditované kurzy – Instruktor lyžování a Instruktor snowboardingu. Zároveň je také oprávněn vydávat Osvědčení o kvalifikaci s celostátní platností.

Obrázek 14: Logo ČSLŠ



Zdroj: ČSLŠ, 2022

Svaz se skládá také z několika akreditačních středisek působících v různých horských oblastech po celé České republice. Tato akreditační střediska jsou svazem oprávněna pořádat licenční kurzy a vydávat licence. Všechna akreditační střediska disponují velmi

kvalitním lektorským sborem a pořádají několik licenčních kurzů a specializovaných seminářů za rok.

Spolek dodržuje demokratické zásady a vždy po dvou letech se členské organizace účastní valné hromady. Valná hromada slouží k diskutování a rozhodování o běžných i mimořádných záležitostech. Tyto záležitosti představují například pověření výkonného výboru vedením do následující valné hromady, určení budoucího směřování organizace či diskutování o změnách v legislativě atd. Výkonný výbor je tvořen zástupci členských organizací.

Pro kontrolu hospodaření, účetnictví a jiných záležitostí byla Českým svazem lyžařských škol vytvořena revizní komise. Komise má za úkol pravidelně informovat členy organizace o svých budoucích závěrech.

Roku 2018 se svaz stal jedním z členů Asociace instruktorů sportů na sněhu (AISS), což je organizace zastupující Mezinárodní federaci instruktorů sportů na sněhu (IVSI) v České republice. Licence IVSI je mezinárodně uznávanou licencí zajišťující srovnatelnost české licence s těmi zahraničními.

Veškeré údaje o svazu byly čerpány přímo z webových stránek ČSLŠ (2022).

4.3 Činnosti spolku

Mezi hlavní činnosti spolku se řadí zastupování zájmů členských lyžařských škol, vypracování technicko-metodických podkladů pro výuku lyžování a snowboardingu a zajištění výchovy, školení a doškolování lyžařských a snowboardových pedagogů působících v oblasti výuky lyžování a snowboardingu.

Mezi další činnosti patří také spolupráce s orgány státní správy, školství a tělovýchovy, případně s dalšími organizacemi při zabezpečování výuky a výcviku lyžování a snowboardingu dospělých, dětí a mládeže, provádění vědecko-výzkumné činnosti ve výuce lyžování a snowboardingu a organizace symposia ve spolupráci s vyspělými lyžařskými státy a jejich uvádění v praxi (Justice.cz, 2022).

4.4 Nabídka služeb

Český svaz lyžařských škol, skládající se z jednotlivých akreditačních středisek, disponuje odborným lektorským sborem. Činnostmi svazu je pořádání akreditovaných

licenčních kurzů a specializovaných seminářů v oblasti sjezdového a běžeckého lyžování, telemarku či snowboardingu.

Jak už bylo výše zmíněno, svaz disponuje hned několika akreditovanými školícími středisky, které mají oprávnění pořádat licenční kurzy. Licenční kurzy jsou pořádány školícími středisky v jednotlivých částech České republiky – Krušné hory, Krkonoše, Jizerské hory, Jeseníky, Lužické hory a Ještědský hřeben a Šumava.

Veškeré informace o činnostech svazu byly čerpány přímo z webových stránek ČSLŠ (2022).

4.4.1 Licenční kurzy

Akreditované licenční kurzy jsou kurzy, po jejichž absolvování je účastníkovi vydána licence, na základě které je oprávněn vykonávat práci instruktora snowboardingu či lyžování. Těchto kurzů se převážně účastní zájemci o zimní sporty, učitelé základních a středních škol a budoucí zaměstnanci lyžařských škol.

Licence vydávané ČSLŠ jsou uznávané ve všech lyžařských školách po celé České republice a také v některých lyžařských školách v zahraničí. Licence instruktora má platnost 5 let, přičemž po uplynulé době je nutná účast na doškolovacím semináři. Platnost je takto určena z toho důvodu, že během této doby mohou nastat změny výukových praktik či samotných výukových prvků.

Délka kurzu je 5 dní a mohou se ho účastnit pouze osoby starší sedmnácti let. Kurz se zpravidla skládá z praktické výuky jednotlivých prvků přímo na svahu, kterou doprovází také metodické výstupy vedené kvalifikovanými lektory v dané oblasti. Dále kurz obsahuje odborné teoretické přednášky, které se zaměřují na veškerou problematiku týkající se výuky zimních sportů, jako jsou základy první pomoci, lavinové nebezpečí, bezpečnost a pohyb na horách, práva a povinnosti instruktora, vedení kolektivu, práce s žáky či organizace výuky. Na konci každého licenčního kurzu se konají závěrečné zkoušky, které se skládají ze třech částí – teoretického testu, praktické zkoušky a metodického výstupu. Na základě výsledků z těchto tří oblastí je poté vyhodnoceno závěrečné hodnocení směřující buďto k udělení licence instruktora účastníkovi, či nikoliv.

4.4.2 Nadstavbové licenční kurzy

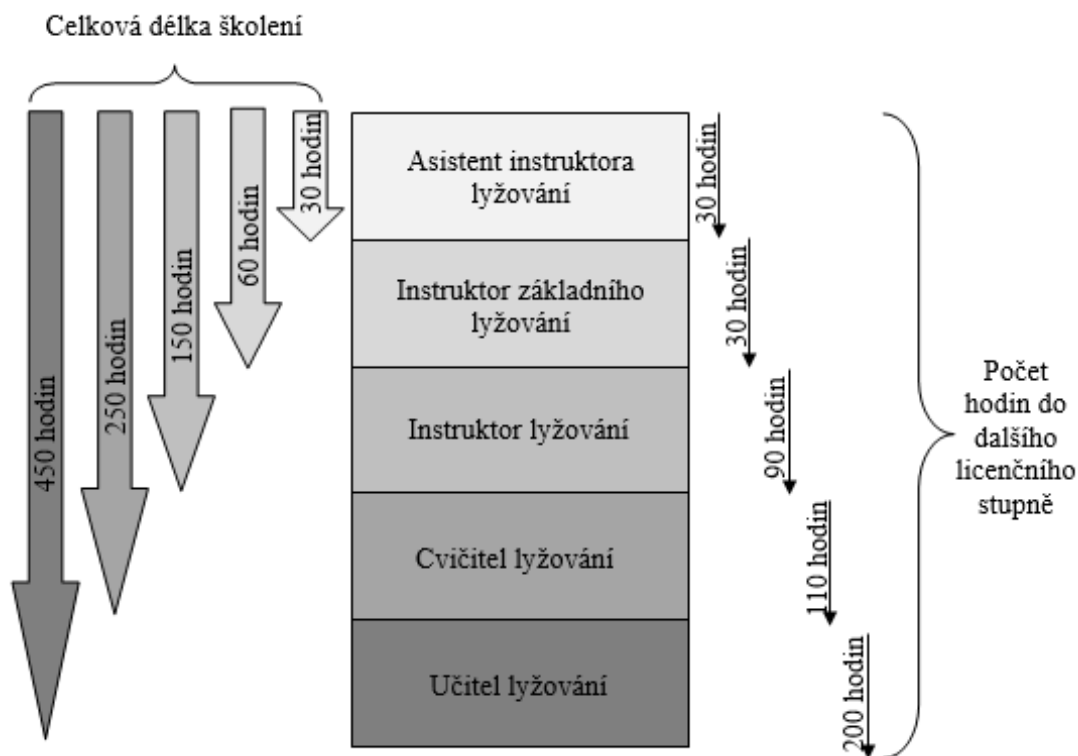
Nadstavbové licenční kurzy jsou kurzy sloužící jako prostředek pro získání vyšší akreditované licence. Nadstavbových kurzů se zpravidla účastní osoby, které směřují k založení vlastní lyžařské školy. Držitel licence je oprávněn k získání živnostenského oprávnění v této oblasti podnikání. Účastníci, kteří úspěšně absolvují nadstavbový kurz, si mohou také zažádat o členství v lektorském sboru Českého svazu lyžařských škol či směřovat za získáním mezinárodního průkazu IVSI.

Obsah nadstavbového kurzu se pouze z části liší od obsahu základního licenčního kurzu. Jednou z částí je samozřejmě vyšší míra odbornosti a profesionality v provedení veškerých prvků a metodických výstupů u závěrečných zkoušek i v samotném průběhu nadstavbového kurzu. Metodická řada zkouškových prvků je rozšířena o několik náročnějších variant oblouků a stylů jízdy a písemná zkouška je samozřejmě náročnější.

Zároveň se do nadstavbového licenčního kurzu může přihlásit pouze osoba, která splňuje určitá kritéria. Účastník musí již vlastnit základní instruktorskou licenci. Dále je třeba, aby měl praxi v oboru, tudíž musí prokázat počet hodin vykonávání práce instruktora lyžování nebo snowboardingu, a to v rozsahu alespoň šedesát až sto padesát hodin. V poslední řadě musí účastník prokázat svou odbornost absolvováním libovolných specializovaných seminářů v minimálním počtu alespoň tři až čtyři semináře.

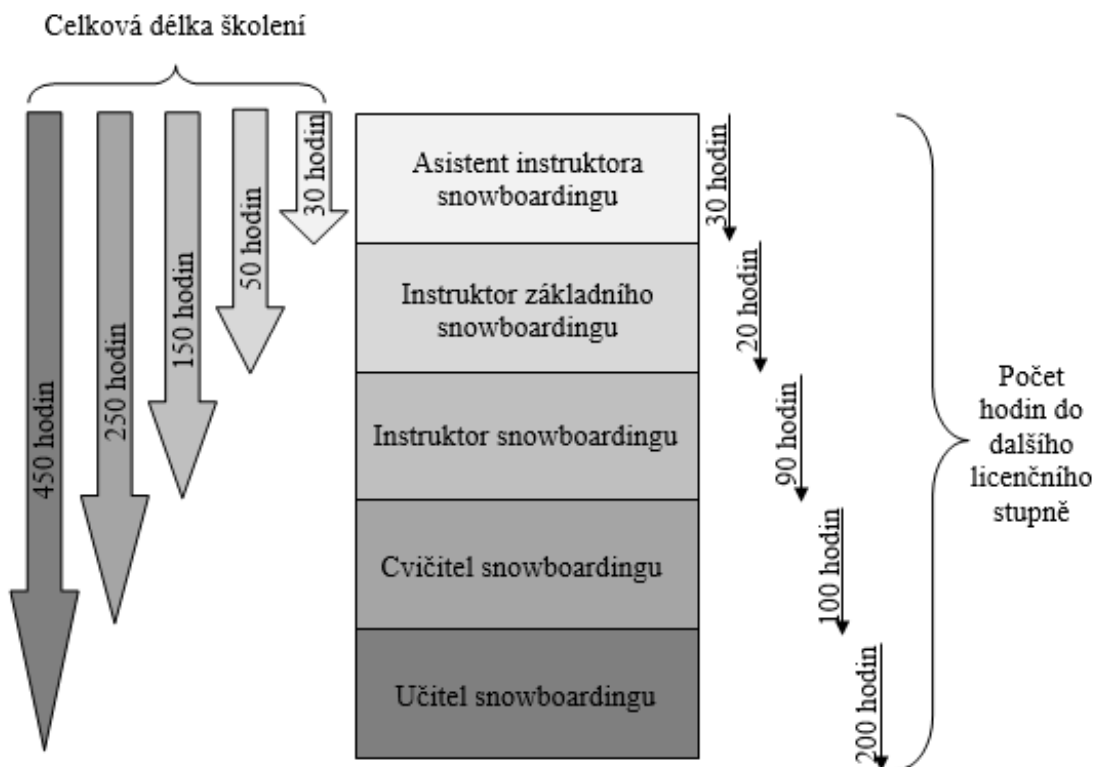
Nadstavbových licencí neboli kvalifikací je hned několik, jejich rozdělení je uvedeno na následujících schématech.

Obrázek 15: Lyžařské kvalifikace



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSLŠ (2022)

Obrázek 16: Snowboardové kvalifikace



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSLŠ (2022)

4.4.3 Specializované semináře

Specializované odborné semináře jsou další položkou činností svazu a jeho jednotlivých akreditačních středisek. Všechny školící střediska nezávisle na sobě si pořádají své specializované semináře na různá témata. Seminář může absolvovat kdokoliv bez ohledu na dosaženou licenci.

Specializované semináře trvají zpravidla dva až čtyři dny v závislosti na míře odbornosti. Po obsahové stránce se semináře vždy skládají jak z praktické části, která se odehrává přímo na kopci, tak z části teoretické formou večerních odborných přednášek. Celý seminář je samozřejmě pod vedením kvalifikovaného lektora, který v dané oblasti dosahuje určité míry profesionality.

Nabídka témat seminářů je opravdu široká, tudíž si každý najde to své. Akreditační školící střediska nabízejí semináře jako sjezdový, slalomový, lavinový, carvingový, freestylový, freeridový, telemarkový, skialpový či seminář zaměřený na výuku dětské školky.

4.4.4 Doškolovací semináře

Doškolovací semináře jsou zaměřeny na zkušenější instruktory, kteří již mají platnou licenci a několik let vykonávají práci instruktora lyžování nebo snowboardingu. Každá oblast se časem rozvíjí a inovuje, a stejně tak je tomu i v oblasti výuky zimních sportů. Každých pět let je instruktor povinen absolvovat dvoudenní doškolovací seminář.

Doškolovací seminář slouží k obohacení a obnovení znalostí a zkušeností instruktorů s praxí v oboru lyžování a snowboardingu. Na doškolovacím semináři se účastníci dozví jak novinky v oblasti lyžování a snowboardingu, tak i nové techniky výuky nebo například případné legislativní změny.

4.5 Cíle spolku

Hlavním cílem Českého svazu lyžařských škol je udržení si loajality stávajících zákazníků a získání loajality nových potenciálních zákazníků, což by vedlo k silnější pozici na konkurenčním trhu. Tohoto cíle je možné dosáhnout neustálým zlepšováním vztahu se zákazníky. Silnějšího vztahu se zákazníky lze docílit právě monitorováním zákaznické spokojenosti a na jejím základě přijmutím opatření pro zlepšení.

4.6 Konkurenční společnosti

V odvětví výuky zimních sportů působí hned několik konkurenčních organizací, které budou blíže charakterizovány níže.

Asociace profesionálních učitelů lyžování a lyžařských škol (APUL)

Asociace profesionálních učitelů lyžování a lyžařských škol v České republice, z. s. (APUL) je vzdělávací středisko akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Asociace byla založena roku 1992 a funguje jako sdružení učitelů lyžování z povolání splňujících kritéria nezbytná pro vykonávání zaměstnání instruktora lyžování nebo snowboardingu v komerčních lyžařských školách.

APUL je nejsilnějším konkurentem svazu, jelikož v současné době sdružuje přes pět tisíc učitelů lyžování a snowboardingu a přes třicet lyžařských škol. Přestože počet členských škol je nižší než počet členských škol ČSLŠ, množstvím zákazníků asociace pokrývá zhruba dvě třetiny pracovního trhu. Veškeré informace o organizaci byly čerpány z internetových stránek APUL (2022).

Asociace profesionálních lyžařských škol (APLŠ)

Asociace profesionálních lyžařských škol (APLŠ) je vzdělávací středisko akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Asociace vznikla roku 1998 za účelem pořádání licenčních kurzů, odborných školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti v oblasti lyžování a snowboardingu a poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování a snowboardingu.

V současné době má asociace více než 200 aktivních členů, jimiž jsou profesionální učitelé lyžování působící nejen v České republice, ale také v zahraničních zemích jako je Švýcarsko, Rakousko, Austrálie, USA nebo Nový Zéland. Všechny údaje o organizaci byly čerpány z internetových stránek APLŠ (2022).

Association of czech snowsports instructors (ACSI)

Association of Czech Snowsports Instructors, z. s. (ACSI) je vzdělávací středisko akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Asociace vznikla roku 2015 a funguje jako zájmové sdružení fyzických osob za účelem zkvalitnění výuky sjezdového lyžování, skialpinismu, telemarku, běžeckého lyžování, snowboardingu a freestyly. Další účelem organizace je osvěta o bezpečnosti pohybu ve vysokohorském

terénu a přispívání k celkové reprezentaci národní sportovní vyspělosti v České republice i ve světě.

Asociace se zaměřuje mimo jiné na jedince, kterým bylo doposud české vzdělání v oblasti lyžování a snowboardingu odepřeno z důvodu neznalosti národního jazyka. Anglický název organizace tudíž značí podporu takto znevýhodněných jedinců a zároveň vysílá poselství, že ACSI je připravena školit budoucí instruktory nejen z České republiky. Veškeré údaje o organizaci byly čerpány z internetových stránek ACSI (2022).

Svaz lyžařů České republiky (SLČR)

Svaz lyžařů České republiky (SLČR) je považován za nejstarší národní lyžařský svaz na světě. SLČR byl založen roku 1903 v Jablonci nad Jizerou během setkání tří zástupců prvních lyžařských klubů na našem území. SLČR je vzdělávací středisko akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jde o vrcholnou organizaci lyžařského sportu v České republice zastávající zájmy lyžování směrem k organizacím v České republice i k Mezinárodní lyžařské federaci (FIS). SLČR je členem ČUS, Českého olympijského výboru a již zmiňovaného FIS.

SLČR představuje konkurenta pro ČSLŠ pouze z hlediska počtu členů. V současné době totiž eviduje více než 18.500 aktivních členů. Co se týče činností, není však Svaz lyžařů ČR konkurentem Českého svazu lyžařských škol, jelikož nepořádá žádné akreditované licenční či jiné odborné kurzy. Veškeré informace o organizaci byly čerpány z internetových stránek SLČR (2022).

4.7 Zákazníci

Zákazníky svazu představují jednotlivci v minimálním věku sedmnácti let, kteří se zajímají o zimní sporty a chtějí se v této oblasti posouvat dále, někteří pedagogové či jednotlivci, kteří se zajímají o výuku lyžování či snowboardingu v zahraničních zemích. Další skupina zákazníků se skládá z jedinců, kteří směřují k založení vlastní lyžařské školy nebo naopak osoby, které se chtějí pouze zdokonalit v této oblasti, aniž by měly zájem o výuku zimních sportů.

Skupina stálých zákazníků se skládá například z jednotlivců, kteří absolvují nadstavbové kurzy s účelem získání vyšší licence. Tito zákazníci jsou svazu loajální a opětovně využívají služeb svazu, účastní se kurzů a seminářů, čímž naplňují hodnoty loajálních zákazníků. Další skupinou stálých zákazníků jsou zaměstnanci členských lyžařských škol, kteří u svazu obnovují své licence účastí na doškolovacích seminářích každých pět let.

Skupinu nových potenciálních zákazníků představují například studenti středních a vysokých škol, kteří mají zájem o vykonávání práce instruktora. Velkou část potenciálních zákazníků opět tvoří budoucí zaměstnanci členských lyžařských škol, na které je kladen nárok na získání licence ČSLŠ. Potenciálními zákazníky mohou být samozřejmě také osoby absolvující kurz na základě doporučení loajálních zákazníků svazu.

4.8 Dodavatelé

Skupina dodavatelů svazu by se dala charakterizovat jako skupina všech členských lyžařských škol ČSLŠ. Členské lyžařské školy posílají své stálé či nové zaměstnance na licenční a další nabízené kurzy, čímž plní zásadu dodavatele. Mezi členskými lyžařskými školami na straně dodavatele a Českým svazem lyžařských škol panují velmi dobré vztahy, jelikož svaz funguje také jako servisní organizace členských lyžařských škol.

5 Metodika výzkumu

Zvolenou metodou měření spokojenosti zákazníků této diplomové práce je marketingový výzkum, konkrétně výzkum kvantitativní. Pro tento výzkum byla využita metoda elektronického dotazování. Součástí této kapitoly je metodika provedení výzkumu, definování zvolených metod a jejich následný detailní popis.

5.1 Motivace k výzkumu

V současné době poptávka po výuce lyžování a snowboardingu v České republice stále stoupá, zájem je především o výuku lyžování dětí předškolního a nižšího školního věku. Lyžařské školy se však stále potýkají s problémem nedostatku instruktorů lyžování a snowboardingu na pokrytí této poptávky.

Předpokládaným důvodem nedostatku instruktorů lyžování a snowboardingu v lyžařských školách jsou představy zájemců o přílišné náročnosti požadavků na získání licence na instruktorských kurzech. Licence jsou rozděleny podle náročnosti nejčastěji na tři stupně s tím, že ty nejnižší slouží k vyučení instruktorů, kteří budou vést výuku pouze s dětmi předškolního nebo nižšího školního věku. K tomuto stylu výuky není kladen důraz na vysokou znalost profesionálního lyžování nebo snowboardingu ani na odborné znalosti instruktorů.

Neznalost náročnosti licenčních kurzů může vést k nezájmu o absolvování kurzu potenciálními uchazeči. Z toho důvodu jsou pro akreditační střediska velice důležité pozitivní recenze a doporučení od absolventů kurzů či odborných seminářů nabízených středisky. K pozitivnímu hodnocení je však třeba, aby byli zákazníci zcela spokojeni s poskytovanými službami – licenčními kurzy a odbornými semináři.

Zároveň existuje v České republice hned několik školících středisek, která nabízí zákazníkům stejné instruktorské kurzy zakončené získáním licence opravňující k výuce lyžování nebo snowboardingu. Některé společnosti představují pro Český svaz lyžařských škol velmi silné konkurenty, což je dalším hlavním důvodem pro naplnění uspokojení zákazníků vedoucí k opakovanému využití služeb ČSLŠ a poskytnutí doporučení dalším potenciálním zákazníkům.

5.2 Cíl výzkumu

Hlavním cílem prováděného marketingového výzkumu spolku ČSLŠ je zjištění míry spokojenosti zákazníků spolku vedoucí k identifikaci silných a slabých míst a jejich případné následné nápravě.

Dílčí cíle, vedoucí k naplnění hlavního cíle, jsou provedení marketingového výzkumu a následná analýza výsledků výzkumu. Dále také návrh opatření na zlepšení vztahu se zákazníky spolku ČSLŠ.

5.3 Výzkumné otázky a hypotézy

Sestavení výzkumných otázek a hypotéz bylo provedeno ve spolupráci s jednou z členek spolku ČSLŠ, a zároveň ředitelkou lyžařské školy Plešivec, Danielou Tichou. Na základě rozhovoru a studia externích výzkumů, zaměřených na danou problematiku, byly definovány výzkumné otázky sloužící k naplnění dílčích cílů a hlavního cíle marketingového výzkumu.

Při provedeném rozhovoru byla charakterizována obecná otázka, která se zaměřuje na spokojenost zákazníků s nabízenými službami spolku ČSLŠ, jimiž jsou licenční kurzy a odborné semináře.

Výzkumné otázky vycházejí z již provedených externích výzkumů. Několik studií prokázalo pozitivní vztah mezi kvalitou služeb, jejími jednotlivými částmi a spokojeností zákazníků. I když jiné výzkumy nezmiňují výlučně schopnost předpovídat spokojenost zákazníků pomocí kvantitativních a fyzických důkazů, kvalita služeb je významným prediktorem spokojenosti zákazníků, na což ve svém výzkumu upozornili Fesanghari a kol. (2017, s. 27).

Jednou z částí kvality služeb je samotný obsah a náplň služeb a s tím spojené dostatečné množství informací, včetně časového harmonogramu i celkové nabídky. Z toho důvodu se první výzkumná otázka zaměřuje na dílčí spokojenost zákazníků s informovaností ohledně kurzů ČSLŠ.

Dostatečná informovanost zákazníků byla podnětem výzkumu provedeného na Srí Lance. Hlavním účelem této studie bylo prozkoumat, jak vnímaná informovanost zákazníka ovlivňuje jeho spokojenost. Data byla sbírána prostřednictvím vzorku 210 respondentů z Puttalamské čtvrti. Zjištění odhalila, že vnímaná informovanost, jako

jedna z částí kvality služeb, má významný vliv na spokojenost zákazníků (Hennayake, 2017, s. 115).

Dalším faktorem mající možný vliv na spokojenost zákazníků je samotný průběh kurzu, ať už po stránce obsahové a organizační, po stránce cenové, či po stránce využitelnosti v praxi. Shrnutím všech těchto faktorů je druhá výzkumná otázka, která se zabývá spokojeností zákazníků s kvalitou kurzů ČSLŠ.

Vzájemný vztah mezi kvalitou nabízených služeb a spokojeností zákazníků byl opět prokázán také externí studií zákazníků sportovních zařízení v Teheránu. Účelem této studie bylo prozkoumat vztah mezi kvalitou služeb a spokojeností zákazníků v teheránském obvodu. Výzkum byl prováděn na vzorku 384 respondentů, kteří byli vybíráni náhodným shlukovým vzorkováním. Analýza dat potvrdila existenci významného vztahu mezi kvalitou služeb vnímanou zákazníky sportovních zařízení v Teheránském distriktu a jejich spokojeností. Rovněž existoval významný vztah mezi kvalitou programu, prostředím a cenovou úrovní a spokojeností zákazníka (Bastami a kol., 2015, s. 79).

Posledním a zároveň nejdůležitějším prvkem celého licenčního kurzu jsou samozřejmě lektoři, kteří kurz vedou. Lektoři mohou mít zásadní vliv na spokojenost zákazníků, a to především z hlediska jejich kvalifikovanosti, způsobu jednání, nestrannosti a celkového přístupu k výuce účastníků kurzů. Z toho důvodu se třetí výzkumná otázka zaměřuje na spokojenost zákazníků s lektory vedoucími licenční kurzy ČSLŠ.

Vliv kvalifikovanosti personálu, jako jedné z částí kvality služeb, na spokojenost zákazníků definovali ve své studii Fesanghari a kol. (2017, s. 56). Cílem této studie bylo prozkoumat regresní model kvality služeb a spokojenosti zákazníků ve sportovních klubech ve městě Sabzevar. Populaci tvořili všichni zákazníci soukromých a veřejných sportovních klubů, kteří měli v těchto klubech alespoň 6 měsíců fyzické aktivity, a vzorek tvořilo 196 zákazníků. Údaje byly shromážděny pomocí dotazníku kvality služeb a dotazníku spokojenosti zákazníků. Zjištění ukázala významný pozitivní vztah mezi kvalitou služeb a spokojeností zákazníků. Analýza dat ukázala, že v prioritách kvality služeb sportovních klubů ve městě Sabzevar měla největší důležitost kvalifikovanost a odbornost personálu.

Výzkumné otázky:

1. Jaký vliv má informovanost ohledně kurzů ČSLŠ na spokojenost zákazníků?
2. Jaký vliv má kvalita kurzů ČSLŠ na spokojenost zákazníků?
3. Jaký vliv mají lektori vedoucí kurzy ČSLŠ na spokojenost zákazníků?

Mimo výzkumných otázek byly na základě rozhovoru s členkou spolku a ředitelkou lyžařské školy a na základě studia externích výzkumů na dané téma definovány také hypotézy. Ty budou poté v rámci výzkumu buď potvrzeny, nebo vyvráceny.

První hypotéza H_1 se vztahuje k první stanovené výzkumné otázce. Týká se vzájemné závislosti mezi informovaností zákazníků a jejich spokojeností. Na základě studia externích výzkumů zaměřených na danou problematiku byla stanovena H_1 , která je zaměřena konkrétně na negativní vliv nedostatečné informovanosti účastníků kurzu před začátkem samotného kurzu na jejich následnou spokojenost. Součástí této informovanosti je nejen včasné obdržení potřebných informací k průběhu a obsahu kurzu, ale také obdržení časového harmonogramu a dostupnost těchto informací na webových stránkách spolku. Vliv informovanosti zákazníků na jejich spokojenost potvrdila také externí studie autora Hennayake (2017, s. 115) zmíněná výše.

Druhá hypotéza H_2 koresponduje s druhou výzkumnou otázkou, která se zaměřuje na samotný průběh kurzů ČSLŠ. Konkrétně je H_2 stanovena tak, že je celková spokojenost zákazníků pozitivně ovlivněna množstvím nabízených kurzů ČSLŠ, jelikož širší nabízených služeb je na konkurenčním trhu důležitým nástrojem k úspěchu podniku a naplnění uspokojení jeho zákazníků.

Karimi a Nourbakhsh (2017, s. 65) ve své studii zkoumali vzájemné vztahy mezi očekáváním, kvalitou služeb a spokojeností zákazníků v kulturistických klubech. Vzorek sestával z 200 účastnic kulturistického klubu vybraných víceetapovým vzorkováním. Výzkumným nástrojem byl dotazník očekávání, dotazník spokojenosti a dotazník kvality služeb. Výsledky výzkumu prokázaly, že existují významné vztahy mezi očekáváním zákazníků, spokojeností zákazníků a kvalitou služeb. Nejlepším prediktorem v dimenzích kvality služeb a očekávání byla určena právě nabídka služeb.

Třetí hypotéza H_3 se zaměřuje na spokojenost zákazníků s lektory kurzů ČSLŠ a vztahuje se k třetí výzkumné otázce. Konkrétně H_3 definuje závislost mezi spokojeností zákazníků a kvalifikovaností lektorů vedoucích kurzy ČSLŠ. Kvalifikovanost lektorů je velmi důležitým prvkem kurzu, jelikož pouze opravdu

kvalifikovaný odborník ve svém oboru má dostatečné zkušenosti a znalosti, které následně může předat dále. Studie Fesanghariho a kol. (2017, s. 56) zaměřující se na vliv kvalifikovanosti personálu na spokojenost zákazníků byla definována výše. Zjištění ukázala, že kvalifikovanost a odbornost personálu má významný vliv na uspokojení potřeb a představ zákazníka.

Čtvrtá hypotéza H₄ se poté opět vztahuje k první výzkumné otázce a zaměřuje se na informovanost zákazníků, která je považována za zásadní. Konkrétně se H₄ zaměřuje na dostatečné množství informací, dostupných na webových stránkách ČSLŠ, vedoucí ke spokojenosti zákazníka. V dnešní moderní době jsou webové stránky považovány za velmi vhodnou formu distribuce informací, a proto by na ni mohla velká skupina zákazníků spoléhat.

Vliv kvality a dostatečného množství informací dostupných na webových stránkách na spokojenost zákazníků potvrdila studie zprostředkovaná pro jednu z vládních iránských bank of Industry and Mine. Studie rozdělila dotazník mezi 330 lidí, kteří využívají internetové bankovníctví této banky. V tomto výzkumu byla provedena empirická studie zkoumající dopad komplexnosti webových stránek na zlepšení spokojenosti zákazníků a budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Výsledky ukázaly, že existuje pozitivní a smysluplný vztah mezi spokojeností zákazníků a používáním webových stránek, existuje pozitivní a smysluplný vztah mezi spokojeností zákazníků a dostatečným množstvím informací dostupných na webových stránkách a existuje pozitivní vztah mezi spokojeností zákazníků a kvalitou používaných webových stránek (Azad & Esmaeili, 2012, s. 25).

Hypotézy:

H₁: Celková spokojenost zákazníků je pozitivně ovlivněna informovaností zákazníků před začátkem kurzu ČSLŠ.

H₂: Celková spokojenost zákazníků je pozitivně ovlivněna množstvím nabízených kurzů ČSLŠ.

H₃: Spokojenost zákazníků s lektory kurzů ČSLŠ má pozitivní závislost na kvalifikovanosti lektorů.

H₄: Spokojenost zákazníků s jejich informovaností má pozitivní závislost na množství informací ohledně kurzů dostupných na webu ČSLŠ.

5.4 Přípravná fáze výzkumu

Tato kapitola obsahuje přípravnou fázi vlastního výzkumu. Její součástí je výběr metody prováděného výzkumu, tvorba dotazníku, výběr vzorku respondentů, pilotáž neboli předvýzkum a následně je zde popsán harmonogram vlastního výzkumu.

5.4.1 Výběr metody výzkumu

Vlastní marketingový výzkum byl proveden formou elektronického dotazování. K těmto účelům byl vytvořen dotazník pomocí platformy Google Forms, který byl následně prostřednictvím e-mailu a sociálních sítí distribuován mezi vybraný vzorek respondentů.

Pro distribuci dotazníku byly využity hned dva způsoby. Nejprve se dotazník rozesílal prostřednictvím e-mailu. K těmto účelům byla ze strany spolku ČSLŠ poskytnuta databáze e-mailových adres účastníků licenčních kurzů, kterým byl e-mail s dotazníkem a prosbou o jeho vyplnění zaslán.

Druhým způsobem poté byla distribuce prostřednictvím mobilní aplikace WhatsApp, kterou spolek využívá k rychlé komunikaci s účastníky v průběhu kurzů. Dotazník byl tedy distribuován i do již vytvořených uzavřených skupin v mobilní aplikaci, jichž je autorka práce, jakožto jedna z lektorek, součástí.

Dotazník byl distribuován 20. 9. 2021 a prostor pro jeho vyplnění měli respondenti do 20. 2. 2022.

5.4.2 Tvorba dotazníku

Dotazník byl opět vytvořen ve spolupráci s členkou spolku ČSLŠ a ředitelkou lyžařské školy Plešivec Danielou Tichou.

Dotazník je rozdělen do několika částí. První část obsahuje oslovení respondenta a definování cíle dotazníku. Součástí úvodní části je také zmínka o anonymitě a dobrovolnosti vyplnění dotazníku a způsob naložení se získanými daty. Po úvodní části následují segmentační otázky a poté otázky vycházející z výzkumných otázek. Dotazník je zakončen dobrovolnými otevřenými otázkami, sloužícími jako doporučení pro spolek či připomínky respondentů.

První segmentační otázka se zaměřuje na určení druhu kurzu, který respondenti absolvovali. Výběrem mohli respondenti zvolit jeden z nabízených kurzů (lyžařský či snowboardový). Zároveň z důvodu nabídky také různých druhů odborných seminářů byla součástí této otázky otevřená odpověď, kde mohli respondenti zapsat kterýkoliv z nich. Tato otázka slouží k rozdělení zákazníků do skupin podle toho, jaký kurz absolvovali.

Druhá segmentační otázka zjišťuje oblast, ve které respondenti kurz absolvovali. Opět mohli vybrat jednu či více z nabídnutých variant, konkrétně horských oblastí, kde jednotlivá akreditační střediska spolku ČSLŠ licenční kurzy pořádají. Tato otázka slouží k rozdělení zákazníků do skupin podle toho, v jaké oblasti kurz absolvovali.

Nyní následují podotázky vycházející z výzkumných otázek. Otázky jsou uvedeny s využitím sedmibodové škály, kde jsou popsány pouze krajní hodnoty, a to následovně: 1 – zcela nesouhlasím, 2, 3, 4, 5, 6, 7 – zcela souhlasím. Tato škála byla zvolena z důvodu možnosti přesného vyjádření respondenta a zároveň k přesnějšímu analyzování spokojenosti zákazníků.

První výzkumná otázka se zabývá spokojeností zákazníků s informovaností ohledně kurzů ČSLŠ. Na základě této otázky byly sestaveny následující podotázky:

1. Byli jste spokojeni s formou předávání informací ke kurzu?
2. Obdrželi jste před začátkem kurzu potřebné informace k absolvování kurzu?
3. Byli jste obeznámeni s časovým harmonogramem kurzu?
4. Měli jste všechny potřebné informace ohledně obsahu a organizace kurzu?
5. Byli jste informováni v případě změn?
6. Obdrželi jste včas odpověď v případě dotazů ohledně kurzu?
7. Je podle vašeho názoru na webu ČSLŠ dostatečné množství informací ohledně kurzů?
8. Poskytuje vám lyžařská škola dostatečné množství informací ohledně kurzů ČSLŠ?
9. Byli jste celkově spokojeni s informovaností kurzů ČSLŠ?

Následující část se vztahuje k druhé výzkumné otázce, která se zabývá spokojeností zákazníků se kvalitou kurzů ČSLŠ. Na základě této otázky byly sestaveny následující podotázky:

1. Bylo podle vás množství nabízených kurzů dostatečné?

2. Byli jste spokojeni s cenovou úrovní kurzu?
3. Byli jste spokojeni s daným kurzem po obsahové stránce?
4. Vyhovovala vám organizace kurzu?
5. Byly výukové materiály zpracovány srozumitelně?
6. Připravil vás kurz dostatečně na závěrečné zkoušky?
7. Byli jste spokojeni s průběhem závěrečných zkoušek?
8. Připravil vás kurz dostatečně na vykonávání práce instruktora?
9. Byli jste celkově spokojeni s kurzem ČSLŠ?

Poslední třetí výzkumná otázka se zaměřuje na spokojenost zákazníků s lektory vedoucí kurzy ČSLŠ. Na základě této otázky byly sestaveny následující podotázky:

1. Byli podle vás lektori na kurzech dostatečně kvalifikovaní?
2. Zodpověděli lektori ČSLŠ všechny vaše případné dotazy?
3. Byli jste spokojeni s jednáním lektorů?
4. Byl ze strany lektorů dodržován časový harmonogram kurzu?
5. Byla probíraná látka na kurzech lektory dostatečně vysvětlena?
6. Byly jednotlivé prvky na kurzech dostatečně předvedeny?
7. Vyhodnocovali lektori závěrečné zkoušky zcela nestranně?
8. Byli jste celkově spokojeni s lektory kurzů ČSLŠ?

5.4.3 Vzorek respondentů

Vzorek respondentů se skládá ze všech zákazníků spolku napříč celou Českou republikou. Vzorek tudíž tvoří absolventi licenčních kurzů a odborných seminářů pořádaných spolkem ČSLŠ.

Jelikož byl dotazník i celý vlastní výzkum vypracováván autorkou, která je členkou spolku ČSLŠ, byla k výzkumu zpřístupněna celá databáze zákazníků spolku za poslední 3 roky. I přesto však nebylo oslovených zákazníků tolik, jelikož téměř celé předešlé dvě zimní sezóny byly z hlediska konání kurzů velmi ovlivněny pandemií a uzavřením lyžařských středisek, kde se kurzy odehrávají.

Celkem bylo tedy osloveno 486 absolventů jak lyžařských, tak i snowboardových kurzů a všech druhů nabízených odborných seminářů. Samozřejmě se nedá očekávat stoprocentní návratnost. Konkrétně na dotazník odpovědělo 143 respondentů, tudíž návratnost dotazníku činí 29,4 %.

5.4.4 Pilotáž

Pilotáž neboli předvýzkum byla provedena na vzorku deseti vybraných respondentů. Skupinu respondentů tvořili jak absolventi kurzů ČSLŠ, tak i náhodně vybrané osoby, které žádný z kurzů ČSLŠ nikdy neabsolvovaly.

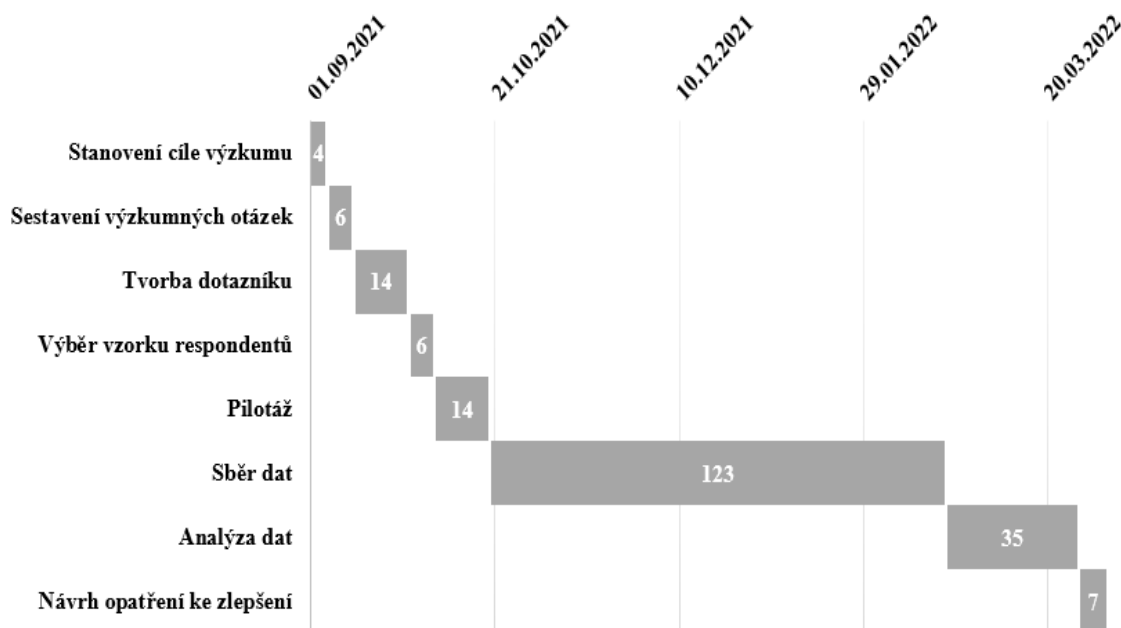
Dotazník byl v rámci pilotáže respondentům rozeslán prostřednictvím jejich e-mailových adres, stejně tak, jak bylo plánováno rozesílat dotazník vybranému vzorku respondentů. Zároveň byl dotazník rozeslán v té formě, v které bylo plánováno ho následně rozesílat vybranému vzorku respondentů, a to využitím platformy Google Forms.

Výstupem z předvýzkumu bylo například doplnění otázek k doporučení na konci dotazníku a lepší formulace některých otázek vycházejících z výzkumných otázek. Pilotáž tedy dopomohla k úpravě drobných chyb v dotazníku, které by bez jejího provedení mohly vést ke špatnému porozumění ze stran respondentů.

5.4.5 Harmonogram výzkumu

Časový harmonogram definuje několik klíčových oblastí, jako stanovení cíle výzkumu, sestavení výzkumných otázek, tvorba dotazníku, výběr vzorku respondentů, pilotáž, sběr dat, analýza dat a návrh opatření ke zlepšení.

Obrázek 17: Harmonogram vlastního výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

6 Zpracování a analýza dat

Tato kapitola bude pojednávat o zpracování a analýze dat nasbíraných prostřednictvím elektronicky distribuovaného dotazníku. Metodou dotazování bylo získáno celkem 143 odpovědí od skupiny respondentů, kterou tvořili účastníci licenčních kurzů nebo specializovaných seminářů Českého svazu lyžařských škol.

6.1 Charakteristiky výběrového souboru

Dotazník byl určen pro účastníky licenčních kurzů a specializovaných seminářů Českého svazu lyžařských škol. Z výsledků první segmentační otázky plyne, že na dotazník odpovědělo 78 účastníků lyžařského kurzu (54,17 %), 43 účastníků snowboardového kurzu (29,86 %) a 11 účastníků obou těchto kurzů (7,64 %). Dále na dotazník odpovědělo 6 účastníků skialpového semináře (4,17 %), 3 účastníci slalomového semináře (2,08 %) a 3 účastníci semináře dětská školka (2,08 %).

Níže uvedený soubor naprosto přesně odpovídá vybranému vzorku respondentů. Skupinu zákazníků svazu z největší míry definují účastníci licenčních kurzů. Převažují účastníci lyžařských kurzů a těsně za nimi jsou účastníci kurzů snowboardových. Další kategorií se skládá z účastníků různých druhů specializovaných seminářů, tato kategorie však zastává nejmenší část skupiny zákazníků ČSLŠ. Výsledky jsou přehledně uspořádány v níže uvedené tabulce 2.

Dotazník byl vyplněn absolventy různých druhů kurzů v různých oblastech České republiky. Druhá segmentační otázka zjišťovala právě oblast konání absolvovaného kurzu či semináře. Výsledky druhé segmentační otázky definují, že na dotazník odpovědělo 67 účastníků kurzu v oblasti Krušné hory (46,53 %), 20 účastníků kurzu v oblasti Krkonoše (13,89 %), 15 účastníků kurzu v oblasti Jeseníky (10,42 %), poté 14 účastníků kurzu v oblastech Jizerské hory a Lužické hory (9,72 %), 12 účastníků kurzu v oblasti Šumava (8,33 %) a 2 účastníci kurzů v oblastech Jizerské i Krušné hory (1,39 %).

Z výsledků lze vypožorovat, že převážné množství zákazníků svazu se účastní kurzů v oblasti Krušných hor. V ostatních oblastech jsou skupiny zákazníků rozděleny poměrně rovnoměrně. Naopak nejméně zákazníků se účastní kurzů v oblasti Šumava. Pro lepší přehlednost jsou výsledky znázorněny také prostřednictvím níže uvedené tabulky 2.

Tabulka 2: Charakteristiky výběrového souboru

Segmentace	Kategorie	Počet	Procento
Typ absolvovaného kurzu	Lyžařský kurz	78	54,17%
	Snowboardový kurz	43	29,86%
	Lyžařský kurz, Snowboardový kurz	11	7,64%
	Seminář skialpy	6	4,17%
	Seminář dětská školka	3	2,08%
	Slalomový seminář	3	2,08%
Oblast absolvovaného kurzu	Krušné hory	67	46,53%
	Krkonoše	20	13,89%
	Jeseníky	15	10,42%
	Jizerské hory	14	9,72%
	Lužické hory a Ještědský hřeben	14	9,72%
	Šumava	12	8,33%
	Jizerské hory, Krušné hory	2	1,39%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

6.2 Ukazatel Net Promoter Score

Metodou využitou k zjištění loajality zákazníků svazu je metoda NPS. V dotazníku respondenti odpovídali na otázku: „Doporučili byste kurzy ČSLŠ svým přátelům a známým?“ Možnost odpovědi obsahovala deseti bodovou škálu, kdy jedna znamenala „zcela nesouhlasím“ a deset znamenalo „zcela souhlasím“.

Následující tabulka 3 představuje vyhodnocení této otázky v dotazníku.

Tabulka 3: Net promoter score

NPS hodnoty	Četnost	Podíl četností	Součet dle kategorií	Procentuální podíl	Skupina zákazníků
1	0	0,00%	12	8,39%	Ztracenci
2	1	0,70%			
3	2	1,40%			
4	2	1,40%			
5	3	2,10%			
6	4	2,80%			
7	21	14,69%	41	28,67%	Pasivně spokojení
8	20	13,99%			
9	42	29,37%	90	62,94%	Promotéři
10	48	33,57%			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z výše uvedené tabulky 3 jasně vyplývá, že z celkového počtu 143 zákazníků má největší podíl množství zákazníků promotérů (62,94 %), což je velmi pozitivní výsledek vypovídající o loajalitě zákazníků svazu. Skupina pasivně spokojených zákazníků poté nedosahuje vysokých hodnot (28,67 %), avšak stále významně převyšuje skupinu ztracenců, což je také pozitivní poznatek. Nejmenší podíl zákazníků tvoří skupina ztracenců (8,39 %), který by se i tak dal určitě ještě snížit, tudíž jsou zde otevřené dveře pro zlepšování kvality nabízených služeb svazu.

Celkový výpočet metody NPS bude proveden následovně. Od celkového procenta skupiny zákazníků „promotéři“ bude odečteno celkové procento skupiny zákazníků „ztracenci“. Dle následujícího vzorce:

$$\text{NPS} = \% (\text{zákazníků} - \text{promotérů}) - \% (\text{zákazníků} - \text{ztracenců})$$

$$\text{Výpočet: } 62,94 \% - 8,39 \% = 54,55 \%$$

Celkové NPS tedy dosahuje 54,55 %, což se dá považovat za velmi kladný výsledek. Tato hodnota spadá do nadprůměrné výkonnosti organizace. ČSLŠ by se ale i nadále měl snažit přeměnit pasivní zákazníky a ztracence na promotéry.

6.3 Metoda satisfakčních pyramid

Následující kapitola využívá metody Pearsonova korelačního koeficientu k analýze získaných dat. Pearsonův korelační koeficient měří sílu lineární závislosti mezi dvěma proměnnými. Prostřednictvím koeficient je poté možné sestavit jednotlivé satisfakční pyramidu rozdělené podle stanovených dílčích spokojeností.

Výstupy z provedené korelační analýzy prostřednictvím Pearsonova koeficientu na první skupinu otázek jsou uvedené v tabulce 4. První blok otázek se zaměřuje na spokojenost zákazníků s informovaností ohledně kurzů ČSLŠ. Předposlední řádek určuje dílčí spokojenost s informovaností ohledně kurzů ČSLŠ. Poslední řádek korelační analýzy poté představuje celkovou spokojenost, která je definována jako průměr ze spokojeností dílčích.

Tabulka 4: Korelační analýza na spokojenost s informovaností ohledně kurzu

Pearson's Correlations											
Variable		Informace ke kurzu	Dodání informací	Harmonogram kurzu	Obsah a organizace kurzu	Informace o změně	Odpovědi na dotazy	Informace na webu	Informace od lyžařské školy	Dílčí spokojenost 1	Celková spokojenost
1. Informace ke kurzu	Pearson's r	–									
2. Dodání informací	Pearson's r	0.935***	–								
3. Harmonogram kurzu	Pearson's r	0.915***	0.905***	–							
4. Obsah a organizace kurzu	Pearson's r	0.910***	0.912***	0.887***	–						
5. Informace o změně	Pearson's r	0.915***	0.907***	0.922***	0.920***	–					
6. Odpovědi na dotazy	Pearson's r	0.910***	0.914***	0.919***	0.915***	0.920***	–				
7. Informace na webu	Pearson's r	0.891***	0.893***	0.866***	0.901***	0.872***	0.848***	–			
8. Informace od lyžařské školy	Pearson's r	0.844***	0.816***	0.827***	0.852***	0.851***	0.839***	0.846***	–		
9. Dílčí spokojenost 1	Pearson's r	0.922***	0.910***	0.915***	0.886***	0.907***	0.922***	0.882***	0.861***	–	
10. Celková spokojenost	Pearson's r	0.954***	0.949***	0.946***	0.947***	0.955***	0.957***	0.913***	0.877***	0.944***	–

ns P > 0.05 * P < 0.05 ** P < 0.01 *** P < 0.001

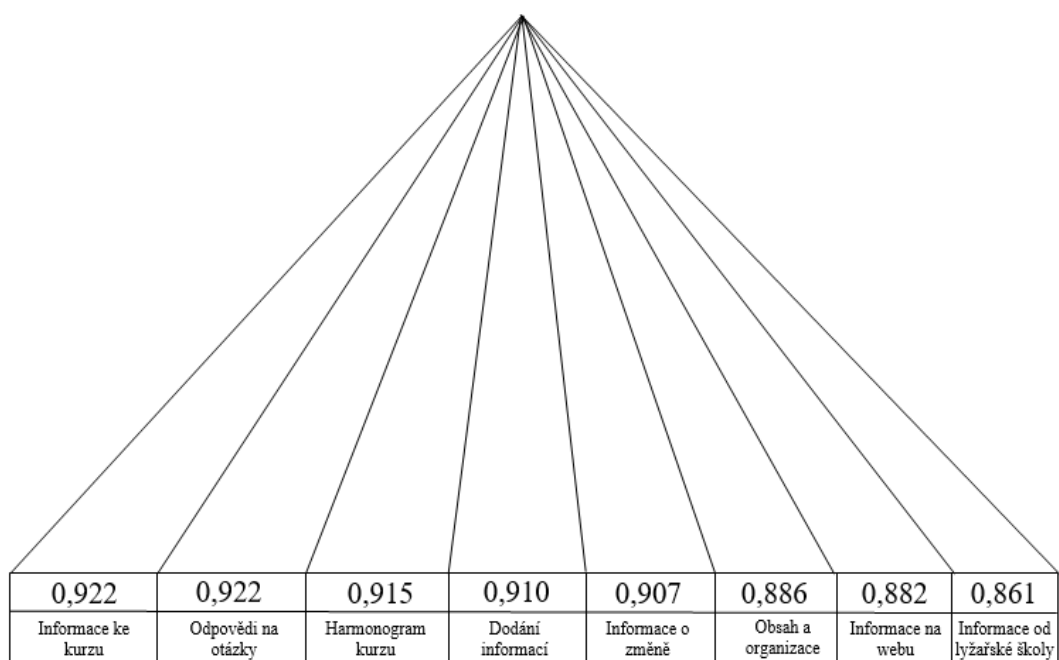
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Na základě výsledků korelační analýzy uvedených v tabulce 4 je možné vypočítat otázky s nejvyšší a nejnižší mírou korelace. Nejvyšších hodnot korelace dosahují hned dvě otázky, a to otázka zaměřující se na informace ke kurzu a otázka týkající se odpovědi na dotazy. Pearsonův koeficient u obou otázek dosahuje hodnoty 0,922 pro dílčí spokojenost s informovaností ohledně kurzů ČSLŠ a nízké p-hodnoty. Je tedy možno říci, že tyto dvě otázky mají statisticky významnou pozitivní lineární závislost.

Na druhé straně nejnižší hodnota se nachází u otázky zaměřené na poskytované informace ohledně kurzů ČSLŠ od členských lyžařských škol. Tato otázka dosahuje hodnoty 0,861 opět s nízkou statistickou významností. Celkově však i ta nejnižší hodnota dosahuje silné pozitivní korelace se statisticky významnou hodnotou.

Na následujícím obrázku 18 se nachází sestavená satisfakční pyramida pro dílčí spokojenost s informovaností ohledně kurzů ČSLŠ. Pro sestavení satisfakční pyramidy byly využity veškeré hodnoty Pearsonova koeficientu, získané z provedené korelační analýzy.

Obrázek 18: Satisfakční pyramida na spokojenost s informovaností ohledně kurzu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Další tabulka 5 obsahuje opět hodnoty Pearsonova koeficientu na základě provedené korelační analýzy pro dílčí spokojenost s kvalitou kurzů ČSLŠ.

Předposlední řádek určuje dílčí spokojenost s kvalitou kurzů ČSLŠ. Na posledním řádku korelační analýzy se poté nachází celková spokojenost, která je definována jako průměr ze spokojeností dílčích.

Tabulka 5: Korelační analýza na spokojenost s kvalitou kurzu

Pearson's Correlations											
Variable		Nabídka kurzů	Cena kurzu	Obsah kurzu	Organizace kurzu	Výukové materiály	Příprava na zkoušky	Průběh zkoušek	Příprava na práci instruktora	Dílčí spokojenost 2	Celková spokojenost
1. Nabídka kurzů	Pearson's r	–									
2. Cena kurzu	Pearson's r	0.890***	–								
3. Obsah kurzu	Pearson's r	0.909***	0.869***	–							
4. Organizace kurzu	Pearson's r	0.919***	0.904***	0.856***	–						
5. Výukové materiály	Pearson's r	0.875***	0.880***	0.887***	0.860***	–					
6. Příprava na zkoušku	Pearson's r	0.895***	0.883***	0.929***	0.911***	0.907***	–				
7. Průběh zkoušek	Pearson's r	0.895***	0.865***	0.910***	0.886***	0.892***	0.899***	–			
8. Příprava na práci instruktora	Pearson's r	0.914***	0.900***	0.903***	0.887***	0.906***	0.893***	0.849***	–		
9. Dílčí spokojenost 2	Pearson's r	0.911***	0.885***	0.936***	0.914***	0.912***	0.965***	0.926***	0.903***	–	
10. Celková spokojenost	Pearson's r	0.951***	0.934***	0.947***	0.945***	0.944***	0.961***	0.949***	0.945***	0.969***	–

ns P > 0.05 * P ≤ 0.05 ** P ≤ 0.01 *** P ≤ 0.001

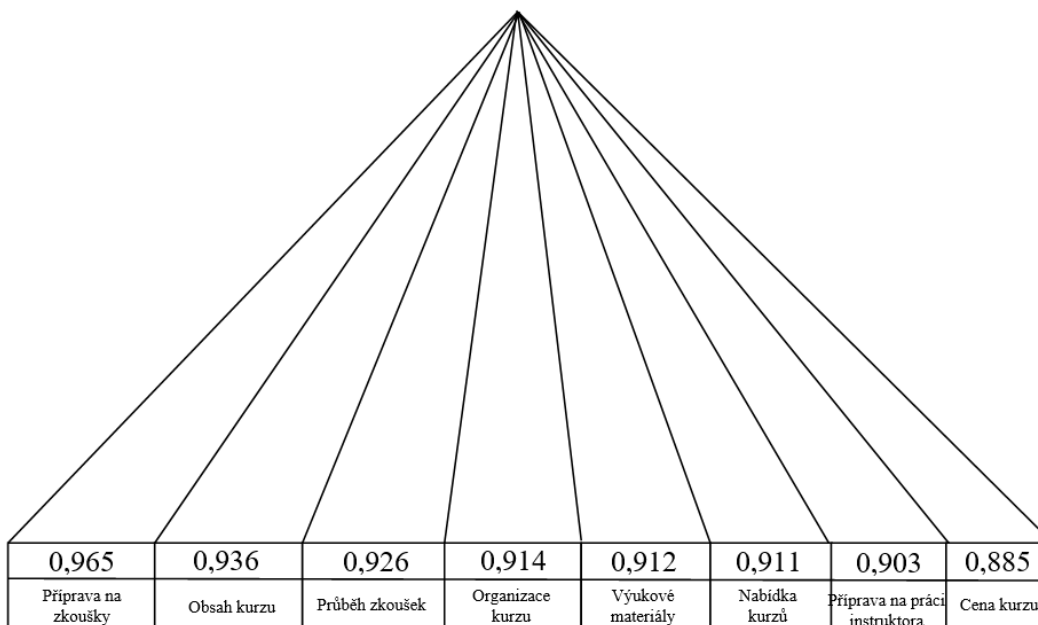
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Nejvyšších hodnot korelace dosahuje otázka, která se týká dostatečné přípravy účastníků kurzu na závěrečné zkoušky. Pearsonův koeficient v případě této otázky dosahuje hodnoty 0,965 pro dílčí spokojenost s kvalitou kurzů ČSLŠ. P-hodnota je v tomto případě opět statisticky významná. V případě celkové spokojenosti je Pearsonův koeficient nejvyšší také právě u otázky ohledně přípravy na zkoušky, a to konkrétně 0,961. Je tedy možno říci, že tato otázka dosahuje silné pozitivní korelace se statisticky významnou hodnotou.

Nejnižší hodnoty následně Pearsonův koeficient dosahuje u otázky zaměřené na cenu kurzů ČSLŠ. Tato otázka dosahuje hodnoty 0,885 opět s nízkou p-hodnotou. Přestože je tato hodnota nejnižší, opět se dá říci, že se zde nachází silná kladná korelace se statisticky významnou hodnotou.

Na níže uvedeném obrázku 19 se nachází sestavená satisfakční pyramida pro dílčí spokojenost s kvalitou kurzů ČSLŠ. Pro sestavení satisfakční pyramidy byly využity veškeré hodnoty Pearsonova koeficientu získané z provedené korelační analýzy.

Obrázek 19: Satisfakční pyramida na spokojenost s kvalitou kurzu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Poslední, třetí blok otázek měří spokojenost zákazníků spojenou s lektory ČSLŠ. Výsledky měření spokojenosti zákazníků prostřednictvím Pearsonova koeficientu jsou uvedené v tabulce 6. Na předposledním, osmém řádku se nachází dílčí spokojenost s lektory kurzů ČSLŠ a poslední řádek poté opět definuje celková spokojenost neboli průměr ze spokojeností dílčích.

Tabulka 6: Korelační analýza na spokojenost s lektory kurzu

Pearson's Correlations										
Variable		Kvalifikovanost lektorů	Zodpovězení dotazů	Jednání lektorů	Dodržování harmonogramu	Vysvětlení látky	Předvedení prvků	Nestrannost	Dílčí spokojenost 3	Celková spokojenost
1. Kvalifikovanost lektorů	Pearson's r	–								
2. Zodpovězení dotazů	Pearson's r	0.910***	–							
3. Jednání lektorů	Pearson's r	0.890***	0.917***	–						
4. Dodržování harmonogramu	Pearson's r	0.895***	0.892***	0.860***	–					
5. Vysvětlení látky	Pearson's r	0.922***	0.919***	0.920***	0.874***	–				
6. Předvedení prvků	Pearson's r	0.890***	0.920***	0.913***	0.895***	0.894***	–			
7. Nestrannost	Pearson's r	0.897***	0.892***	0.890***	0.907***	0.886***	0.882***	–		
8. Dílčí spokojenost 3	Pearson's r	0.911***	0.930***	0.900***	0.894***	0.922***	0.930***	0.915***	–	
9. Celková spokojenost	Pearson's r	0.945***	0.945***	0.937***	0.928***	0.947***	0.944***	0.928***	0.946***	–

ns $P > 0.05$ * $P \leq 0.05$ ** $P \leq 0.01$ *** $P \leq 0.001$

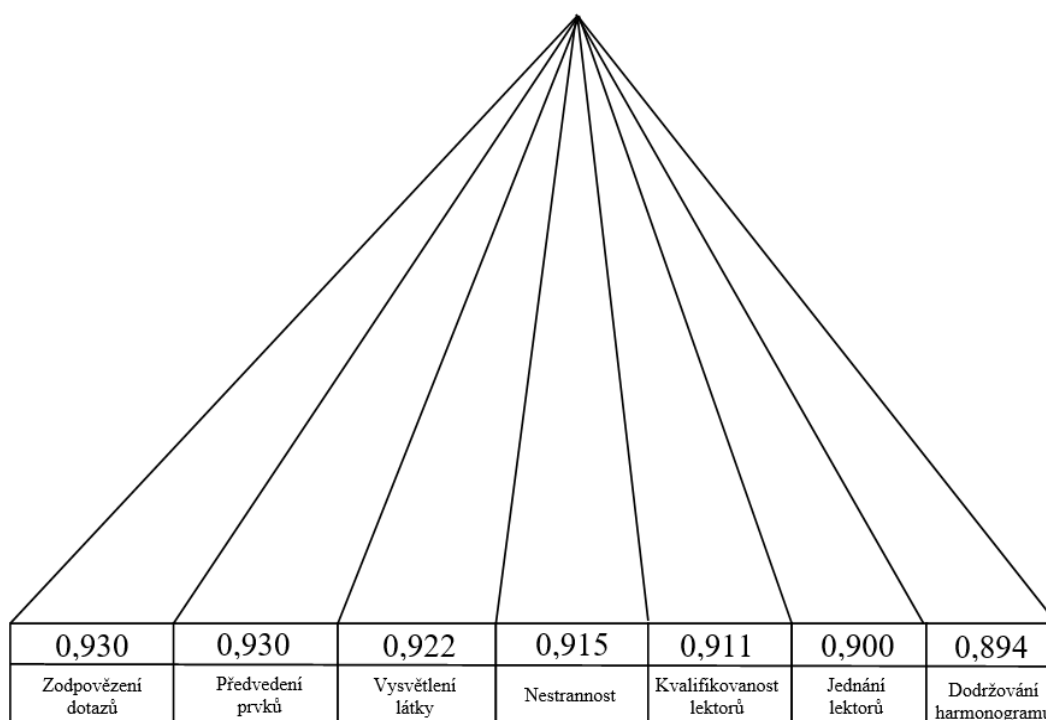
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z výše uvedené tabulky korelace je zřejmé, že nejvyšších hodnot dosahují opět hned dvě otázky. A to konkrétně otázka týkající se zodpovězení případných dotazů a zároveň otázka zaměřující se na správné předvedení výukových prvků. V případě těchto dvou otázek dosahuje Pearsonův koeficient stejné hodnoty, a to konkrétně 0,930, pro dílčí spokojenost s lektory ČSLŠ. Současně je v případě těchto dvou otázek dosaženo také nízké p-hodnoty, což vyjadřuje statistickou významnost.

Naopak nejnižších hodnot dosahuje Pearsonův koeficient v případě otázky, jejímž předmětem je harmonogram kurzu. U této otázky Pearsonův koeficient dosahuje sice nižších hodnot, konkrétně 0,894, avšak i v tomto případě se zde projevuje silná pozitivní korelace se statisticky významnou hodnotou.

Na obrázku 20 se nachází satisfakční pyramida pro dílčí spokojenost s lektory ČSLŠ. Satisfakční pyramida byla sestrojena s použitím všech hodnot Pearsonova koeficientu získaných z výše provedené korelační analýzy.

Obrázek 20: Satisfakční pyramida na spokojenost s lektory kurzu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

6.4 Model důležitost-spokojenost

Následující kapitola využívá k měření spokojenosti zákazníků Českého svazu lyžařských škol model důležitost-spokojenost. Součástí níže uvedené tabulky 7 jsou data zaměřená na důležitost, která byla čerpána z výše provedené korelační analýzy prostřednictvím Pearsonova koeficientu. Naopak data, která obsahuje sloupec spokojenost, byla vyhodnocena na základě průměrných hodnot spokojenosti jednotlivých otázek, na něž se dotazníkové šetření zaměřilo a jsou uvedena v procentech.

Tabulka 7: Model důležitost-spokojenost

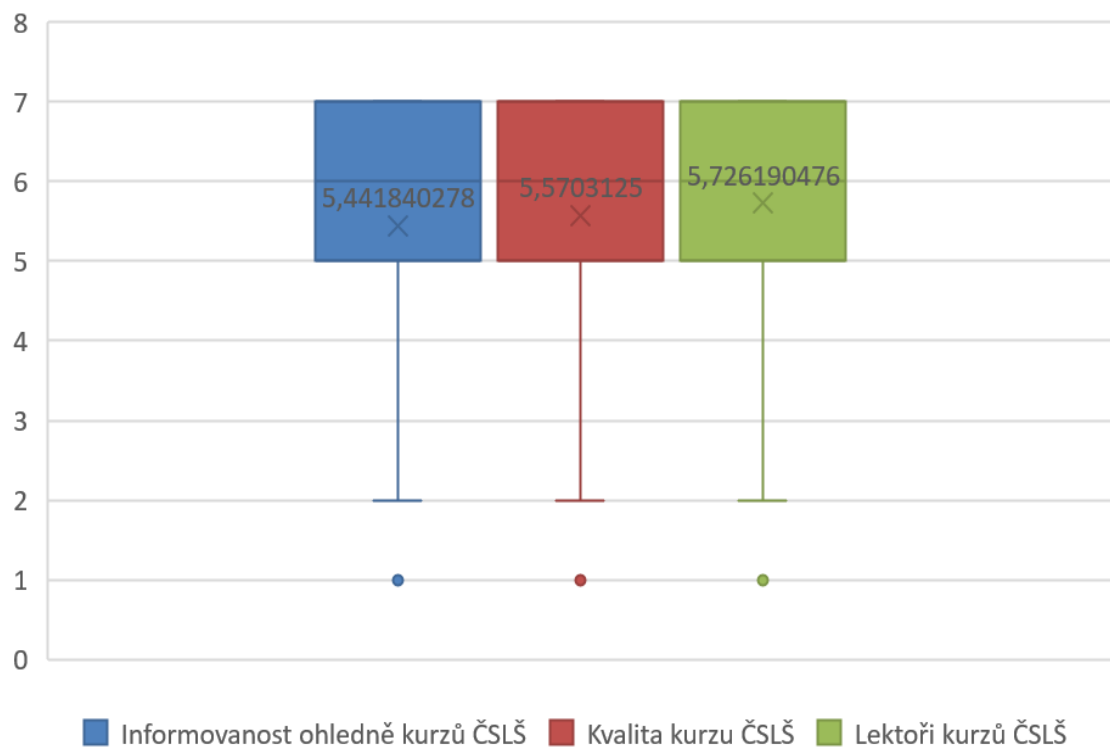
Faktor	Spokojenost	Důležitost
Informace od lyžařské školy	75,893%	0,861
Harmonogram kurzu	76,190%	0,915
Informace na webu	76,488%	0,882
Dodání informací	77,381%	0,910
Informace o změně	78,075%	0,907
Obsah a organizace kurzu	78,175%	0,886
Obsah kurzu	78,175%	0,936
Odpovědi na dotazy	78,373%	0,922
Cena kurzu	78,770%	0,885
Průběh zkoušek	79,067%	0,926
Výukové materiály	79,365%	0,912
Příprava na práci instruktora	79,464%	0,903
Organizace kurzu	79,663%	0,914
Jednání lektorů	80,754%	0,900
Zodpovězení dotazů	80,952%	0,930
Nabídka kurzů	81,052%	0,911
Příprava na zkoušky	81,052%	0,965
Dodržování harmonogramu	81,250%	0,894
Informace ke kurzu	81,349%	0,922
Vysvětlení látky	82,143%	0,922
Předvedení prvků	82,242%	0,930
Nestrannost	82,242%	0,915
Kvalifikovanost lektorů	83,036%	0,911

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tabulka 7 je barevně rozlišena a šedá barva značí hodnoty nadprůměrné spokojenosti. Průměrná hodnota spokojenosti v procentech byla stanovena 79,615 %. Součástí tabulky jsou pouze faktory mající vliv na spokojenost zákazníků s nabízenými službami.

Na následujícím obrázku 21 se nachází přehled výsledků dílčích spokojeností prostřednictvím krabicového grafu. Dílčí spokojenosti dosahující nejvyšších hodnot je spokojenost s lektory ČSLŠ, následuje spokojenost s kvalitou kurzů ČSLŠ. Naopak nejnižších hodnot dosahuje spokojenost s informovaností ohledně kurzů ČSLŠ. V oblasti informovanosti tedy rozhodně existuje prostor pro zlepšení ze strany spolku.

Obrázek 21: Dílčí spokojenosti

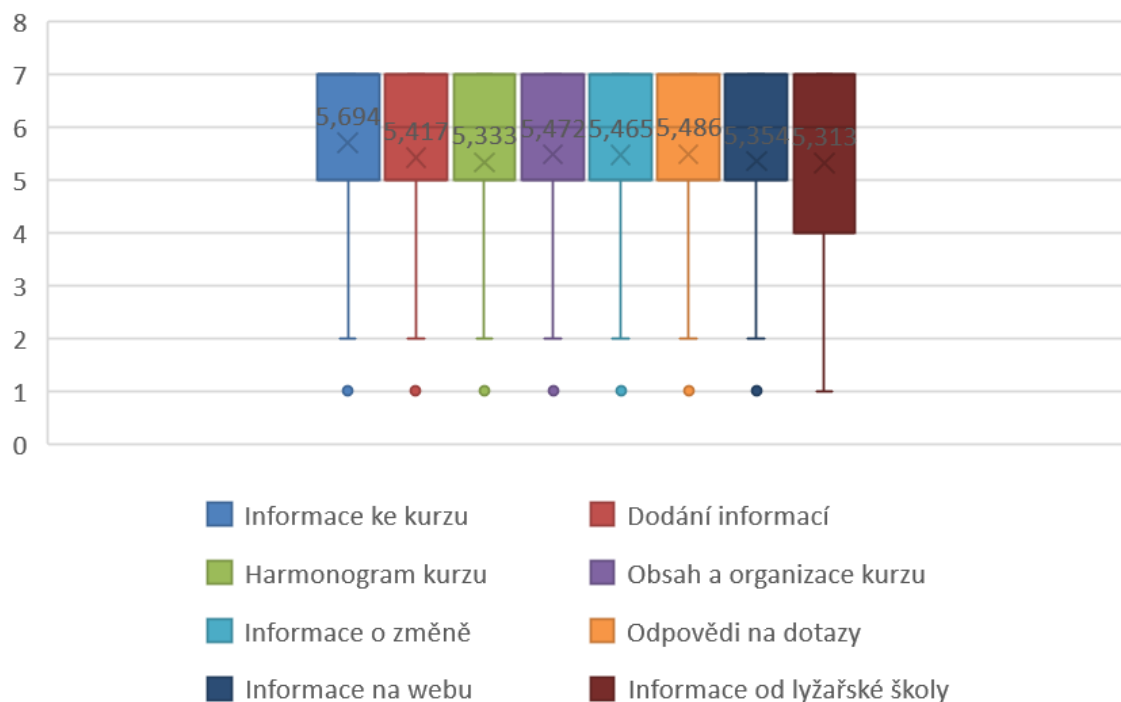


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Níže uvedený obrázek 22 znázorňuje vliv dílčích faktorů na celkovou spokojenost s informovaností ohledně kurzů ČSLŠ pomocí krabicových grafů. Jednotlivé hodnoty faktorů se v tomto případě nejvíce rozlišují.

Lze zde vysledovat zajímavé výsledky v případě faktoru informace od lyžařské školy. Hodnota průměru je u tohoto faktoru jednoznačně nejnižší. Zároveň minimum faktoru informace od lyžařské školy se nachází již v hodnotě 4. Dá se tedy říci, že rozpětí hodnot je u tohoto faktoru nejvyšší, což je velmi zajímavé.

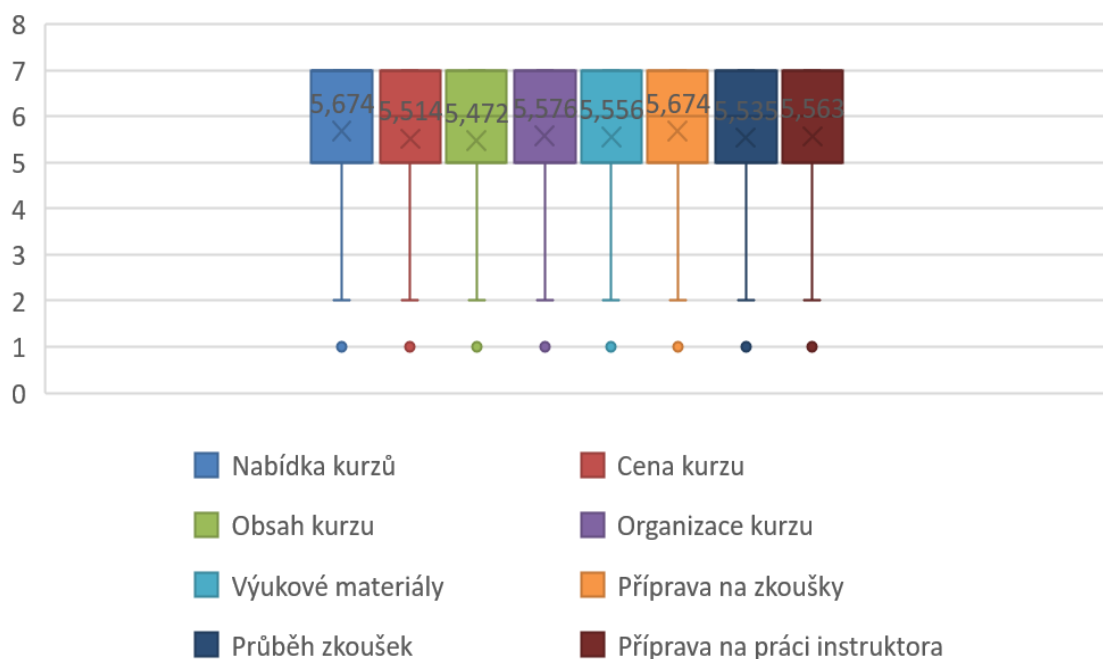
Obrázek 22: Faktory pro spokojenost s informovaností ohledně kurzu ČSLŠ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Na dalším obrázku 23 se nachází faktory ovlivňující spokojenost zákazníků s kvalitou kurzů ČSLŠ. Faktory jsou zde vyobrazeny opět prostřednictvím krabicových grafů. V tomto případě se mezi hodnotami nachází jen nepatrné odchylky.

Obrázek 23: Faktory pro spokojenost s kvalitou kurzu ČSLŠ

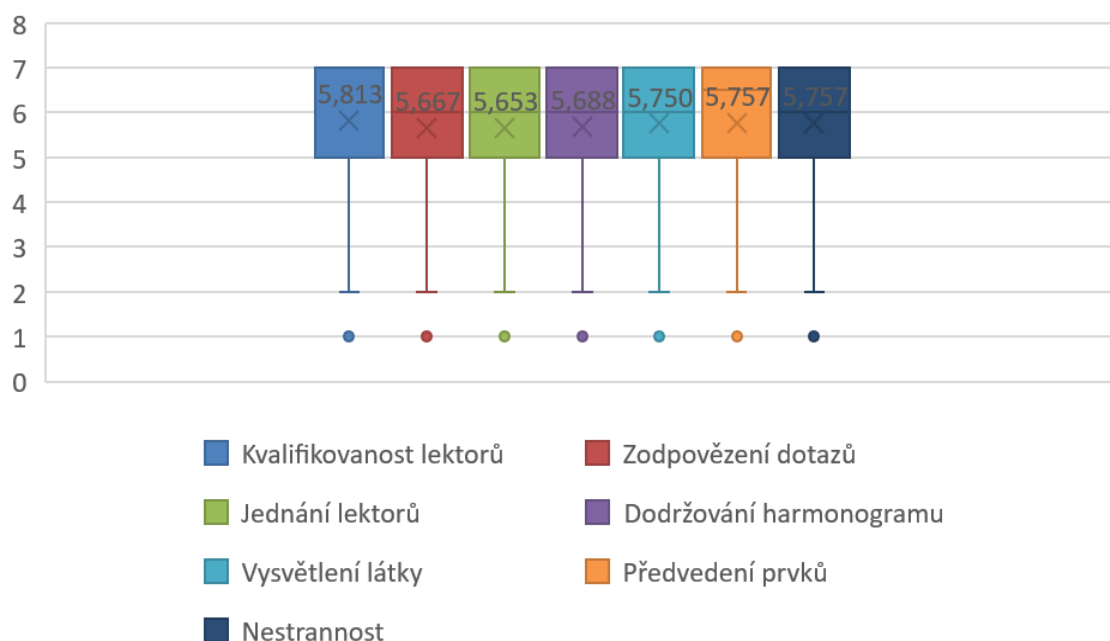


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Poslední obrázek 24 obsahující opět vyjádření faktorů spokojenosti prostřednictvím krabicového grafu se zaměřuje na faktory spokojenosti s lektory kurzů ČSLŠ. I v tomto případě se hodnoty příliš nevychylují.

Celkově faktory pro spokojenost s lektory ČSLŠ dosahují ze všech faktorů nejvyšších hodnot. Znamená to tedy, že kurzy velmi pozitivně ovlivňují právě kvalifikovanost, nestrannost a celková kvalita lektorů vedoucích kurzy ČSLŠ.

Obrázek 24: Faktory pro spokojenost s lektory ČSLŠ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

6.5 Index spokojenosti zákazníků

Další metodou použitou pro měření spokojenosti zákazníků je index spokojenosti zákazníků. Pro provedení výpočtu této metody byl určen váhový faktor u jednotlivých otázek jako podíl hodnot jednotlivých spokojeností a součtu hodnot veškerých spokojeností. Následně byl proveden součet součinů jednotlivých váhových faktorů a spokojeností.

Tabulka 8 je stejně jako předešlá tabulka barevně rozlišena a šedá barva značí hodnoty nadprůměrné spokojenosti. Průměrná hodnota byla stanovena 5,587. Součástí tabulky jsou nejen faktory mající vliv na spokojenost zákazníků s nabízenými službami, ale nyní také dílčí spokojenosti.

Tabulka 8: Index spokojenosti zákazníků

Faktor	Spokojenost	Váha	Součin
Informace od lyžařské školy	5,313	0,037	0,194
Harmonogram kurzu	5,333	0,037	0,196
Informace na webu	5,354	0,037	0,197
Dodání informací	5,417	0,037	0,202
Informace o změně	5,465	0,038	0,206
Obsah a organizace kurzu	5,472	0,038	0,206
Obsah kurzu	5,472	0,038	0,206
Odpovědi na dotazy	5,486	0,038	0,207
Cena kurzu	5,514	0,038	0,209
Průběh zkoušek	5,535	0,038	0,211
Dílčí celková spokojenost s informovaností ohledně kurzů	5,542	0,038	0,211
Výukové materiály	5,556	0,038	0,212
Příprava na práci instruktora	5,563	0,038	0,213
Organizace kurzu	5,576	0,038	0,214
Jednání lektorů	5,653	0,039	0,220
Zodpovězení dotazů	5,667	0,039	0,221
Nabídka kurzů	5,674	0,039	0,222
Příprava na zkoušky	5,674	0,039	0,222
Dílčí celková spokojenost s kvalitou kurzů	5,674	0,039	0,222
Dodržování harmonogramu	5,688	0,039	0,223
Informace ke kurzu	5,694	0,039	0,223
Vysvětlení látky	5,750	0,040	0,228
Předvedení prvků	5,757	0,040	0,228
Nestrannost	5,757	0,040	0,228
Kvalifikovanost lektorů	5,813	0,040	0,233
Dílčí celková spokojenost s lektory kurzů	5,868	0,040	0,237
Celkem	145,26	1,000	5,591

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Pro definování indexu spokojenosti zákazníka je třeba využít data získaná a interpretovaná ve výše uvedené tabulce 8. Prostřednictvím dělení celkové sumy součinů (v tomto případě hodnoty 5,591) a nejvyšší hodnoty využití škály možných

odpovědí (v tomto případě 7) lze definovat celkovou hodnotu indexu spokojenosti, která v tomto případě činí 80 %.

Dosažení výše indexu spokojenosti zákazníků 80 % je považováno za velmi pozitivní pro Český svaz lyžařských škol. Stále je zde však značný prostor pro zlepšení, který v tomto případě vyznačuje zbývajících 20 %.

6.6 Testování hypotéz

Hypotézy již byly stanoveny v metodické části práce. Jejich znění bylo následující:

1. Celková spokojenost zákazníků je pozitivně ovlivněna informovaností zákazníků před začátkem kurzu ČSLŠ.
2. Celková spokojenost zákazníků je pozitivně ovlivněna množstvím nabízených kurzů ČSLŠ.
3. Spokojenost zákazníků s lektory kurzů ČSLŠ má pozitivní závislost na jejich kvalifikovanosti.
4. Spokojenost zákazníků s jejich informovaností má pozitivní závislost na množství informací ohledně kurzů dostupných na webu ČSLŠ.

V následující části budou tyto hypotézy statisticky testovány a na základě výsledků testování budou poté potvrzeny, či vyvráceny. K testování hypotéz bude využit dvouvýběrový t-test střední hodnoty. Hladina významnosti byla pro všechny testy stanovena na 5 %.

K možnosti použití dvouvýběrového t-testu je třeba splnit určité předpoklady. Předpokladem dvouvýběrového t-testu je normální rozdělení náhodných veličin a homogenita rozptylů. Normální rozdělení dat bylo potvrzeno na základě výsledků Shapiro-Wilkova testu na hladině významnosti 5 %. Homogenita rozptylů bude u následujících hypotéz testován prostřednictvím F-testu.

1. Celková spokojenost zákazníků je pozitivně ovlivněna informovaností zákazníků před začátkem kurzu ČSLŠ.

Testování homogenity prostřednictvím F-testu bude provedeno dle stanovených hypotéz:

H_0 : Rozptyly se shodují ($\sigma_{12} = \sigma_{22}$).

H_1 : Rozptyly se neshodují ($\sigma_{12} \neq \sigma_{22}$).

P-hodnota v tomto případě dosahuje hodnot 0,083, což naznačuje, že p-hodnota je vyšší než 5% hladina významnosti.

Na základě provedeného F-testu je tedy možno říci, že se rozptyly shodují a hypotéza H_0 se nezamítá. V tomto případě je možné využít dvouvýběrový t-test střední hodnoty. Jelikož se předpokládá, že se rozptyly shodují, lze využít t-test se shodnou rozptylů, konkrétně Studentův t-test.

H_0 : Střední hodnoty se shodují ($\mu_1 = \mu_2$).

H_1 : Střední hodnoty se neshodují ($\mu_1 \neq \mu_2$).

V tomto případě vyšla testová statistika -0,208 a p-hodnota 0,836. Tento výsledek značí, že je p-hodnota vyšší než 5% hladina významnosti, přičemž se předpokládá nezamítnutí nulové hypotézy.

Lze vypořádat pozitivní vliv informovanosti zákazníků před začátkem kurzu ČSLŠ na celkovou spokojenost zákazníků svazu.

Výsledky provedeného dvouvýběrového t-testu střední hodnoty lze najít v níže uvedené tabulce 9.

Tabulka 9: Výsledek testování první hypotézy

Independent Samples T-Test

	Test	Statistic	df	p
Dílčí spokojenost 1	Student	-0.208	286.000	0.836
	Welch	-0.208	280.153	0.836

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

2. Celková spokojenost zákazníků je pozitivně ovlivněna množstvím nabízených kurzů ČSLŠ.

F-test byl proveden na základě následujících hypotéz:

H_0 : Rozptyly se shodují ($\sigma_1^2 = \sigma_2^2$).

H_1 : Rozptyly se neshodují ($\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$).

P-hodnota je vyšší než 5% hladina významnosti a dosahuje hodnoty 0,358.

Nelze tedy zamítnout nulovou hypotézu a rozptyly se v tomto případě shodují. V tuto chvíli je opět nutné použít dvouvýběrový t-test střední hodnoty, a to Studentův t-test.

Pro použití Studentova t-testu byly využity stanovené hypotézy:

H_0 : Střední hodnoty se shodují ($\mu_1 = \mu_2$).

H_1 : Střední hodnoty se neshodují ($\mu_1 \neq \mu_2$).

Testová statistika dosahuje hodnot 0,411. P-hodnota je v tomto případě vyšší než 5% hladina významnosti, a to konkrétně 0,681. Střední hodnoty se tedy shodují a také v případě druhé hypotézy se nepředpokládá její zamítnutí.

Vše nasvědčuje tomu, že celková spokojenost zákazníků je pozitivně ovlivněna množstvím nabízených kurzů ČSLŠ.

Výsledky provedeného dvouvýběrového t-testu střední hodnoty lze najít v níže uvedené tabulce 10.

Tabulka 10: Výsledek testování druhé hypotézy

Independent Samples T-Test

	Test	Statistic	df	p
Nabídka kurzů	Student	0.411	286.000	0.681
	Welch	0.411	284.318	0.681

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

3. Spokojenost zákazníků s lektory kurzů ČSLŠ má pozitivní závislost na kvalifikovanosti lektorů.

Homogenita byla i v tomto případě testována pomocí F-testu prostřednictvím stanovených hypotéz:

H_0 : Rozptyly se shodují ($\sigma_{12} = \sigma_{22}$).

H_1 : Rozptyly se neshodují ($\sigma_{12} \neq \sigma_{22}$).

P-hodnota dosahuje vyšších hodnot, než je určená hladina významnosti 5 %, konkrétně dosahuje hodnoty 0,946. Znamená to, že nezamítáme nulovou hypotézu a rozptyly se v tomto okamžiku také shodují, dále využijeme Studentova t-testu.

Stanovené hypotézy pro dvouvýběrový Studentův t-testu střední hodnoty zní následovně:

H_0 : Střední hodnoty se shodují ($\mu_1 = \mu_2$).

H_1 : Střední hodnoty se neshodují ($\mu_1 \neq \mu_2$).

P-hodnota je vyšší než 5 %, konkrétně dosahuje hodnoty 0,681, z čehož vyplývá, že se opět nulová hypotéza nezamítá ve prospěch alternativní.

S 95% pravděpodobností je možné tvrdit, že spokojenost zákazníků s jejich informovaností má pozitivní závislost na kvalifikovanosti lektorů.

Výsledky provedeného dvouvýběrového t-testu střední hodnoty lze najít v níže uvedené tabulce 11.

Tabulka 11: Výsledek testování třetí hypotézy

Independent Samples T-Test

	Test	Statistic	df	p
Kvalifikovanost lektorů	Student	-0.281	286.000	0.779
	Welch	-0.281	285.991	0.779

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4. Spokojenost zákazníků s jejich informovaností má pozitivní závislost na množství informací ohledně kurzů, dostupných na webu ČSLŠ.

I v posledním případě byl využit F-test se stanovenými hypotézami:

H_0 : Rozptyly se shodují ($\sigma_1^2 = \sigma_2^2$).

H_1 : Rozptyly se neshodují ($\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$).

Na základě provedeného F-testu byla stanovena hypotéza 0,908. P-hodnota je tedy vyšší než hladiny významnosti 5 % a nelze zamítnout H_0 , jelikož se rozptyly shodují. Z toho důvodu i v posledním případě dále využijeme Studentův t-test na střední hodnoty.

Hypotézy sloužící pro provedení Studentova dvouvýběrového t-testu:

H_0 : Střední hodnoty se shodují ($\mu_1 = \mu_2$).

H_1 : Střední hodnoty se neshodují ($\mu_1 \neq \mu_2$).

V případě čtvrté hypotézy dosahuje testová statistika vysokých záporných hodnot, konkrétně -0,805. Také p-hodnota dosahuje nejnižších kladných hodnot ze všech výše uvedených hypotéz, konkrétně 0,421. Stále je však p-hodnota vyšší než určená hladina významnosti, což nasvědčuje tomu, že nelze zamítnout nulovou hypotézu a střední hodnoty se shodují.

Na základě výsledků testování poslední hypotézy je možné konstatovat, že spokojenost zákazníků s jejich informovaností má pozitivní závislost na množství informací ohledně kurzů dostupných na webu ČSLŠ.

Výsledky provedeného dvouvýběrového t-testu střední hodnoty lze najít v níže uvedené tabulce 12.

Tabulka 12: Výsledek testování čtvrté hypotézy

Independent Samples T-Test

	Test	Statistic	df	p
Informace na webu	Student	-0.805	286.000	0.421
	Welch	-0.805	285.973	0.421

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

7 Návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků

Následující kapitola představí několik návrhů na zlepšení spokojenosti zákazníků Českého svazu lyžařských škol. Veškeré návrhy vychází z výstupů výše provedených analýz spokojenosti zákazníků prostřednictvím několika různých metod měření.

Provedené analýzy definují silné stránky svazu, ale také několik slabých stránek, na které by se spolek měl zaměřit. Právě z analyzovaných silných a slabých stránek vycházejí následující návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků ČSLŠ.

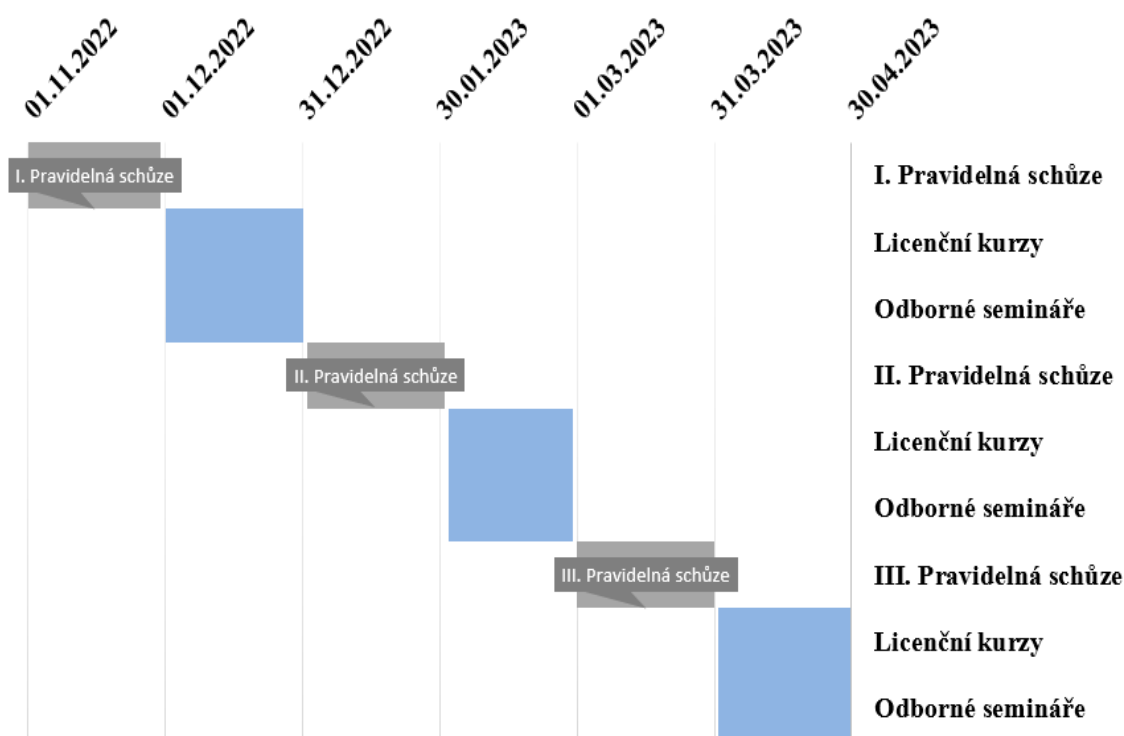
7.1 Informace od členských lyžařských škol ČSLŠ

Jednou z identifikovaných slabých stránek Českého svazu lyžařských škol a jeho nabízených služeb je poskytování informací. V prvním případě lze poskytování informací blíže definovat jako poskytnuté informace od členských lyžařských škol ČSLŠ. Členské lyžařské školy fungují pro svaz mimo jiné jako dodavatel, jelikož směřují své zaměstnance k absolvování licenčních kurzů svazu. Tito zaměstnanci však nemají od lyžařské školy dostatečné množství informací k vypsaným kurzům a seminářům, tudíž se zde tvoří prostor pro zlepšení.

Možným řešením se jeví zavedení pravidelných schůzí se zástupci členských lyžařských škol ČSLŠ. Součástí schůzí by bylo informování zástupců lyžařských škol nejen o plánovaných licenčních kurzech a odborných seminářích, ale také o jejich kompletním časovém harmonogramu a dalších podrobnostech. Zároveň by součástí schůzí byly také prezentace novinek a doporučení v oblasti výuky lyžování a snowboardingu a případně následná diskuse.

Schůze by se konaly vždy v měsíci před plánovanými licenčními kurzy či odbornými semináři, jelikož se každý rok tyto kurzy i semináře plánují v přibližně stejném období. V každé zimní sezóně by se tedy konaly tři pravidelné schůze. První schůze by se konala v listopadu, jelikož první licenční kurzy a odborné semináře se vždy konají v prosinci každého roku. Další termín pravidelné schůze by byl ihned v lednu následujícího roku, jelikož největší množství licenčních kurzů a odborných seminářů se následně uskutečňuje v měsíci únoru. Poslední pravidelná schůze by se poté konala v březnu, a to z toho důvodu, že se v dubnu každého roku konají poslední licenční kurzy a odborné semináře.

Obrázek 25: Harmonogram pravidelných schůzí ČSLŠ a členských lyžařských škol



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Pravidelné schůze by se konaly v prostorách členských lyžařských škol. Výstupem z těchto schůzí by byl dokument shrnující veškeré informace potřebné k účasti na uvedených licenčních kurzech a odborných seminářích. Členské lyžařské školy budou mít poté veškeré potřebné informace, které budou moci předávat svým stálým či novým zaměstnancům, kterými jsou potencionální zákazníci Českého svazu lyžařských škol.

7.2 Informace dostupné na webových stránkách ČSLŠ

Další z identifikovaných slabých stránek Českého svazu lyžařských škol a jeho nabízených služeb jsou informace dostupné na webových stránkách ČSLŠ. Webové stránky svazu neobsahují dostatečné množství informací k plánovaným licenčním kurzům a odborným seminářům. V dnešní moderní době jsou právě internetové webové stránky předpokládaným zdrojem veškerých informací a většina zákazníků se obrací právě na web svazu v případě hledání informací. Z toho důvodu je třeba webové stránky doplnit a aktualizovat, tudíž se zde tvoří prostor pro zlepšení.

Webové stránky by byly doplněny o výpis plánovaných licenčních kurzů a odborných seminářů, jejich termíny, místa konání, časový harmonogram, cenové rozmezí a další důležité informace potřebné k absolvování kurzu či semináře. Dále by se mohli

zákazníci na daný kurz zaregistrovat přímo na webových stránkách svazu, tudíž by si již nemuseli vyhledávat jednotlivá akreditační střediska svazu z konkrétních horstev, která mají kurzy na svých webových stránkách vypsána. Přepis webových stránek by v tomto směru představoval pro zákazníky výrazné ulehčení hledání konkrétního kurzu, jelikož by měli veškeré kurzy všech akreditačních středisek vypsány na jednom místě.

K sestavení kalkulace aktualizace webu byla poptána reklamní agentura Attractive, se kterou svaz dlouhodobě spolupracuje. Kalkulace je blíže představena v tabulce 13. Hodinová taxa byla společností stanovena na 525 Kč za hodinu.

Tabulka 13: Kalkulace aktualizace webu ČSLŠ

Popis	Celkem	Celkem
Definice problému a návrh řešení	1	525 Kč
Implementace web. prostředí	2	1 050 Kč
Přepis licenčních lyžařských kurzů	4	2 100 Kč
Přepis licenčních snowboardových kurzů	4	2 100 Kč
Přepis odborných seminářů	5	2 625 Kč
Aktuality	2	1 050 Kč
Registrační formuláře	14	7 350 Kč
Odesílání hromadných e-mailů	5	2 625 Kč
Převod dat	8	4 200 Kč
Testování webu	12	6 300 Kč
Převod do funkčního prostředí	12	6 300 Kč
Celkem	69 hodin	36 225 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Attractive (2022)

Celkový počet hodin přepisu webových stránek a doplnění předem určených informací je odhadován na 69 hodin. Hodinová taxa byla stanovena na 525 Kč za hodinu, jak již bylo výše zmiňováno. Celkové náklady na přepis webových stránek by v tomto případě činily 36 225 Kč.

7.3 Kvalifikovanost lektorů ČSLŠ

Prostřednictvím testování hypotéz byla zjištěna silná pozitivní závislost mezi kvalifikovaností lektorů ČSLŠ a spokojeností zákazníků svazu. Z toho důvodu by se svaz měl zaměřit na neustále rozšiřování odborných znalostí a schopností lektorů svazu v oblasti výuky lyžování a snowboardingu.

Jedním z kurzů, který by vedl k výraznému rozšíření znalostí a zkušeností lektorů ČSLŠ, je kurz „učitel lyžování“ a kurz „učitel snowboardingu“. Oprávnění pro pořádání kurzů učitel lyžování a snowboardingu má pouze Fakulta tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci.

Kurz učitel lyžování nebo snowboardingu je nejvyšším kvalifikačním stupněm v České republice. Výuka na kurzu probíhá formou kurzů, seminářů, workshopů, lektorské činnosti a pedagogické praxe. Délka kurzu je osm dní, tudíž osmdesát hodin, a celková hodinová dotace poté činí 450 hodin, do kterých se počítají také kurzy nižších kvalifikací. Pro udělení kvalifikace je nutné doložit absolvování dvouleté praxe v oblasti výuky lyžování nebo snowboardingu. Získaná kvalifikace opravňuje jejího držitele k vydávání živnostenského listu v oblasti výuky lyžování nebo snowboardingu a také opravňuje k vydávání licence druhého kvalifikačního stupně „instruktor lyžování“ a „instruktor snowboardingu“ (Fakulta tělesné kultury, Univerzita Palackého v Olomouci, 2022).

Dalším možným kurzem, který by vedl k rozšíření kvalifikace lektorů svazu ČSLŠ, je kurz „národní horský průvodce“. Kurz je pořádán Českým spolkem horských průvodců (ČSHP), který je jediným českým zástupcem mezinárodní asociace horských průvodců UIMLA oprávněným k organizaci jak průvodcovských kurzů s národní akreditací MŠMT, tak i navazujícího kurzu s mezinárodní licencí UIMLA. Kurzy jsou vedené profesionály z řad mezinárodních horských průvodců UIMLA, mezinárodních horských vůdců, instruktorů horských svazů, profesionálních záchranářů a dalších odborníků (Horský průvodce, 2022).

Rekvalifikační kurz se skládá z devíti bloků, šesti letních a třech zimních, konajících se v ČR i v zahraničí. Kurz je zakončen zkouškou profesní kvalifikace PK 65–020-M Horský průvodce dle zákona č. 179/2006 Sb, o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání (Horský průvodce, 2022).

Výukové bloky společně s místem konání, časovým rozhraním a cenovým rozmezím jsou uvedené v tabulce 14.

Tabulka 14: Výukový blok rekvalifikace

Rekvalifikační část	Počet hodin	Cena	Místo konání
Komunikace, prezentace, osobní rozvoj	40	4 000 Kč	Česká republika
Problematika práce horského průvodce	30	3 000 Kč	Česká republika
Orientace a navigace	40	4 000 Kč	Česká republika
Outdoorová první pomoc	50	5 000 Kč	Česká republika
Horské prostředí	40	4 000 Kč	Česká republika
Bezpečnost a záchrana – letní prostředí	40	4 000 Kč	Česká republika
Lanové techniky	40	3 000 Kč	Česká republika
Zimní horský terén	60	6 000 Kč	Rakousko
Bezpečnost a záchrana – zimní prostředí	50	4 000 Kč	Rakousko
Zkouška PK 65–020-M Horský průvodce	40	8 000 Kč	Česká republika
Celkem	390 hodin	50 000 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Horský průvodce (2022)

Úspěšně složená zkouška vede k získání „Osvědčení profesní kvalifikace“ s celostátní platností, jehož držitel může zažádat o vydání živnostenského oprávnění pro horskou průvodcovskou činnost (Horský průvodce, 2022).

Závěr

Diplomová práce se zabývala měřením spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti. Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjištění míry spokojenosti zákazníků spolku, vedoucí k identifikaci silných a slabých míst a jejich případná následná náprava. Vybranou společností byl spolek Český svaz lyžařských škol, kterého je sama autorka diplomové práce členkou. Úvodní kapitoly práce se zabývaly pojmy zákazník, spokojenost a loajalita zákazníka a měření spokojenosti zákazníků. Cílem literární rešerše bylo vysvětlit a detailně popsat podstatu těchto pojmů a především definovat metody měření spokojenosti zákazníků. K dosažení zmíněných cílů byla teoretická část diplomové práce rozčleněna do tří hlavních kapitol.

Praktická část se již konkrétně zaměřila na Český svaz lyžařských škol. Úvodní kapitoly praktické části obsahovaly detailní popis spolku ČSLŠ, jeho činností, nabízených služeb, hlavních cílů a v poslední řadě byly definovány také konkurenční podniky, zákazníci a dodavatelé spolku. Následovala kapitola zaměřující se na metodiku vlastního výzkumu sestávající ze čtyř hlavních podkapitol. První dvě podkapitoly se zabývaly motivací k výzkumu a samotným cílem výzkumu spokojenosti zákazníků spolku ČSLŠ. Další kapitola poté definovala výzkumné otázky a stanovené hypotézy vycházející z již realizovaných odborných výzkumů publikovaných ve vědeckých člancích.

Na základě sestavených výzkumných otázek a hypotéz byl zkonstruován dotazník, jehož tvorba byla detailně popsána v jedné z kapitol praktické části. Úvodní část dotazníku obsahovala segmentační otázky. Dále se dotazník skládal ze tří částí, zaměřujících se na dílčí spokojenosti zákazníků ČSLŠ. První část se zabývala spokojeností zákazníků s informovaností ohledně kurzů ČSLŠ, druhá část spokojeností zákazníků s kvalitou kurzů ČSLŠ a třetí část spokojeností zákazníků s lektory kurzů ČSLŠ. Hodnotící škálou využitou v případě tohoto dotazníku byla sedmibodová škála. Na konci dotazníku se nacházely otevřené otázky dotazující se na připomínky pro zlepšení a další postřehy respondentů. Srozumitelnost dotazníku byla prověřena formou provedení pilotáže. Následně byl dotazník distribuován mezi účastníky kurzů ČSLŠ prostřednictvím poskytnuté databáze e-mailových adres, svazem. Návratnost dotazníku byla celkem 143 odpovědí.

Kapitola zpracování a analýza dat obsahovala několik provedených modelů a metod měření spokojenosti zákazníků ČSLŠ. Autorka v první řadě zpracovala ukazatele Net Promoter Score, jehož hodnota spadala do nadprůměrné výkonnosti organizace. Další vypracovanou metodou byla metoda satisfakčních pyramid, která využívala Pearsonova korelačního koeficientu. Nejvyšších hodnot v případě spokojenosti s informovaností ohledně kurzu ČSLŠ bylo dosaženo u faktorů zabývajících se informacemi ke kurzu a odpověďmi na otázky. V případě spokojenosti s kvalitou kurzu ČSLŠ byla zjištěna nejvyšší hodnota u faktoru zaměřujícího se na přípravu k závěrečným zkouškám. Nakonec nejvyšších hodnot korelace dosahovaly faktory týkající se zodpovězení otázek a předvedení výukových prvků, a to v souvislosti se spokojeností zákazníků s lektory kurzů ČSLŠ.

K dalšímu výzkumu byl použit model důležitost-spokojenost, díky kterému byly definovány faktory hodné zlepšení. Konkrétně model důležitost-spokojenost odhalil, že by se svaz měl nejvíce zaměřit na zlepšení v oblasti informovanosti zákazníků ohledně kurzů ČSLŠ, konkrétně na informace dostupné na webu ČSLŠ, informace dostupné od lyžařské školy a také například informace o harmonogramu kurzů ČSLŠ. Dále by se měl svaz zaměřit také na oblast kvality kurzů ČSLŠ a jejího případného zlepšení. V návaznosti na provedený model důležitost-spokojenost byl zpracován také index spokojenosti zákazníků. Z výsledků indexu bylo zřejmé, že převážná většina zákazníků je spokojena s nabízenými službami svazu i jejich celkovou kvalitou. Index spokojenosti zákazníků totiž vyšel ve velmi kladných hodnotách, konkrétně dosahoval osmdesáti procent.

Provedené testování hypotéz směřovalo k potvrzení či vyvrácení existence závislosti mezi jednotlivými faktory spokojenosti. Konkrétně bylo zjištěno, že informovanost zákazníků před začátkem kurzu ČSLŠ a množství nabízených kurzů ČSLŠ pozitivně ovlivňují celkovou spokojenost zákazníků. Pozitivní závislost existuje také mezi dílčí spokojeností s lektory kurzů ČSLŠ a jejich kvalifikovaností. V poslední řadě bylo zjištěno, že se nachází pozitivní závislost také mezi dílčí spokojeností s informovaností zákazníků a množstvím informací ohledně kurzů dostupných na webu ČSLŠ.

Na základě výstupů z provedených analýz spokojenosti zákazníků prostřednictvím několika různých metod měření byly zpracovány návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků ČSLŠ. První návrh se snažil vyřešit problém s nedostatkem informací

o licenčních kurzech a odborných seminářích ČSLŠ poskytovaných členskými lyžařskými školami. Řešením této situace bylo zavedení pravidelných schůzí členů svazu a zástupců členských lyžařských škol zaměřených právě na poskytnutí informací o plánovaných kurzech a seminářích, doplněné o aktuality v oblasti výuky lyžování a snowboardingu. Byla stanovena časová osa pravidelných schůzí, které by se konaly třikrát v zimní sezóně, vždy na půdě jedné z členských lyžařských škol. Díky pravidelným schůzím by lyžařské školy měly dostatek informací ohledně plánovaných kurzů, které by dále poskytovaly svým zaměstnancům, potenciálním zákazníkům svazu. Druhým návrhem byla aktualizace webových stránek svazu z důvodu nedostatku potřebných informací o vypsání licenčních kurzech a odborných seminářích ČSLŠ. Součástí návrhu byla sestavená kalkulace nákladů na přepis webových stránek. Celkové náklady v tomto případě činily 36 225 Kč. Poslední, třetí návrh se zaměřoval na kvalifikovanost lektorů. Konkrétně se jednalo o neustále rozšiřování odborných znalostí a schopností lektorů svazu prostřednictvím absolvování specializovaných kurzů a školení. Konkrétně se jednalo o kurzy „učitel lyžování“ a „učitel snowboardingu“ a rekvalifikační kurz „národní horský průvodce“. Veškeré uvedené návrhy by měly vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků Českého svazu lyžařských škol.

Seznam použitých zdrojů

- ACSI - Association of Czech Snowsports Instructors. (2015). *Kdo jsme?* Dostupné 15.2.2022 z: <http://www.acsi.cz/kdo-jsme/t-20/>
- Adnan, A., Ersöz, S. & Toklu, B. (2015). *Customer satisfaction and loyalty analysis with classification algorithms and structural equation modeling*. Computers and Industrial Engineering. Dostupné 20.2.2022 z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835214002988>
- APLŠ: Asociace profesionálních lyžařských škol. (2020). *Informace*. Dostupné 15.2.2022 z: <https://apls.sunski.cz/informace/>
- APUL: Asociace profesionálních učitelů lyžování a lyžařských škol. (2020). *O nás*. Dostupné 15.2.2022 z: <https://www.apul.cz/o-nas/>
- Azad, N & Esmaeili, A. (2012). *A survey on measuring the effect of website on customer satisfaction*. Management Science Letters. Dostupné 18.2.2022 z: http://www.growingscience.com/msl/Vol2/msl_2012_93.pdf
- Bastami, A., Parsafar, H., & Hosseini, M. (2015). *The relationship between service quality and the attraction and maintenance of customers in Tehran health clubs*. 2nd national conference of iranian sports management scientific association. Dostupné 20.2.2022 z: <https://civilica.com/doc/1027787/>
- Bloudek, J. a kol. (2013). *Rozumíte svým zákazníkům?* Management Press.
- ČSLŠ: Český svaz lyžařských škol. (2014). *Lyžařské kvalifikace*. Dostupné 15.2.2022 z: <https://www.csls.cz/skoleni/lyzarske-kvalifikace/>
- ČSLŠ: Český svaz lyžařských škol. (2014). *O ČSLŠ*. Dostupné 15.2.2022 z: <https://www.csls.cz/o-csls/kdo-jsme/>
- ČSLŠ: Český svaz lyžařských škol. (2014). *Snowboardové kvalifikace*. Dostupné 15.2.2022 z: <https://www.csls.cz/skoleni/snowboardove-kvalifikace/>
- Drucker, P. (2002). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. (1. vyd.) Management Press.
- Fakulta tělesné kultury, Univerzita Palackého v Olomouci. (2022). *Celoživotní a další vzdělávání*. Dostupné 20.3.2022 z: <https://czvftk.upol.cz/index.cfm/34,html>
- Fesanghari, E., Goodarzi, M., Sajjadi, S. N., & Dehghan Ghahfarrokhi, A. (2017). *A Study of Regression Model of Service Quality and Customer Satisfaction in Sport Clubs*. Journal of Sport Management. Dostupné 17.2.2022 z: https://www.researchgate.net/publication/346627683_A_Study_of_Regression_Model_of_Service_Quality_and_Customer_Satisfaction_in_Sport_Clubs
- Fontenotová, G., Henkeová, L. & Carson, K. (2006). *Jedněte ke spokojenosti zákazníka*. Quality Progress. Dostupné 10.2.2022 z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf
- Griva, A., Bardaki, C., Pramataris, K., & Papakiriakopoulos, D. (2018). *Retail business analytics: Customer visit segmentation using market basket data*. Expert Systems with Applications. Dostupné 18.2.2022 z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417418300356>

- Hennayake, Y. (2017). *Impact of Service Quality on Customer Satisfaction of Public Sector Commercial Banks: A Study on Rural Economic Context*. International Journal of Scientific & Research Publications. Dostupné 17.2.2022 z: https://www.researchgate.net/publication/313893889_Impact_of_Service_Quality_on_Customer_Satisfaction_of_Public_Sector_Commercial_Banks_A_Study_on_Rural_Economic_Context
- Hill, N., Brierley J. & MacDougall R. (2017). *How to Measure Customer Satisfaction*. (2nd. ed.). Routledge.
- Hommerová, D. (2012). *CRM v podnikových procesech*. Grada Publishing.
- Horský průvodce. (2022). *Národní horský průvodce*. Dostupné 20.3.2022 z: <https://www.horskypruvodce.cz/cs/kurzy-a-vzdelani/pruvodcovske-kurzy/narodni-horsky-pruvodce#msmt-rekvalifikace-tab>
- Justice.cz. (2022). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Dostupné 15.2.2022 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=737397&typ=PLATNY>
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2005). *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. (4. vyd.). Management Press.
- Karimi, F., & Nourbakhsh, P. (2017). *Relationships between Expectations, Services Quality and Satisfaction with the Females' Participation Motivation in the Bodybuilding Clubs*. Sport Management and Development. Dostupné 20.2.2022 z: https://jsmd.guilan.ac.ir/article_2146.html?lang=en
- Kašík, M. & Havlíček K. (2004). *Jak získat a udržet zákazníka*. Vysoká škola finanční a správní.
- Kenton, W. (2021). *Customer definition*. Investopedia. Dostupné 20.1.2022 z: <https://www.investopedia.com/terms/c/customer.asp>
- Korneta, P. (2014). *What makes customers willing to recommend a retailer – the study on roots of positive Net Promoter Scoreindex*. Central European Review of Economics and Finance. Dostupné 20.2.2022 z: <https://www.semanticscholar.org/paper/What-makes-customers-willing-to-recommend-a-the-on-Korneta/ac83ce2d6f195a2fd5c8f13d3bc94972537e7758>
- Kozel, R., Mynářová, L. & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. (1. vyd.). Grada Publishing.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (3rd. ed.). Springer-Verlag.
- Lafrenière, D. (2019). *Delivering Fantastic Customer Experience: How to Turn Customer Satisfaction Into Customer Relationships*. (1st. ed.). Routledge.
- Liu, M., Brock, J., Singh, R., Chu, R. & Sy-Changco, J. (2012). *What drives Indian consumer creditcard loyalty? The perspective of involvement in reward programmes*. International Review of Retail, Distribution & Consumer Research. Dostupné 20.2.2022 z: https://www.researchgate.net/publication/239794463_What_drives_Indian_consumer_credit_card_loyalty_The_perspective_of_involvement_in_reward_programmes
- Lošťáková, H. a kol. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. Grada Publishing.

- Mulačová, V. Mulač, P. a kol. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Grada Publishing.
- Nenadál, J. a kol. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Management Press.
- Nenadál, J. (2016). *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Management Press.
- Pollack, B.L. & Alexandrov, A. (2013). *Nomological validity of the Net Promoter Index question*. Journal of Services Marketing. Dostupné 18.2.2022 z: https://www.researchgate.net/publication/236146836_Nomological_Validity_of_the_Net_PromoterC_Index_Question
- Přikrylová, J. a kol. (2019). *Moderní marketingová komunikace (2. vyd.)*. Grada Publishing.
- Spáčil, V., Tvrdý, L. & Martiník, I. (2003). *Hodnocení spokojenosti studentů se studiem na EkF VŠB – TU Ostrava*. Dostupné 15.2.2022 z: http://accendo.cz/wp-content/uploads/2003_hodn_stud.pdf
- Svaz lyžařů ČR – Oficiální stránky Českého svazu lyžařů. (2020). *O SLČR*. Dostupné 15.2.2022 z: <https://www.czech-ski.com/o-nas/o-slcr>
- Tahal, R., Šimečková, T., Říhová, H., Huntová, H., Hořejš, N., Varju, K., ... Herink, O. (2017). *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy (1. vyd.)*. Grada Publishing.
- Tao, F. (2014). *Customer Relationship management based on Increasing Customer Satisfaction*. International Journal of Business and Social Science. Dostupné 20.2.2022 z: https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_5_April_2014/32.pdf
- Thomas, B., & Tobe, J. (2012). *Anticipate: Knowing What Customers Need Before They Do*. John Wiley & Sons.
- Tuu, H. H. & Olsen, S. O. (2010). *Nonlinear effects between satisfaction and loyalty: an empirical study of different conceptual relationships*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing. Dostupné 18.2.2022 z: https://www.researchgate.net/publication/47761822_Nonlinear_effects_between_satisfaction_and_loyalty_An_empirical_study_of_different_conceptual_relationships
- Van Raaij, E.M. (2005). *The strategic value of customer profitability analysis*. Marketing Intelligence & Planning. Dostupné 16.2.2022 z: <https://research.tue.nl/en/publications/the-strategic-value-of-customer-profitability-analysis>
- Veber, J. a kol. (2010). *Management kvality, prostředí a bezpečnosti (2. vyd.)*. Management Press.
- Ward, B. (2013). *The Voice of the Customer Meets the Voice of the Expert*. Affinity consulting and training. Dostupné 3.2.2022 z: <https://affinitymc.com/voice-customer-meets-voice-expert/>
- Yang, C.C. (2003). *Establishment and applications of the integrated model of service quality measurement*. Managing Service Quality. Dostupné 17.2.2022 z: https://www.researchgate.net/publication/242339600_Establishment_and_applications_of_the_integrated_model_of_service_quality_measurement
- Zamazalová, M. (2008). *Spokojenost zákazníka*. Acta Oeconomica Pragensia.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnoty Net promoter score v souvislosti s výkonností organizace.....	31
Tabulka 2: Charakteristiky výběrového souboru.....	56
Tabulka 3: Net promoter score	57
Tabulka 4: Korelační analýza na spokojenost s informovaností ohledně kurzu.....	58
Tabulka 5: Korelační analýza na spokojenost s kvalitou kurzu.....	60
Tabulka 6: Korelační analýza na spokojenost s lektory kurzu	61
Tabulka 7: Model důležitost-spokojenost.....	63
Tabulka 8: Index spokojenosti zákazníků.....	67
Tabulka 9: Výsledek testování první hypotézy.....	69
Tabulka 10: Výsledek testování druhé hypotézy	70
Tabulka 11: Výsledek testování třetí hypotézy.....	71
Tabulka 12: Výsledek testování čtvrté hypotézy	72
Tabulka 13: Kalkulace aktualizace webu ČSLŠ.....	75
Tabulka 14: Výukový blok rekvalifikace	77

Seznam obrázků

Obrázek 1: Ziskovost zákazníka	12
Obrázek 2: Model analýzy spokojenosti zákazníků	15
Obrázek 3: Model spokojenosti zákazníka podle Nenadála (2008)	16
Obrázek 4: Zákaznické požadavky na službu	17
Obrázek 5: Mřížka loajality zákazníka	20
Obrázek 6: Měřítka zákaznické perspektivy	22
Obrázek 7: Schéma modelu KANO.....	24
Obrázek 8: Evropský model spokojenosti zákazníka	25
Obrázek 9: Metoda definování znaků spokojenosti zákazníka.....	28
Obrázek 10: Model důležitost-spokojenost	32
Obrázek 11: Metoda satisfakčních pyramid	33
Obrázek 12: Soubor činností pro měření spokojenosti externích zákazníků.....	34
Obrázek 13: Typy zákazníků podle míry spokojenosti a loajality.....	36
Obrázek 14: Logo ČSLŠ.....	37
Obrázek 15: Lyžařské kvalifikace	41
Obrázek 16: Snowboardové kvalifikace	41
Obrázek 17: Harmonogram vlastního výzkumu	54
Obrázek 18: Satisfakční pyramida na spokojenost s informovaností ohledně kurzu	59
Obrázek 19: Satisfakční pyramida na spokojenost s kvalitou kurzu	61
Obrázek 20: Satisfakční pyramida na spokojenost s lektory kurzu	62
Obrázek 21: Dílčí spokojenosti.....	64
Obrázek 22: Faktory pro spokojenost s informovaností ohledně kurzu ČSLŠ.....	65
Obrázek 23: Faktory pro spokojenost s kvalitou kurzu ČSLŠ.....	65
Obrázek 24: Faktory pro spokojenost s lektory ČSLŠ	66
Obrázek 25: Harmonogram pravidelných schůzí ČSLŠ a členských lyžařských škol ...	74

Seznam použitých zkratk

ACSI – Association of Czech Snowsports Instructors

AISS – Asociace instruktorů sportu na sněhu

APLŠ – Asociace profesionálních lyžařských škol

APUL – Asociace profesionálních učitelů lyžování a lyžařských škol

CSI – Customer Satisfaction Index

ČSHP – Český spolek horských průvodců

ČSLŠ – Český svaz lyžařských škol

ČUS – Česká unie sportu

D-S – Model Důležitost-Spokojenost

FIS – International Ski Federation

ISZ – Index spokojenosti zákazníků

IVSI – Internationaler Verband der Schneesport – Instruktoeren

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NPS – Net Promoter Score

o.s. – oblastní sdružení

SLČR – Svaz lyžařů České republiky

UIMLA – Union of International Mountain Leader Associations

z.s. – zapsaný spolek

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro účastníky kurzů ČSLŠ

Příloha A: Dotazník pro účastníky kurzů ČSLŠ

Dotazník pro instruktory

Dobrý den,

mé jméno je Monika Hofmanová a jsem studentkou Západočeské univerzity v Plzni. Tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad k diplomové práci na téma „Měření spokojenosti zákazníků Českým svazem lyžařských škol“.

Získaná data jsou zcela důvěrná a budou použita pouze k interním účelům svazu. Výsledky průzkumu by měly napomoci svazu k zjištění nedostatků a následnému zlepšení nabízených služeb.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.
Monika Hofmanová

[Přihlaste se do Googlu](#), abyste mohli uložit dosavadní postup. [Další informace](#)

*Povinné pole

Jméno

Vaše odpověď

Jaký kurz ČSLŠ jste absolvovali? *

- Lyžařský kurz
- Snowboardový kurz
- Jiné:



V jaké oblasti jste kurz absolvovali? *

- Jizerské hory
- Krkonoše
- Krušné hory
- Jeseníky
- Lužické hory a Ještědský hřeben
- Šumava
- Nepamatuji si



Jak jste byli spokojeni s informovaností ohledně kurzu ČSLŠ? *

	1 - zcela nesouhlasím	2	3	4	5	6	7 - zcela souhlasím
Byli jste spokojeni s formou předávání informací ke kurzu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obdrželi jste před začátkem kurzu potřebné informace k absolvování kurzu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byli jste obeznámeni s časovým harmonogramem kurzu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Měli jste všechny potřebné informace ohledně obsahu a organizace kurzu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byli jste včas informováni v případě změn?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obdrželi jste včas odpověď v případě dotazů ohledně kurzu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je podle vašeho názoru na webu ČSLŠ dostatečné množství informací ohledně kurzů?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Poskytuje vám
lyžařská škola
dostatečné
množství
informací
ohledně kurzů
ČSLŠ?

Byli jste celkově
spokojeni s
informovaností
kurzů ČSLŠ?



Jak jste byli spokojeni s kurzem ČSLŠ? *

	1 - zcela nesouhlasím	2	3	4	5	6	7 - zcela souhlasím
Bylo podle vás množství nabízených kurzů dostatečné?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byli jste spokojeni s cenovou úrovní kurzu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byli jste spokojeni s daným kurzem po obsahové stránce?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhovovala vám organizace kurzu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byly výukové materiály zpracovány srozumitelně?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Připravil vás kurz dostatečně na závěrečné zkoušky?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byli jste spokojeni s průběhem závěrečných zkoušek?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Připravil vás kurz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



dostatečně na
vykonávání
práce
instruktora?

Byli jste
celkově
spokojeni s
kurzem ČSLŠ?



Jak jste byli spokojeni s lektory na kurzu ČSLŠ? *

	1 - zcela nesouhlasím	2	3	4	5	6	7 - zcela souhlasím
Byli podle vás lektori na kurzech dostatečně kvalifikovani?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zodpověděli lektori ČSLŠ všechny vaše případné dotazy?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byli jste spokojeni s jednáním lektorů?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byl ze strany lektorů dodržován časový harmonogram kurzu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byla probíraná látka na kurzech lektory dostatečně vysvětlena?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byly jednotlivé výukové prvky na kurzech lektory dostatečně předvedeny?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhodnocovali lektori závěrečné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



zkoušky zcela
nestranně?

Byli jste
celkově
spokojeni s
lektory kurzů
ČSLŠ?

Doporučili byste kurzy ČSLŠ svým přátelům a známým? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

zcela nesouhlasím

zcela souhlasím

Co byste doporučili na kurzech ČSLŠ zlepšit?

Vaše odpověď

Prostor pro vaše další připomínky a náměty:

Vaše odpověď

Odeslat

[Vymazat formulář](#)

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem. [Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Zásady ochrany soukromí](#)

Google Formuláře



Abstrakt

Hofmanová, M. (2022). *Měření spokojenosti zákazníků Českým svazem lyžařských škol* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: zákazník, spokojenost zákazníků, loajalita zákazníků, měření spokojenosti, metoda satisfakčních pyramid, model důležitost-spokojenost, index spokojenosti zákazníků, dotazník

Tato diplomová práce se zabývá analýzou měření spokojenosti zákazníků Českého svazu lyžařských škol. Úvodní kapitoly práce se zaměřují na pojmy zákazník, spokojenost zákazníka a loajalita zákazníka. Dále pak vymezují a detailně popisují postup vypracování některých analýz měření spokojenosti zákazníků. Poznatky z úvodní literární rešerše jsou použity v následné praktické části. Praktická část práce obsahuje produktové portfolio spolku Český svaz lyžařských škol a definuje také jeho zákazníky a dodavatele. Následuje popis metodiky práce a vlastního dotazníkového šetření. Metody měření spokojenosti a loajality zákazníků využité v praktické části práce jsou ukazatel net promoter score, metoda satisfakčních pyramid, model důležitost-spokojenost a index spokojenosti zákazníků. Cílem diplomové práce je vypracovat potřebné analýzy měření spokojenosti zákazníků Českého svazu lyžařských škol a na jejich základě, navrhnout několik opatření pro posílení vztahu se zákazníky.

Abstract

Hofmanová, M. (2022). *Satisfaction measurement of the Czech Association of Ski Schools* (diploma thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: customer, customer satisfaction, customer loyalty, satisfaction measurement, satisfaction pyramid method, importance-satisfaction model, customer satisfaction index, questionnaire

This thesis deals with the analysis of satisfaction measurement of the Czech Association of Ski Schools. The first chapters focus on the definition of terms as customer, customer satisfaction and customer loyalty. They also define and describe in detail the process of preparing chosen analyses of the customer satisfaction measurement. Theoretical knowledges are used in the practical part. The practical part of this thesis contains the product portfolio of the Czech Association of Ski Schools and also defines its customers and suppliers. The following is a description of the methodology of the thesis and the questionnaire survey itself. Customer satisfaction and loyalty measurement methods, used in the practical part of the thesis, are The Net Promoter Score, The Customer Satisfaction Pyramid, The Importance-Satisfaction Analysis and The Customer Satisfaction Index. The aim of this thesis is to find the necessary analyses of the customer satisfaction measurement of the Czech Association of Ski Schools and, based on them, to propose several measures to strengthen the customer relationship.