



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

CUSTOMER SATISFACTION

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Franek

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2021

## **Abstrakt**

Předmětem této diplomové práce je analýza spokojenosti zákazníků lezeckého centra Tendon Wallstreet v Jihlavě. Diplomová práce je rozdělena na čtyři hlavní části. První částí jsou cíle práce a zvolená metodika. Druhá část obsahuje teoretický popis, který vychází z odborné literatury. V další části využívám vybrané metody a analýzy ke zmapování současné situace. Poslední čtvrtá část je vlastní návrh na základě zjištěných poznatků z dotazníkového šetření na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků.

## **Klíčová slova**

Spokojenost zákazníků, SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, spokojenost, zákazník, dotazník

## **Abstract**

The subject of this thesis is to analyze customer satisfaction of the climbing center „Tendon Wallstreet Jihlava“. The thesis is divided into four main parts. The first part is the goals of the work and the chosen methodology. The second part contains a theoretical description, which is based on literature. In the next part I use selected methods and analyzes to map the current situation. The last fourth part is the actual proposal based on the findings of the questionnaire survey to improve the level of customer satisfaction.

## **Key words**

Customer satisfaction, SWOT Analysis, SLEPT Analysis, Porter's Five Forces Model, satisfaction, customer, questionnaire

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Jan Franek</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. David Schüller, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### Spokojenost zákazníků

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz a vlastního průzkumu navrhnout opatření, která povedou k zvýšení celkové úrovně spokojenosti zákazníků lezeckého centra v Jihlavě.

#### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, G. a P. KOTLER. Principles of marketing. 13th. Ed. Upper Saddle River: Pearson, 2010. 637 s. ISBN 978-0-13-700669-4.

HILL, N. a J. ALEXANDER. 2006. The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. 3rd ed. Aldershot: Gower. 273 s. ISBN 978-0-566-08744-8.

HORRELL, E. Zákaznická věrnost: jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je: [jak dovést zákaznický servis k dokonalosti]. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1905-1.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-527-6.

PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, 2010. Marketing communications: a European perspective. 4th ed. Harlow: Pearson. 660 s. ISBN 978-0-273-72138-3.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Bibliografická citace**

### **Citace tištěné práce:**

FRANEK, Jan. *Spokojenost zákazníků*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133280>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce David Schüller.

### **Citace elektronického zdroje:**

FRANEK, Jan. *Spokojenost zákazníků* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133280>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce David Schüller.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. 9. 2020

.....

podpis studenta

### **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat Ing. David Schuller Ph.D., za vedení, pomoc a odborné rady při zpracování této diplomové práce. Také bych chtěl poděkovat lezeckému centru Tendon Wall street za poskytnutí cenných informací, které v práci byly využity.

# Obsah

## Obsah

Úvod.....	11
1 CÍLE A METODY PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 Marketing.....	14
2.2 Marketing služeb.....	15
2.2.1 Definice služeb.....	15
2.2.2 Vlastnosti služeb.....	15
2.3 Zákazník.....	16
2.3.1 Spokojenost zákazníka.....	17
2.3.2 Měření spokojenosti zákazníků.....	21
2.3.3 Metody měření spokojenosti.....	21
2.4 Marketingové prostředí.....	25
2.4.1 Vnitřní prostředí.....	26
2.4.2 Vnější prostředí.....	26
2.5 Analýza vnitřního prostředí.....	27
2.5.1 Marketingový mix.....	27
2.6 Analýza vnějšího prostředí.....	31
2.6.1 Porterův analýza pěti konkurenčních sil.....	31
2.6.2 SLEPTE analýza.....	32
2.7 SWOT analýza.....	33
2.8 Marketingový výzkum.....	34
2.8.1 Metody marketingového výzkumu.....	34
2.8.2 Dotazování.....	36
2.8.3 Tvorba dotazníku.....	37

3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	39
3.1	Představení lezeckého centra Wall Street Tendon Jihlava.....	39
3.1.1	Historie.....	39
3.1.2	Obecné informace .....	40
3.2	SLEPTE analýza .....	41
3.2.1	Shrnutí SLEPTE analýzy .....	48
3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	49
3.3.1	Shrnutí Porterovy analýzy .....	51
3.4	Marketingový mix lezeckého centra .....	52
3.4.1	Shrnutí analýzy marketingového mixu .....	61
3.5	Dotazníkové šetření.....	62
3.5.1	Časový harmonogram dotazníkového šetření.....	62
3.5.2	Předvýzkum .....	62
3.5.3	Tvorba dotazníku .....	64
3.5.4	Vyhodnocení dotazníku .....	64
3.6	SWOT analýza .....	80
4	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ .....	83
4.1	Boulderová stěna.....	84
4.1.1	Návrh na zlepšení.....	84
4.1.2	Shrnutí návrhu na zlepšení.....	86
4.2	Čistota lezeckých cest .....	87
4.2.1	Návrh na zlepšení.....	87
4.2.2	Shrnutí návrhu na zlepšení.....	90
4.3	Čistota lezeckého centra.....	90
4.3.1	Návrh na zlepšení.....	90
4.3.2	Shrnutí návrhu na zlepšení.....	91

4.4	Rychlost obměny lezeckých cest .....	91
4.4.1	Návrh na zlepšení.....	92
4.4.2	Shrnutí návrhu na zlepšení.....	93
4.5	Analýza rizik a o patření k jejich snížení .....	94
4.5.1	Identifikace rizik .....	94
4.5.2	Hodnocení rizik metodou FMEA .....	94
4.5.3	Snížení rizik .....	96
	Závěr .....	98
	Seznam použité literatury .....	100
	Seznam zkratk .....	103
	Seznam obrázků .....	104
	Seznam tabulek .....	105
	Seznam grafů .....	107
	Seznam příloh .....	108
	Přílohy.....	109

## Úvod

Tématem této diplomové práce je spokojenost zákazníků. Právě spokojenost zákazníků slouží v dnešní době jako spolehlivý ukazatel určující pozici firmy na trhu. Vzhledem k tomu, že na trhu je poměrně velká konkurence, tak v konkurenčním prostředí vzniká boj o zákazníka. Mít spokojeného zákazníka je tak velmi důležitým faktorem v boji s konkurencí, jelikož spokojený zákazník zpravidla své nákupy opakuje, zůstává dané společnosti věrný, nevnímá posuny cen a dále šíří povědomí o daném podniku prostřednictvím internetu či doporučení svému okolí.

Z tohoto důvodu je tedy důležité, aby firma znala spokojenost a potřeby svých zákazníků a dále se snažila svým jednáním dané potřeby uspokojovat a celkovou spokojenost navyšovat tak, aby si zachovala konkurenční výhodu.

Pro zadání diplomové práce a následný výzkum byla vybrána malá lezecká stěna nesoucí název Tendon Wall Street. Ta se nachází ve městě Jihlava a funguje zde od října roku 2012. Hlavním cílem lezeckého centra je rozšíření poskytnutí vnitřních prostor pro lezení jihlavské klientele, ale také vychování nových lezců, kteří pak toto lezecké centrum reprezentují na soutěžích v České republice. Lezecká stěna v Jihlavě nabízí především prostory pro lezení na laně, ale je zde i malá boulderová stěna, která poskytuje lezcům možnosti silového tréninku. Mezi nejpočetnější klientelu lezeckého centra řadíme děti, které mají možnost navštěvovat pravidelně kroužky, které se v lezeckém centru každý den konají. Prostory ale čítají také řadu studentů, pracujících či seniorů.

I přesto, že je lezení v posledních letech čím dál tím více populárnější, tak lezecké centrum o své zákazníky spíše přichází. Tato skutečnost tak byla motivací pro výběr tohoto tématu, protože věřím, že na základě získaných informací se mi povedou navrhnout v této práci taková opatření, které tento trend obrátí v lepší.

# 1 CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí a vlastního průzkumu navrhnout změny, které povedou k zvýšení celkové úrovně spokojenosti zákazníků lezeckého centra v Jihlavě.

Prvním dílčím cílem je vypracování teoretické části diplomové práce. V této části vymezím a následně vysvětlím všechny pojmy, které souvisí s problematikou práce. Jedná o základní pojmy týkající se zákazníka a jeho spokojenosti, jednotlivých analýz, které jsou využité v praktické části, metod měření zákazníkovi spokojenosti a tvorby marketingového výzkumu. Tato část práce pomůže k pochopení druhé části, která následně využívá získaných poznatků.

Druhým dílčím cílem je vypracování analytické části diplomové práce. Ta se skládá z vypracování analýz vnitřního a vnějšího prostředí lezeckého centra. Pro zjištění vnitřního okolí zvoleného podniku je použita analýza marketingového mixu služeb. Ta zkoumá produkt, místo, cenu, propagaci, materiální prostředí, procesy a lidi uvnitř podniku. Pro analýzu vnějšího prostředí je v práci použita SLEPTE analýza, zkoumající sociální, legislativní, ekonomický, politický a ekologický faktory. V rámci vnějšího prostředí je v práci využit i Porterův model 5 ti konkurenčních sil, který zkoumá atraktivitu trhu. Výsledky jednotlivých analýz jsou pak přehledně zaneseny do SWOT analýzy, která znázorňuje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a možné hrozby.

Třetím dílčím cílem je analýza spokojenosti zákazníků lezeckého centra Tendon Wall street Jihlava. Spokojenost je v práci měřena pomocí dotazníkového šetření, které bylo sestaveno na základě informací získaných z předvýzkumu, který probíhal pomocí focus group se zaměstnanci lezeckého centra. Výsledný dotazník byl distribuován prostřednictvím obsluhy a sociálních sítí lezeckého centra mezi stávající zákazníky. Výsledky dotazníku byly zpracovány pomocí Spearmanovy korelace a indexu spokojenosti zákazníka.

Na základě informací získaných z dotazníku a předešlých metod jsou v poslední části diplomové práce navrženy taková doporučení, která přispějí ke zvýšení aktuální spokojenosti zákazníků lezeckého centra v Jihlavě. V závěru práce je také zhodnocení, zdali se podařilo splnit cíle, které zde byly vytyčeny.

Motivací pro vypracování této diplomové práce je, že se sportovnímu lezení věnuji již přes 7 let, mám rád přátelskou atmosféru, která mezi lezci panuje, a také se svojí činností podílím na provozu lezeckého centra. V posledních letech jsme si společně s dalšími zaměstnanci lezeckého centra všimli, že i přes skutečnost, že lezecký sport je ve světě čím dál tím populárnější, tak lezecké centrum spíše o své zákazníky přichází. Analýza spokojenosti zákazníků by tak mohla být přínosem pro naše lezecké centrum a možnou cestou, jak do centra přivést nové klienty a udržet si ty stávající.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Cílem této kapitoly bude teoretické shrnutí okruhů, které se budou týkat této diplomové práce. Nejprve se zde zaměřím na marketing a jeho marketingový mix, který se zaměřuje na služby. Poté se budu soustředit na jednotlivé analýzy, které využiji v dalších částech diplomové práce. V závěru se zaměřím na marketingový výzkum, jenž bude stěžejní částí této práce.

### 2.1 Marketing

Marketing si můžeme představit jako proces, jenž se zabývá způsoby, jak uspokojit potřeby zákazníků. Pomocí daného výzkumu mohou firmy zjistit potřeby a přání svých zákazníků. Na základě těchto zjištění, pak mohou organizace zvolit taková opatření, které mají za cíl dát zákazníkovi takové výrobky a služby, jenž mají co největší přidanou hodnotu. Tyto služby či výrobky by měly být zákazníkům nabízeny na správném místě za vhodnou cenu a ve správný čas. (Kotler a kol., 2007)

Většina lidí si pod pojmem marketing představí televizní reklamy, inzeráty, letáky a podobné prostředky. Ovšem marketing nenese pouze takovou podobu. Marketing prochází všemi procesy firmy od získání prvotních zdrojů, logistiku, výrobu výrobků, až po jejich skladování a následný prodej se zajištěním poprodejního servisu. Ti, kteří se marketingem zabývají se nazývají marketéři. (Kotler a kol., 2007)

#### **Pro upřesnění přidávám pár definic:**

Dle Kotlera pak můžeme marketing interpretovat jako: *"Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot."* (Kotler a kol., 2007)

Dle Horákové je marketing definován takto: *„Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.“* (Horáková, 1992)

Petr Drucker pak označil marketing takto: *“Cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečným. Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala...a prodávala se sama.“* Znamená to, že pokud marketér správně

identifikuje potřeby zákazníka, může vytvořit produkty, které pro něj budou mít vysokou hodnotu a budou se v podstatě prodávat sami. (Kotler a kol., 2007)

## **2.2 Marketing služeb**

Služba je konkrétní druh aktivity, která má na rozdíl od zboží nehmotný charakter a nepřináší spotřebiteli vlastnictví. S pravou definicí služby se již setkáváme čím dál tím méně, jelikož v dnešní době jsou služby častěji doplňovány výrobky.

### **2.2.1 Definice služeb**

Kotler popisuje službu jako akt či výkon, který může jedna strana nabídnout té druhé. Služba se oproti výrobku liší tím, že nemá hmotnou podstatu a nevede k žádné změně vlastnictví. Příprava služby ovšem může být spojena s fyzickým výrobkem, ale není to podmínkou. (Kotler a kol., 2007)

### **2.2.2 Vlastnosti služeb**

Jak již bylo zmíněno výše, služby jsou ve své povaze rozdílné od hmotných statků, jsou jinak vnímány z pohledu zákazníka a na trhu mají své vlastní místo. Základními vlastnostmi služeb je pak:

- nehmotnost,
- proměnlivost,
- pomíjivost,
- absence vlastnictví,
- neoddělitelnost.

**Nehmotnost služeb** – tím rozumíme, že daný produkt nemá jakýkoliv hmotný charakter. Čistou službu nemá zákazník jakýmkoliv fyzickým smyslem zhodnotit. Nemá možnost si před nákupem tento produkt prohlédnout či vyzkoušet, což může hrát roli v rozhodovacím procesu zákazníka. Kvalitu služby, spolehlivost důvěryhodnost atp., jsi může zákazník ověřit až když službu vyzkouší, tedy až jí koupí.

**Proměnlivost služeb** – neboli jejich nestálost. Kvalitu služby je obtížné určit, jelikož záleží na tom, kým je služba poskytována, na jakém místě a jakým způsobem. Příkladem může být, že každé kadeřnictví neposkytne stejnou kvalitu nabízených služeb, kdy výsledky mohou být rozdílné. Záleží tedy na konkrétní kadeřnici, která zrovna vlasy stříhá.

**Pomíjivost služeb** – je pak další z důležitých parametrů, služby totiž vzhledem k nehmotnému charakteru nelze skladovat pro pozdější prodej či použití. Služba je vázána ke konkrétnímu časovému momentu, kdy její hodnota zmizí s uplynutím daného okamžiku. Lze tedy říct, že služby jsou závislé na jejich poptávce. Poskytovatelé služeb, tak musí odhadovat její poptávku v čase. Pokud poptávka není zjištěna včas, může dojít k možným ztrátám, díky nedostatečné kapacitě. (Zamazalová, 2010)

**Absence vlastnictví** – je další charakteristikou služeb, která přímou souvisí s jejich nehmotností. Při nákupu zboží totiž na zákazníka přechází právo vlastnit zboží. Dané zboží může využívat po neurčitou časovou dobu, a dokonce má právo toto zboží prodat. Tato možnost ovšem u služeb není. Služba je totiž nehmotná a nevzniká zde tak právo ji vlastnit.

**Neoddělitelnost** – tou rozumíme nemožnost oddělit službu od jejího poskytovatele, což není stejné u zboží, které naopak od poskytovatele oddělit lze. Službu je třeba nejprve koupit a poté je ve stejném čase produkována a spotřebovávána. Služba je pevně spojena s poskytovatelem, a proto není možné tyto dva subjekty vzájemně oddělit. (Kotler a kol., 2007)

## **2.3 Zákazník**

Dle Druckera je zákazníkem: *„Zákazníkem je vždy spotřebitel – to znamená konečný uživatel daného výrobku nebo služby.“* (Drucker, 2007)

Bunešová zase uvádí: *„Zákazník je každý, kdo stoupí s námi v jednání. Zákazník je také ten, kdo projeví zájem o naše produkty.“* (Bunešová, 2000)

Spotřebitel neboli zákazník je jedním z nejdůležitějších článků podniku. Využívá totiž statků, produktů či služeb od poskytovatele, tedy prodejce, dodavatele nebo obchodníka, výměnou za peněžní či jinak hodnotovou úplatu. (Reizenstein, 2004)

Ne všichni zákazníci jsou ovšem stejní. Každý má totiž jiné potřeby a přání. Hlavním cílem marketingu je identifikovat své zákazníky, poznat jejich potřeby a přání a poté nabízet takové produkty, které splňují jejich přání a potřeby. (Pelsmacker a kol., 2010)

Zákazník není pouze fyzická osoba, ale může to být i firma, a proto je důležité zákazníky segmentovat dle jednotlivých trhů. Ty dělíme na trh zákaznický (B2C), trh průmyslový (B2B) a trh smíšený. Mezi zákazníky tedy můžeme zařadit spotřebitele, obchodníky, stát, výrobce či jiné zahraniční instituce. (Kašík a kol., 2012)

### **2.3.1 Spokojenost zákazníka**

Kotler spokojenost zákazníka definuje takto:

*„Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech, potěšení nebo zklamání, vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užítku) a výkonnosti očekávanou.“* (Kotler, 2001)

Kotler se touto definicí snaží říct, že spokojenost zákazníka je skutečnost, která je závislá od rozdílu mezi skutečným a očekávaným přínosem služby či produktu. Dále Kotler ve své publikaci píše, že zákazník může dosáhnout různých stupňů spokojenosti, které se odvíjejí od naplnění jeho očekávání. Pokud je skutečný produkt nad míru očekávání, pak je zákazník velice spokojen, pokud ovšem přínos dané služby či produktu nesplňuje očekávání zákazníka, pak je naopak nespokojen.

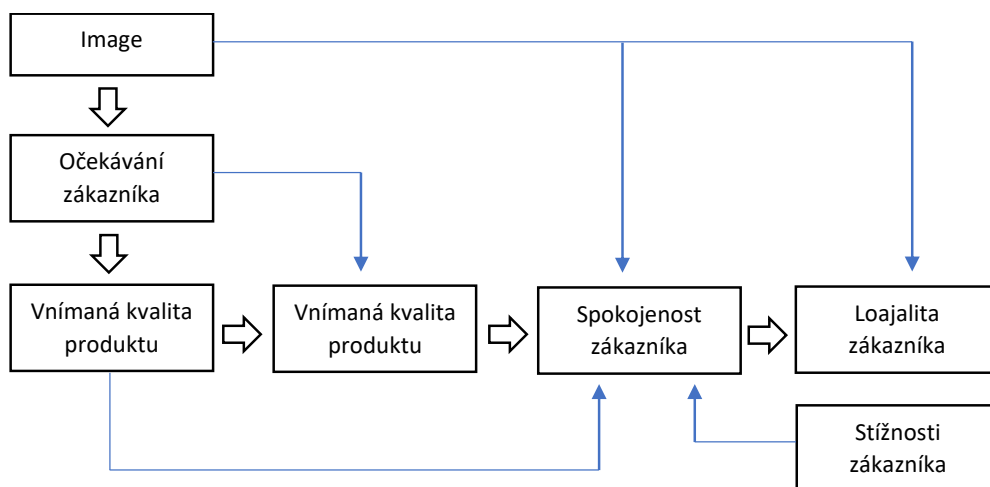
Daná očekávání pak vychází z minulých zkušenostech zákazníka, slibech či informacích od jiných firem, konkurentů nebo známých. Pro společnosti je tak velmi důležité dosahovat vysoké úrovně spokojenosti svých zákazníků, jelikož tito zákazníci jsou zpravidla firmě věrní, méně citliví na změny cen, opakují své nákupy a mohou šířit o firmě příznivé informace mezi další přátele, rodinu atp. (Kotler a kol., 2007)

Foret pak ve své publikaci shrnul sedm důvodů, proč je spokojený zákazník přínosem pro firmu. Spokojený zákazník:

- je zákazník, který zůstává firmě věrný. Jeho udržení je pro firmu méně náročnější, a to jak z hlediska peněz, tak i času a úsilí, než by tomu bylo u procesu získání nového zákazníka,
- je zákazník, který šíří pozitivní informace o společnosti dalším lidem a je tak jednou z forem neplacené propagace.
- je zákazník, který je ochoten zaplatit i vyšší cenu v porovnání s konkurencí,
- je zákazník, který je ohleduplný a dokáže přihlídnout k nenadálým problémům firmy, pomáhá jí překonat tyto špatné časy, kdy se firmě nemusí dařit,
- je zákazník, který je ochoten poskytnout společnosti feedback,
- je zákazník, který vyvolává u zaměstnanců firmy pocit hrdosti. (Foret, 2008)

Foret a Stávková se společně shodují na tomto modelu, který se zabývá analýzou spokojenosti zákazníka.

**Obrázek 1 Model spokojenosti zákazníka**



*Zdroj: (vlastní zpracování dle Foret, Stávková, 2003)*

V tomto modelu je znázorněno sedm následujících oblastí, které mají zásadní vliv na zákaznickou spokojenost.

## **Image**

Prvním bodem analýzy je image. Ta znázorňuje určitou důvěru zákazníka ve společnost, v její produkty či služby a značku. Dále také zastává reakce firmy na přání a problémy svých zákazníků, stabilitu společnosti či znalost značky.

## **Očekáváníí zákazníka**

Tato oblast se vztahuje k představám zákazníka o produktu. Očekáváníí je ve velké míře výsledkem propagace firmy a předešlých zkušeností zákazníka, a proto má přímý vliv na spokojenost.

## **Vnímaná kvalita**

Ta se týká nejen produktu samotného, ale také všech dalších služeb, které souvisí s jeho dostupností. Mezi doprovodné služby můžeme zařadit například servis, ukázka produktů či kvalita zaměstnanců společnosti.

## **Vnímaná hodnota**

Je hodnota, která se váže k ceně a užítku, který spotřebitel předpokládá. Vnímanou hodnotu můžeme znázornit jako poměr vnímané kvality a ceny.

## **Spokojenost zákazníka**

Tu můžeme popsat jako rozdíl mezi očekávaným a skutečným produktem či službou. Tedy zákazníkuv pocit, zdali došlo k naplnění jeho potřeb a přání v souvislosti s daným statkem či ne.

## **Stížnosti zákazníka**

Ke stížnosti zákazníka dochází, pokud nedošlo k naplnění zákaznickových potřeb a přání, tedy k nesouladu mezi výkonem a očekáváníí zákazníka.

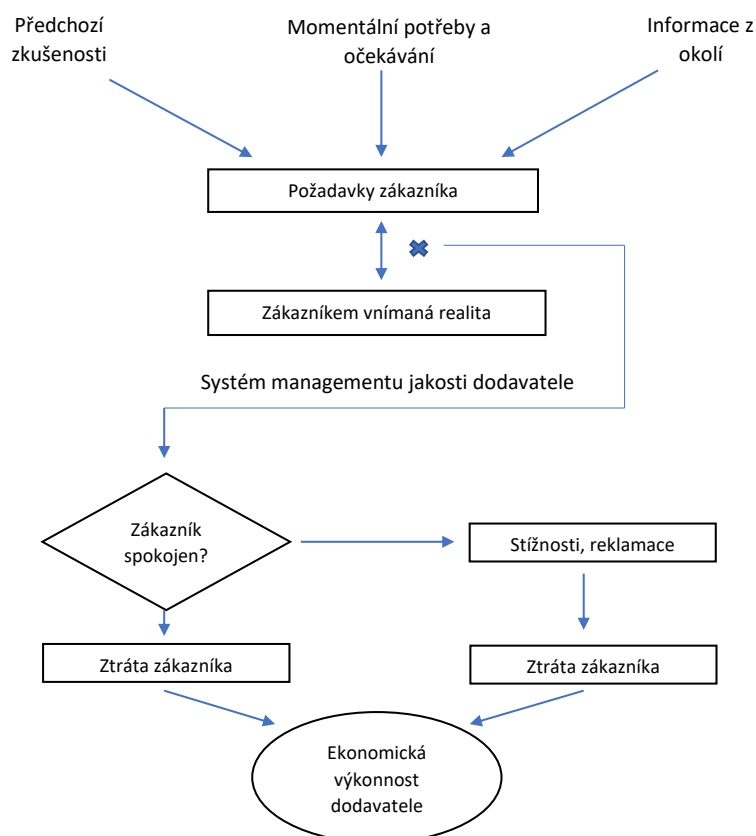
## Loajalita zákazníka

Tu můžeme nazývat i věrností zákazníka. Jde také o nesoulad mezi očekáváním a výkonem, ale s pozitivním důsledkem. Projevy loajalita mohou být různé, příkladem je opakovaný nákup, cenová tolerance, reference dalším zákazníkům či zvyklostní chování. (Foret, Stávková, 2003)

Nenadál pak model spokojenosti zákazníka znázornil na trochu odlišném obrázku oproti Foretovi a Stávkové. Autor do tohoto modelu nezařadil image značky, ale naopak zde zařadil jako jeden z faktorů předchozí zkušenosti zákazníků se společností, předchozí nákupy, loajálnost zákazníků včetně referencí, které jsou jedním z důležitých faktorů, které mohou ovlivnit nákupní chování zákazníka i jeho následnou spokojenost. (Nenadál a kol., 2008)

V následujícím obrázku je možné vidět právě tento model dle Nenadála.

**Obrázek 2 Model spokojenosti zákazníka dle Nenadála**



*Zdroj: (vlastní zpracování dle Nenadál a kol., 2008)*

### 2.3.2 Měření spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti zákazníků je jedním ze stavebních kamenů pro úspěšnou organizaci. Díky řízení vztahů se zákazníky totiž firma může odhalit své přednosti, ale i slabá místa svých produktů či služeb, díky kterým nemusí naplňovat maximálního potenciálu.

Informace získané od zákazníků jsou pro firmu velmi důležité, jelikož pomáhají identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit k tomu, aby podnik dosáhl vyšší loajality svých zákazníků a zlepšení celkové výkonnosti podniku. (Golubkov, 1998)

Nenadál a kolektiv ve své publikaci zmiňuje, že je nejprve důležité stanovit si názory s jakými budeme pracovat. Rozlišuje zde dva přístupy, kterými jsou:

- Naslouchání hlasu zákazníků: V tomto případě je přístup založen na zkoumání a vyhodnocování názorů skutečných zákazníků. Výsledkem je pak objektivní zjištění skoro všech znaků zákazníkovi spokojenosti.
- Aplikace rozvoje znaků jakosti: V případě tohoto přístupu zkoumáme názory vlastních zaměstnanců, kteří mají za cíl, vžít se do rolí zákazníků. Tento přístup je využíván pouze tehdy, není-li možnost z určitých důvodů pracovat s názory reálných zákazníků. (Nenadál a kol., 2004)

Tato oblast by tedy neměla být podceňována ba naopak společnosti by měli pravidelně měřit zákaznickou spokojenost pomocí příslušných metod. V následující kapitole zmíním pár metod, pomocí kterých může firma zjišťovat a měřit zákaznickou spokojenost.

### 2.3.3 Metody měření spokojenosti

V dnešní době existuje spousta metod, kterými může společnost měřit zákaznickou spokojenost. V této kapitole jsem vybral nejčastěji používané metody a krátce je shrnul. Vybranými metodami jsou:

- Index důležitosti/spokojenost (D/S),
- model Kano,
- SERVQUAL

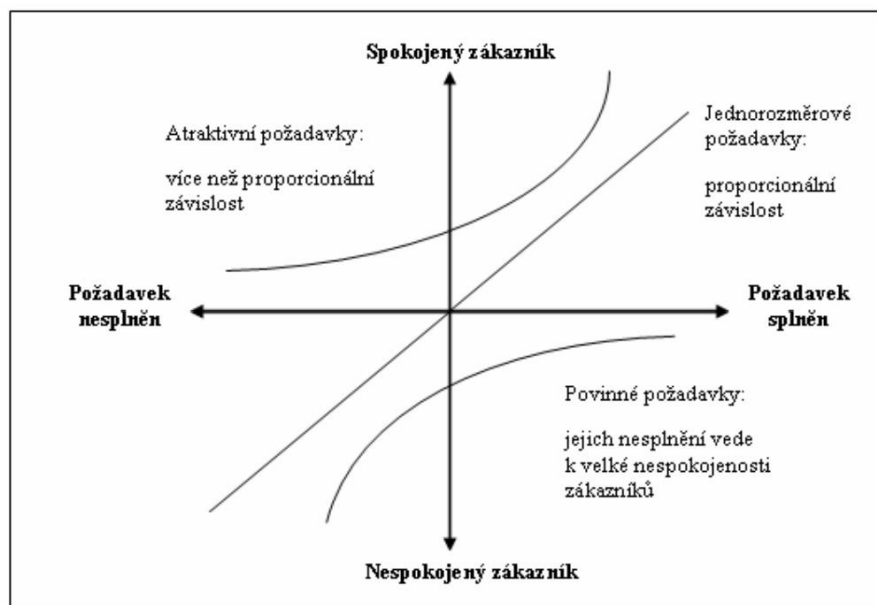
## Kano model

Autorem tohoto modelu je profesor Noriaki Kano, který říká, že organizace dosahuje dvou cílů. Prvním cílem je poskytování pravdivých a včasných informací o zákaznickově spokojenosti či nespokojenosti, druhým cílem jsou pak aktuální výsledky a závěry o růstu společnosti. (Hill a kol., 2006)

Dle Chlebovského (2005) je podstatou modelu Kano rozdělení zákaznickových požadavků na výrobek či službu do tří skupin:

- **must be (povinné):** tyto požadavky jsou považovány za samozřejmost, musí být splněny, v případě nesplnění je zákazník výrazně nespokojen. Pokud jsou však tyto požadavky splněny, tato skutečnost má pouze nepatrný vliv na zákaznickou spokojenost.
- **one-dimensional (jednorázové):** tyto požadavky mají na rozdíl od předešlých podstatný vliv na zákaznickou spokojenost. Zjednodušeně řečeno, čím více jsou tyto požadavky splněny, tím větší je zákaznickova spokojenost.
- **attractive (atraktivní):** tyto požadavky mohou v případě naplnění zapříčinit výraznou spokojenost zákazníka, ovšem v případě nenaplnění, tato skutečnost nevede k nespokojenosti zákazníka.

Obrázek 3 Kano model dle Chlebovského (2005)

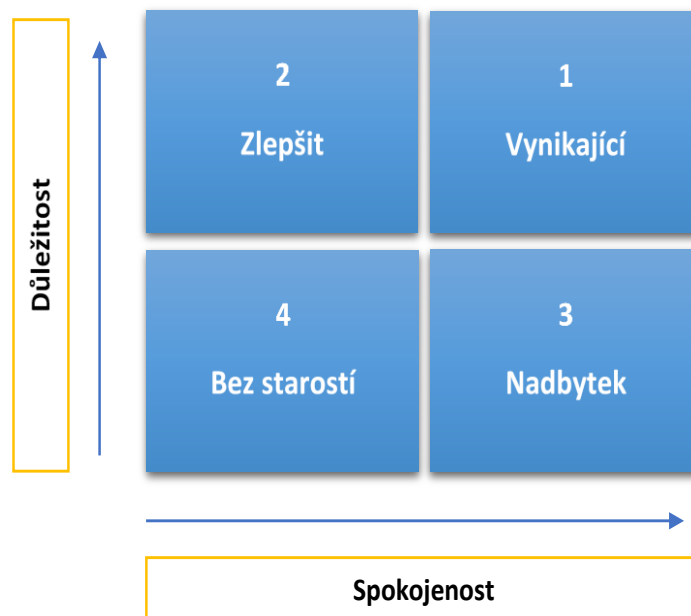


Zdroj: (Chlebovský, 2005)

## Index důležitosti/spokojenosti (D/S)

Tato metoda zkoumá vztah mezi spokojeností a důležitostí u jednotlivých zkoumaných prvků. Oproti diferenční analýze se pak liší tím, že zkoumá i vztahy mezi nimi navzájem. K zanesení výsledků pak slouží kvadrantová mapa, kde střední hodnoty představují osy mapy. (Fontenot a kol., 2005)

Obrázek 4 Matice důležitosti



Zdroj: (vlastní zpracování dle Fontenot, Henke a Carson, 2005)

## SERVQUAL

Tato metoda je založena na dotazování zákazníků, které slouží k vyhodnocení kvality poskytovaných služeb. Vychází z modelu mezer neboli GAP analýzy a jejím cílem je zjištění kvality poskytovaných služeb, a také výše úrovně spokojenosti zákazníka. (Zeithaml a kol., 1990)

Spokojenost zákazníka tedy vychází z rozdílu mezi skutečnou úrovní služby a očekávanou úrovní služby. Dotazovaný pak hodnotí jednotlivé body na stupnici od 1 do 10, kde 1 představuje nejhorší úroveň a 10 nejlepší úroveň. (Vašítková, 2008)

Autoři této metody identifikovali pět rozdílů neboli mezer, které mohou zákazníka udělat spokojeným či nespokojeným s poskytovanou službou.

**Mezera 1** – vyjadřuje rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a tím co si myslí vedení firmy, že zákazník očekává. Tento nesoulad může vzniknout například tehdy, kdy vedení nemá přesné informace o tom, co zákazník požaduje.

**Mezera 2** – vyjadřuje rozdíl mezi vnímanou kvalitou služby ze strany zákazníka a vedení firmy. Vedení zde chápe to, co zákazník chce, ale nepodaří se mu službu správně specifikovat. Může dojít ke špatné nastavení parametrů či standardů poskytované služby.

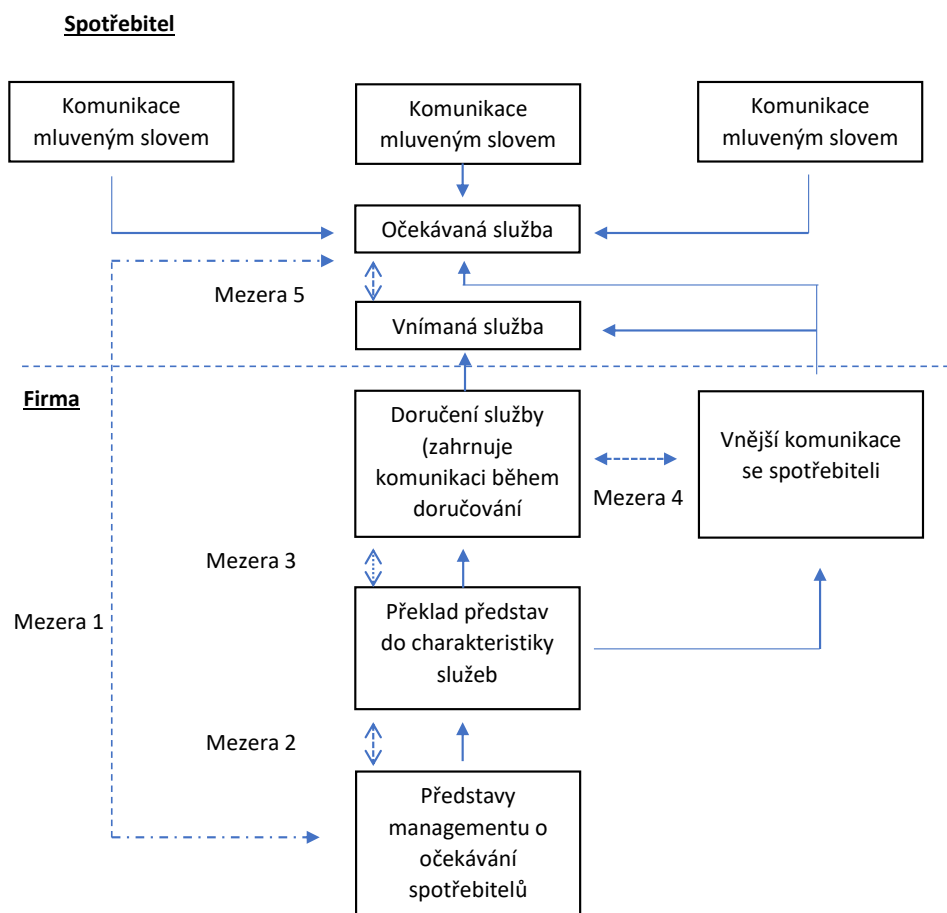
**Mezera 3** – může vzniknout v případě, kdy se vyskytne rozdíl mezi chápáním kvality služby a poskytnutím. Tato mezera se týká zejména systému doručování služeb (procesy, personál aj.) Důležité je, aby zaměstnanci byli zaškoleni a následnou službu poskytovali kvalitně.

**Mezera 4** – vyjadřuje rozdíl mezi externí komunikací se zákazníkem a reálně poskytovanou službou. K této skutečnosti může dojít například při reklamě, která může způsobit u zákazníka dojem jiné kvality.

**Mezera 5** – vyjadřuje to, jak moc se odlišuje očekávání zákazníků od reálné hodnoty poskytované služby. Pátá mezera je součtem všech předchozích mezer. (servqual.estranky.cz, 2009)

Právě poslední mezera je pro měření důležitá, jelikož právě tu zákazníci v dotazování hodnotí.

**Obrázek 5 GAP model**



*Zdroj: (vlastní zpracování dle servqual.estranky.cz, 2009)*

Pro lepší pochopení je přiloženo výše schéma GAP modelu, z kterého tento výzkum vychází, a který zahrnuje právě všechny zmiňované mezery.

## 2.4 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí je prostředí, ve kterém se firma nachází a odehrávají se zde marketingové činnosti společnosti. Toto prostředí má výrazný vliv na chování firmy, její výrobní procesy, obchod, technologie či chování jejich zákazníků. Marketingové prostředí se dělí na:

- vnitřní prostředí,
- vnější prostředí:
  - mikroprostředí
  - makroprostředí. (Zamazalová, 2010)

### 2.4.1 Vnitřní prostředí

Kozel a kol. (2011) ve své publikaci popisuje vnitřní prostředí jako jednotlivé vazby, vztahy a prvky, které se odehrávají uvnitř organizace. Vnitřní prostředí se především soustředí na identifikaci schopností a zdrojů podniku, jelikož právě ty jsou pro organizaci velmi důležité. Tyto faktory totiž pomáhají firmě reagovat na určité změny, které vznikají ve vnějším prostředí. Tyto změny, impulsy může společnost za pomoci vnitřního prostředí využít.

Toto prostředí podnik může analyzovat pomocí mnoha metod. Mezi ty nejvyužívanější můžeme zařadit analýzu marketingového mixu, která zastává koncept 4P. Jednotlivá P pak zastávají anglické názvy pro:

- Price (cena),
- Place (distribuce),
- Product (produkt),
- Promotion (komunikace). (Kozel a kol., 2011)

Analýza marketingového mixu bude podrobně vysvětlena v následující kapitole.

### 2.4.2 Vnější prostředí

Toto prostředí členíme dále na mikroprostředí a makroprostředí.

#### **Mikroprostředí**

Do tohoto prostředí můžeme zařadit všechny vlivy, okolnosti a situace, který organizace může prostřednictvím svých aktivit lehce ovlivnit. Příkladem mohou být partneři firmy, tedy odběratelé, dodavatelé, pojišťovny, finanční instituce, distributory, ale také zákazníci, konkurenci či veřejnost. Nejčastější analýzou, která se využívá pro mikroprostředí je *Porterův model pěti konkurenčních sil*. Tento model zachycuje jednotlivé konkurenční faktory, kterými mohou být odběratelé, dodavatelé, substituční výrobky, noví a stávající konkurenti. (Jakubíková, 2013)

## Makroprostředí

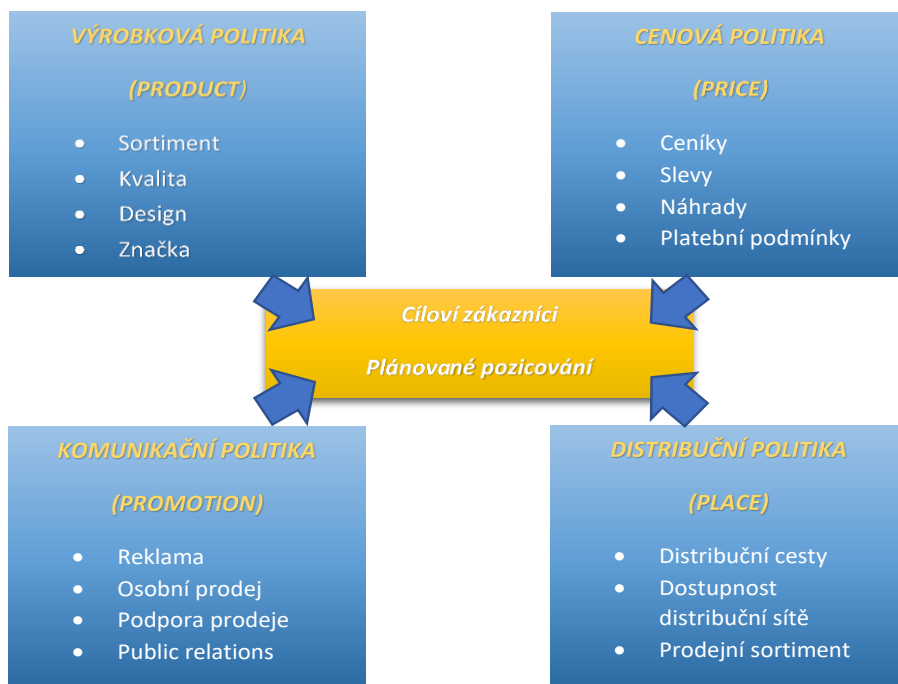
Toto prostředí je oproti mikroprostředí vzdálenější a organizace není schopná vlastní silou toto prostředí měnit. Mezi jednotlivé faktory tohoto prostředí můžeme zařadit sociální faktory, ekonomické faktory, politické faktory, legislativní faktory a technologické faktory. Pro analýzu tohoto prostředí je nejčastěji využívána SLEPT analýza. (Zamazalová, 2010)

## 2.5 Analýza vnitřního prostředí

### 2.5.1 Marketingový mix

Podle odborné literatury můžeme chápat marketingový mix jako strategický nástroj, díky kterému může firma dosahovat svých cílů, a to jak marketingových, tak i primárních podnikových cílů. Marketingový mix charakterizuje tzv. 4P faktory, které zastávají čtyři anglická slova – Product, Price, Place a Promotion. Tyto faktory mohou být rozšířeny o další nástroje, kterými mohou být Processes, People a Physical evidence. Tuto verzi pak můžeme označit konceptem 7P a využívá se především při analyzování služeb. (Kotler, 2007)

Obrázek 6 Schéma marketingového mixu



Zdroj: (vlastní zpracování dle robertnemec.com, 2020)

## **Product (produkt)**

Produkt je jedním z nejdůležitějších faktorů marketingového mixu, jelikož dobře navržený produkt, který splňuje požadavky a přání zákazníků je prvním krokem k úspěchu jakéhokoliv projektu. Všechny produkty by se měly skládat z několika součástí, které je dobré při skládání marketingového mixu neopomenout. Takovéto faktory pak pomohou k uspokojení zákaznických očekáváníí.

### ***Hlavní faktory uspokojení zákaznických potřeb***

Mezi jednotlivé faktory můžeme zařadit:

- Design produktu – vzhled produktu, ale i další vlastnosti, kterými produkt působí na zákazníka.
- Charakteristika produktu – hlavní specifika co produkt umí a k čemu je určen.
- Jádro produktu – vyjadřuje to, k čemu produkt primárně slouží.
- Záruky vůči zákazníkovi – určité záruky, které by každý produkt měl mít v případě, že nastane nečekaný problém.
- Kvalita – představa toho, co může náš zákazník od zakoupeného produktu či služby očekávat.
- Platební podmínky – vyjadřují způsob, kterým bude v případě nákupu produkt zaplacen. (Kotler, 2003)

### ***Životní cyklus produktu***

Tento pojem značí časový úsek, pro který je výrobek nabízen na trhu. Životní cyklus se zpravidla skládá z pěti fází, kterými jsou:

- Vývoj produktu – Tato fáze začíná ve chvíli, kdy podnik přijde s myšlenkou vývoje nového produktu. Součástí této fáze je podrobná analýza poptávky po produktu. V případě, že předpověď poptávky po produktu je příznivá, pak začíná příprava výroby, která tento životní cyklus může v případě vysokých nákladů ukončit. Tato fáze je spojena také s investicí do vývoje a přípravy výroby.
- Uvedení produktu na trh – Hlavních činností této fáze je představení hotového výrobku svým zákazníkům. Táto fáze se pak pojí s četnými investicemi do reklamy a distribuce produktu.

- Růst produktu – Tato fáze nastává v případě, že daný produkt uspokojil očekávání zákazníků, po takovémto produktu roste poptávka a jeho prodej roste také. V případě úspěchu pak vstupují na trh noví konkurenti, kteří se snaží nabídnout podobný produkt s určitými vylepšeními, popřípadě poskytnou tento produkt levněji a přetáhnou tak zákazníka na svou stranu.
- Zralost produktu – V této fázi má produkt pevné místo na trhu, ale již neroste, jako tomu bylo v předchozí fázi. V této fázi dochází ke stagnaci prodeje daného produktu, a také může docházet ke snižování jeho ceny. Díky tomu podnik dokáže produkt udržet co nejdéle na trhu a uspokojovat stále potřeby zákazníků.
- Úpadek produktu – Tato fáze přináší úpadek zájmu o produkt, a tedy i pro podnik klesající tržby z prodeje. Udržování produktu v této fázi může zapříčinit negativní vliv na jméno firmy z pohledů zákazníků a je proto tedy podstatné, aby podnik v této fázi přesunul svoji pozornost na jiné produkty, které prodává. (Kotler, 2007)

V případě marketingového mixu služeb je na produkt nahlíženo, jako na soubor hmotných a nehmotných prvků, které obsahují určité výhody či funkční, psychologické či sociální užitky. (Pride, Ferrell, 1991)

### **Price (cenová politika)**

Cena vyjadřuje vše, co daný produkt či službu společnost požaduje. Hraje důležitou roli v rozhodování potenciálního zákazníka, a proto je důležité, aby organizace zvolila správnou cenovou hladinu daného produktu či služby. Nejčastěji je cena vyjádřena v peněžních jednotkách a v určitém slova smyslu značí protihodnotu vůči poskytovanému produktu. Cena je také jedinou složkou marketingového mixu, která společnosti přináší výnos. (Kotler, 2007)

### **Promotion (komunikační politika)**

Neméně důležitým faktorem je propagace, která si klade za cíl, informovat své zákazníky o existenci dané služby či produktu. Propagace napomáhá svým zákazníkům orientovat se na trhu a zároveň je podněcuje ke koupi a udržování dobrých vztahů mezi společností a zákazníkem. (Kotler, 2007)

### **Place (distribuční politika)**

Tento faktor se zabývá problémem, jakou cestou dostat produkt či službu k zákazníkovi. Z pohledu organizace by se mělo jednat nejméně nákladnou cestu či způsob distribučního kanálu, zatímco z pohledu zákazníka by to měl být nejrychlejší a nejjednodušší způsob. Jedna z definic distribuce pak zní takto: „*Proces pohybu produktů od výrobce ke spotřebiteli, který může zahrnout několik kroků a účast mnohých společností.*“ (Bové, Thill, 1992)

Výběr místa pak můžeme rozdělit do těchto skupin:

- Zákazník přijde k poskytovateli,
- Poskytovatel přijde k zákazníkovi
- Transakce probíhá na dálku, přes daný distribuční kanál. (Payne, 1996)

### **People (lidé)**

Tento faktor je jedním ze základních kamenů právě marketingového mixu služeb. Lidé jsou totiž v tomto případě součástí vytváření a spotřebování služeb, jelikož zde dochází k interakci mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. V rámci zajištění poskytování kvalitních služeb by firma měla dbát na to, aby zaměstnanci byli řádně proškoleni a zvyšovala se tak právě kvalita poskytovaných služeb. Další možností, jak zlepšit právě tuto oblast je vytvoření určitého motivačního programu. (Vašítková, 2014)

### **Processes (procesy)**

Dalším prvkem konceptu 7P jsou procesy, tedy vzájemná interakce zákazník poskytovatel v průběhu poskytování služby. Zaměřují se zejména na způsob poskytování služby vlastními zaměstnanci, dále tato oblast zkoumá, jak celý proces funguje a zdali jsou zákazníci spokojeni. V této oblasti můžeme najít například stížnosti zákazníků na dlouhé čekací doby či fronty, které vznikají při velké poptávce po dané službě. (Vašítková, 2014)

### **Physical evidence (materiální prostředí)**

Poslední, ale stejně důležitým prvkem je materiální prostředí. Tento faktor se zaměřuje na vlastnosti služeb, které mohou mít různý charakter. V případě lezeckého centra může být příkladem materiálního prostředí budova, lezecká stěna a další jiné faktory, které jsou nedílnou součástí poskytované služby. (Vašítková, 2014)

## 2.6 Analýza vnějšího prostředí

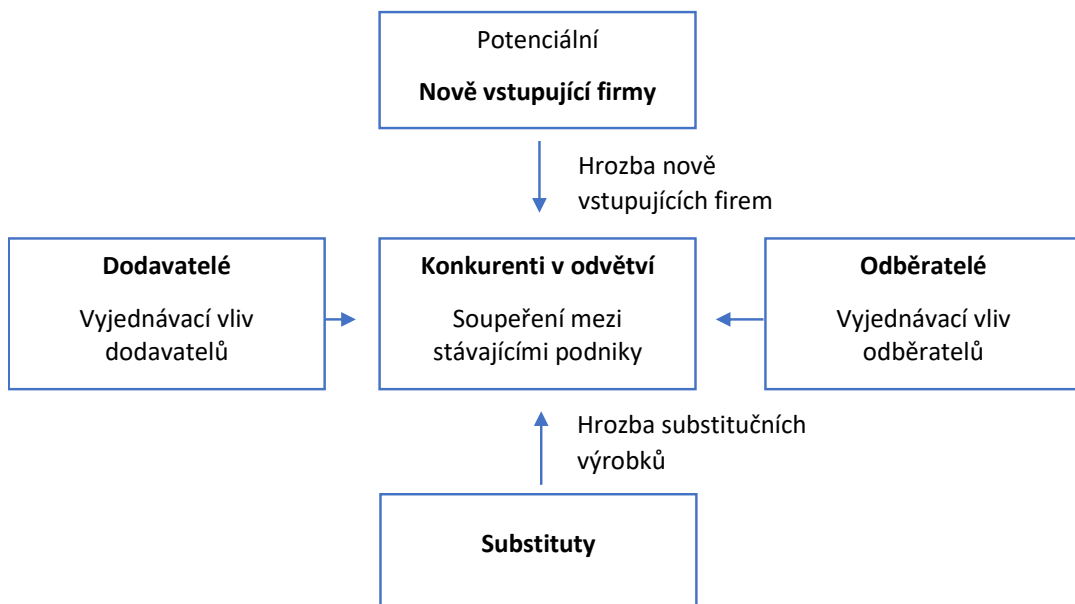
### 2.6.1 Porterův analýza pěti konkurenčních sil

Tato analýza patří k základním a velmi důležitým metodám zkoumající mikroprostředí podniku. Autorem této analýzy je Micheal E. Porter. Cílem této analýzy je pochopení jednotlivých sil, které působí na podnik, a které by mohly výrazně ovlivnit fungování podniku. K tomu, aby se podnik stal úspěšným je dobré tyto síly zkoumat, následně je pochopit, vyrovnat se s nimi a v neposlední řadě na ně reagovat.

Porterův model zkoumá těchto pět sil:

- Vyjednávací síla kupujících,
- Vyjednávací síla dodavatelů,
- Hrozba substitutů,
- Hrozba stávajících konkurentů,
- Hrozba vstupu nových konkurentů. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Obrázek 7 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: (Nývtová, 2010)

## **2.6.2 SLEPTE analýza**

Tato analýza oproti předchozí zkoumá makroprostředí podniku, tedy takové prostředí, které firma jen těžce dokáže ovlivnit. Zkratka SLEPTE se skládá z jednotlivých faktorů, které tato analýza zkoumá. Jsou to:

- sociální faktory,
- legislativní faktory,
- ekonomické faktory,
- politické faktory,
- technologické faktory.

### **Sociální faktory**

Mezi sociální faktory můžeme zařadit například demografii či kulturu společnosti. Demografií rozumíme vědu, která se zabývá podrobným studiem obyvatelstva. Mezi zkoumané faktory můžeme zařadit například pohlaví, zaměstnaní, společenské třídy, dosažené vzdělání, či věkové složení. Mezi kulturní faktory pak určité zvyky společnosti či jednotlivé chování lidí, kteří tvoří trh. (Jakubíková, 2013)

### **Legislativní faktory**

Tyto faktory představují vliv jednotlivých právních nařízení, norem na fungování podniku. Podnik musí akceptovat zákony, nařízení vlády či vyhlášky, které stát stanoví. V případě, že podnik operuje i na zahraničním trhu, musí respektovat i jednotlivé úmluvy a normy spojené právě se zahraničním obchodem. (Jakubíková, 2013)

### **Ekonomické faktory**

Tato oblast zahrnuje především takové faktory, které mohou ovlivnit kupní sílu a výdajovou strukturu zákazníků. Můžeme zde zařadit například míru inflace, nezaměstnanost, vývoj HDP, měnové kurzy, daně, výši úrokových sazeb a důchodů, clo a další. (Jakubíková, 2013)

### **Politické faktory**

Mezi tyto faktory můžeme zařadit především stabilitu politického odvětví a jeho vývoj, vlivy fiskální či mezinárodní politiky, vízovou politiku, sociální politiku, ale také vliv na

dotace z Evropského fondu pro regionální rozvoj, z kterého spousta podniků čerpá finanční dotace pro uskutečnění svých projektů. (Jakubíková, 2013)

### **Technologické faktory**

K tomu, aby podnik nezůstal vůči konkurenci pozadu je důležité sledovat technické a technologické změny v jeho okolí. Technologie jsou velmi důležitým faktorem, jelikož pomáhají podniku neustále zlepšovat své produkty. Předvídání určitých změn v tomto odvětví se může promítnout do celkové úspěšnosti podniku. Nevýhodou tohoto odvětví je fakt, že nové technologie představují většinou vysoký finanční náklady a větší podniky s dostatečným finančním zabezpečením, tak mají výhodu oproti menším společnostem. (Zamazalová, 2010)

## **2.7 SWOT analýza**

Tato metoda patří k hlavním nástrojům strategického managementu a jejím cílem je zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které působí na organizaci a může ovlivnit její úspěšnost či úspěšnost určitého záměru. Zkratka SWOT představuje počáteční písmena čtyř anglických slov:

- **S** – Strengths – silné stránky
- **W** – Weaknesses – slabé stránky
- **O** – Opportunities – příležitosti
- **T** – Threats – hrozby

Informace pro sestavení této analýzy čerpáme z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Interní analýza nám přináší podklady pro silné a slabé stránky, zatímco externí analýza, zabývající se mikroprostředím a makroprostředím, nám poskytuje informace k příležitostem a hrozbám.

Konkurenčních výhod firma může dosáhnout pouze v případě, že bude snižovat své slabé stránky, a naopak zvyšovat a podporovat své silné stránky. Dále v případě, že se bude snažit využívat příležitostí a předvídat a zajišťovat se proti hrozbám. (Kozel a kol., 2006)

## 2.8 Marketingový výzkum

Je způsob, jakým organizace může získávat informace o obchodním trhu. Cílem je zjišťovat přání a potřeby zákazníka a na základě jeho odpovědí vyhodnocení těchto dat. Výsledky marketingového výzkumu mohou pomoci ke zlepšení poskytovaného produktu, zároveň i celkové spokojenosti zákazníka. Hlavní charakteristikou je vysoká výpovědní hodnota, jedinečnost a aktuálnost získaných informací. (Kozel a kol., 2011)

### 2.8.1 Metody marketingového výzkumu

Zdroje dat výzkumu jsou nejčastěji typu **primárního** a **sekundárního**. Sekundární data má podnik k dispozici, již před zahájením samotného výzkumu, zatímco primární data jsou během výzkumu sbírána.

**Sekundární data** – jsou nejčastěji data, která jsou volně dostupná a cena a čas na jejich získání jsou podstatně nižší. Nevýhodou však může být neaktuálnost získaných dat či nepřesnost a nespolehlivost dat. Sekundární data pak můžeme ještě dělit na **interní data** a **externí data** s ohledem na to, kde byly data získány. V případě interních jsou tyto data získávány uvnitř firmy, zatímco u externích je to na základě dat, které shromáždily jiné instituce k určitým účelům.

**Primární data** – data, která jsou získávány z vlastního výzkumu. Takováto data jsou oproti sekundárním aktuální, ale ke zkoumání je potřeba čas a určitá investice do výzkumu. Tyto data mohou popisovat aktuální stav či situaci podniku, ale také názory či postoje zkoumané jednotky. (Kozel a kol., 2011)

Metody sběru dat členíme dle druhu dotazování na **kvalitativní** a **kvantitativní** výzkum. Hlavním rozdíl spočívá v podstatě jednotlivých druhů výzkumu.

**Obrázek 8 Rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem**

	Kvalitativní výzkum	Kvantitativní výzkum
techniky	hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory (focus groups)	dotazování, pozorování, experimenty
charakter dat	popis chování	kvantifikovatelná a měřitelná data
typ otázek	otevřené otázky	uzavřené otázky
velikost vzorku	není definován, pokračujete tak dlouho, dokud získáváte nové informace od nových respondentů, není reprezentativní. zpravidla malé skupiny.	definován na začátku, snažíme se o reprezentativnost výběru, větší než v kvalitativním.
cíl	detailní popis, pochopení chování	měření a kvantifikace, testování hypotéz, sledování vývoje
analytické metody	kvalitativní analýza (např. psychologická analýza)	statistická analýza
rychlost	zpravidla časově náročnější	zpravidla rychlejší
výsledky	málo zobecnitelné	pro reprezentativní skupinu respondentů zobecnitelné

*Zdroj: (ecommercebridge.cz, 2020)*

**Kvalitativní výzkum** – se zaměřuje na menší množství respondentů, snaží se do hloubky porozumět zkoumaným jevům či jednotlivému chování respondentů. Technikami, které se kvalitativním výzkumem zabývají mohou být focus group (skupinové rozhovory), individuální rozhovor s respondentem, experiment či pozorování.

**Kvantitativní výzkum** – se zabývá především měřením, zkoumáním množství, objemu, velikosti či úrovně jednotlivých jevů. Hlavním úkolem je získat co možná nejvíce dat, aby se tyto data mohly zobecnit na celou populaci. Techniky, které se tímto výzkumem zabývají jsou především různé formy dotazování. (Foret, Stávková, 2003)

Pro účely této diplomové práce jsem zvolil kvantitativní techniku výzkumu, konkrétně pak dotazování pomocí dotazníků.

## 2.8.2 Dotazování

Šetření pomocí této techniky je jednou z nejvíce využívaných metod. Můžeme ji uskutečnit čtyřmi možnými způsoby.

- Písemným dotazováním
- Osobním dotazováním
- Telefonickým dotazováním
- Elektronické dotazování

Výběr správné metody záleží na rozsahu a povaze zjišťovaných informací, dále také na ceně a časové náročnosti, charakteru zákazníků a v neposlední řadě na kvalifikaci zaměstnanců, kteří průzkum budou vytvářet. Cílem této metody je získání odpovědí, které nám pomůžou k dosažení cíle výzkumu. Důležité je také zajistit vysokou míru návratnosti dotazníků. Ta by se měla ideálně pohybovat kolem 90 %. (Kozel a kol., 2006)

**Písemné dotazování** – je to typ dotazování, který je postaven na komunikaci se zákazníkem prostřednictvím pošty. Dotazník vyplňuje respondent sám, bez pomoci zadavatele. Mezi výhody tohoto sběru dat můžeme zařadit nízké náklady či časový limit, který zákazník má na vyplnění daného dotazníku. Zákazník není nikterak omezován a může si tak v klidu své odpovědi promyslet. Hlavní nevýhodou je ovšem nízká návratnost.

**Osobní dotazování** – je nejrozšířenějším typem dotazování. Je založeno na přímé komunikaci mezi respondentem a tazatelem. Výhody pak spočívají právě v osobním kontaktu, kdy tazatel může dovysvětlit případné otázky respondenta, upoutat jeho pozornost či může přímo produkt či službu živě demonstrovat zákazníkovi. V tomto případě se mu pak dostává přímá zpětná vazba. Nevýhodou je pak časová i finanční náročnost této techniky.

**Telefonické dotazování** – tento typ dotazování je velice podobný tomu osobnímu, jelikož dochází k okamžité odpovědi od zákazníka. Ten se také může prostřednictvím telefonu doptat na otázky, které mu nejsou jasné. Naopak tazatel může položit doplňující otázky. Výhodou je především časová úspora a nižší náklady. Mezi nevýhody můžeme zařadit absenci osobního kontaktu či nepochopení otázek respondenta.

**Elektronické dotazování** – toto dotazování postupem času nabírá na popularitě, a to zejména pro jeho jednoduchost, nízkou finanční náročnost a oslovení větší části populace při nízkém úsilí. Nevýhodou může být, že stále existují lidé, kteří nejsou technicky zdatní a práci na internetu neovládají, a právě tyto lidi může tento výzkum minout. (Kozel a kol., 2006)

### 2.8.3 Tvorba dotazníku

Dotazníkem se rozumí formulář, jehož primární úlohou je zachycení odpovědí ke zjišťovaným informacím. Správnému a kvalitnímu dotazníku by měla předcházet příprava, kde si tazatel určí:

- výzkumný cíl dotazníku,
- seznam informací a otázek, které chce zjistit,
- strukturu a logickou stavbu dotazníku,
- jasnou koncepci plánu analýzy. (Kozel a kol., 2011)

Při tvorbě samotného dotazníku je důležité brát zřetel na jeho jasnost a jednoduchost, která se hodí zejména u písemného dotazování, kdy se respondent nemůže doptat na jakékoliv nejasnosti. Hlavní bod představují právě cíle výzkumu, od kterých pak jsou odvíjeny následné otázky v dotazníku. Ty mohou být buď otevřené nebo uzavřené. (Hill, Alexander, 2006)

#### **Uzavřené otázky**

Tento typ otázek používáme především u kvantitativního výzkumu, jelikož pracujeme s velkým množstvím dat, a takovéto otázky se tazateli rychle a jednoduše analyzují. Tyto otázky mají předem dané odpovědi, z kterých respondent následně vybere odpověď. Příkladem mohou být otázky: *Jste? Muž x Žena, Ohodnoťte na škále od 1-10..., Vyberte všechna tvrzení, s kterými souhlasíte (mnohonásobný výběr) aj.*

#### **Otevřené otázky**

Jsou takové otázky, které se nejčastěji využívají u kvalitativního výzkumu, kde se tazatel snaží získat z respondenta co nejhlubší názor na zkoumanou otázku. Dotazovaný zde odpovídá vlastní odpovědí. Výhodou těchto otázek je vlastní odpověď dotazovaného,

kteřou ani tazatel nemusí čekati a věřnější pohled zákazníka na problém či zkoumanou věc.

Nevýhodou pak může být časová náročnost, ale také určitý tlak vyvíjený na dotazovaného, který se mu nemusí líbit. Odpovědi pak mohou být zavádějící. Příkladem může být otázka typu: *Jaký je váš názor na tento produkt...* (Zbořil, 1994)

### **Formální úprava dotazníku**

Neméně důležitá je také správná formální úprava. Vzhled a struktura dotazníku totiž může přímo ovlivnit to, zdali bude zákazník ochoten dotazník vyplnit či ne. Základem je přehlednost dotazníku a jeho délka. Ta by neměla být příliš dlouhá. V různých publikacích se uvádí, že by dotazník neměl být vyplňován déle jak 10 minut. Otázky by měly být od sebe přehledně odděleny a v případě nutnosti by měly obsahovat vysvětlení, jak je vyplnit. Příkladem může být „vyberte více odpovědí“. Pro otevřené otázky by pak měl být ponechán dostatečný prostor na odpověď. (Kozel a kol., 2011)

### **Otázky a jejich formulace**

V neposlední řadě je také důležitá správná formulace otázek, která může hrát jednu z hlavních rolí v následné návratnosti dotazníků či pravdivosti odpovědí. Správně položené otázky by měly být:

- Snadno pochopitelné.
- Vztahující se k cílům výzkumu.
- Krátké a konkrétní.
- Časově ohraničené.
- Obsahující běžný jazyk s ohledem na cílovou skupinu.

Naopak by otázky neměli:

- Obsahovat nesrozumitelné formulace.
- Používat sugestivní otázky.
- Ptát se na dvě věci v jedné otázce.
- Používat zkratky, žargon.
- Obsahovat dvojitý zápor. (Fink, 1995)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce nejprve představím analyzovaný podnik a poté aplikuji jednotlivé analýzy z teoretické části. Nejprve tedy zhodnotím marketingový mix služeb lezeckého centra a poté Porterův model a SLEPTE analýzu. Na základě těchto analýz vytvořím SWOT analýzu. V poslední části pak provedu samotný marketingový výzkum.

#### 3.1 Představení lezeckého centra Wall Street Tendon Jihlava

##### 3.1.1 Historie

Lezecké centrum Tendon Wall Street sídlí v Jihlavě v areálu starého Motorpalu. Bylo založeno v říjnu roku 2012 a jednalo se o první lezecké centrum v Jihlavě. Díky rozsahu obtížností jednotlivých cest tu své vyžití našli jak sportovní lezci, tak i začátečníci či rodiny s dětmi.

Obrázek 9 Logo lezeckého centra



*zdroj: lezecke-centrum-jihlava.cz*

V roce 2013 pak lezecké centrum vybuodovalo v horním patře tělocvičnu, která je hojně využívána dětmi i samotnými lezci. Od tohoto roku se začali pořádat i dětské lezecké kroužky, které rychle získaly na oblibě a postupem času se zaplnily kapacity kroužků na každý den.

V roce 2018 se pak díky hojnému zájmu rozšířily tyto kroužky i o kroužky pro dospělé, které rovněž získaly na popularitě. Téhož roku se ve čtyřech jistících liniích postavily také speciální dřevěné překážky, které napomáhají k nácvičku drytoolingu, což je speciální druh lezení pomocí cepínů. Díky tomu se centrum stalo prvním lezeckým centrem, který tento sport může provozovat uvnitř budovy. (lezecke-centrum-jihlava.cz)

### 3.1.2 Obecné informace

Tabulka 1 Základní informace

<b>Obchodní název</b>	<b>TENDON WALL STREET JIHLAVA</b>
<b>Sídlo</b>	Havlíčková 5080/16, 586 01 Jihlava
<b>IČO</b>	29310610
<b>Statutární orgán</b>	Ing. Jan Remsa

*Zdroj: vlastní zpracování*

Mezi hlavní činnosti lezeckého centra můžeme zařadit:

- poskytnutí lezeckých prostor pro lezení -
- provoz baru s občerstvením, půjčovnou vybavení a obchůdkem,
- služby lezeckých instruktorů.
- lezecké kroužky pro děti,
- lezecké tréninky pokročilých,
- pronájem haly pro teambuildingové akce,
- letní příměstské tábory.

Lezecké centrum svým zákazníkům nabízí prostor 500 m<sup>2</sup> pro lezecké aktivity, 40 jistících linií, více než 120 lezeckých stěn a průměrnou výšku lezeckých cest dosahující 10 metrů. Své vyžití tu najdou rodiny s dětmi, začínající lezci, ale i ti pokročilí.

**Obrázek 10 Hala lezecké centra**



*Zdroj: (lezecke-centrum-jihlava.cz, 2020)*

## 3.2 SLEPTE analýza

Pomocí této analýzy se pokusím analyzovat faktory, působící na vnější prostředí lezeckého centra. Tyto faktory dělíme na sociální, legislativní, ekonomické, ekologické, politické a technologické. Tyto faktory mohou ovlivnit chod podniku.

### Sociálně-kulturní faktory

Mezi tyto faktory můžeme zařadit například průměrný věk obyvatelstva, vzdělání či životní styl obyvatel. Lezecké centrum táhnou dvě věkové kategorie, kterými jsou děti v lezeckých kroužcích a dospělí lezci. Na obrázku níže můžeme vidět věkového složení obyvatel města Jihlavy. Data byly získány ze stránek Českého statistického úřadu a jsou datována k 31.12.2019.

**Graf 1** Věková struktura obyvatelstva Jihlavy



*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ*

Z tabulky tak můžeme vidět, že lezecké centrum potenciální zákazníky má. Důležité je tedy pomocí správných marketingových nástrojů pouze tyto lidi do centra dostat. Rodiče mohou své děti do lezeckého kroužku přihlásit již od 3 let věku dítěte. Nejsilnější skupinou, jak můžeme vidět z tabulky, jsou dospělí (25-50), kteří tvoří jeden z pilířů lezeckého centra. Nejslabší skupinou jsou naopak studenti, věkově od patnácti do

čtyřicet let. Jedna z příčin tohoto faktu může být, že se jedná o slabé ročníky a také skutečnost, že Jihlava oproti Praze, Brnu či jiným větším městům, kde právě studenti tvoří vysokou poptávku, není studentské město a tato skupina je zde tak malá. Tato věková kategorie tvoří menšinu a bude tedy s přihlédnutím k různým preferencím po sportovních aktivitách těžké pro lezecké centrum oslovit právě tuto cílovou skupinu.

Na tomto obrázku, který byl převzat ze stránek českého statistického úřadu můžeme vidět predikovanou porodnost dětí do roku 2050. Děti tvoří právě druhý a možná nejdůležitější pilíř lezeckého centra.

**Tabulka 2 Předpokládaný vývoj porodnosti v ČR**

Rok	Absolutní počet (v tis.)		
	Nízká	Střední	Vysoká
2002	x	1590	x
2005	1483	1487	1493
2010	1369	1400	1436
2015	1352	1426	1503
2020	1282	1409	1531
2025	1180	1346	1499
2030	1079	1274	1451
2035	1002	1220	1415
2040	956	1197	1415
2045	923	1190	1439
2050	879	1173	1455

*Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz*

Do roku 2050 je tak predikována klesající porodnost dětí, což může mít na lezecké centrum negativní následky, jelikož velkou část příjmů lezeckého centra tvoří právě dětské kroužky.

Výchova dětí a nových lezců je pro lezení důležitá, jelikož spousta dětí se pak tohoto sportu drží i v dospělosti a představuje tak pro lezeckou stěnu věrnou klientelu.

Dalším faktorem, který může ovlivnit lezecké centrum je poptávku po zdravém životním stylu. V dnešní době je celosvětovým problémem obezita, která je v médiích neustále diskutována. Spousta lidí tak začíná klást větší důraz právě na zdravý životní styl, což by mohlo přinést lezeckému centru do budoucna také nové zákazníky. Lezení u nás je spjato poměrně s rozsáhlou historií a místo v kultuře jsi tu určitě najde.

V dnešní době také začíná nabírat na popularitě, a to zejména díky tomu, že tento sport byl zařazen mezi sporty, které budou na olympijských hrách.

Zvyšující se popularita sportu a zájem o zdraví životní styl tak pozitivně ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů a chod lezeckého centra, jelikož služby, které lezecké centrum nabízí jsou úzce spjaty právě se zmiňovanými faktory. Mezi faktory, které mohou naopak negativně působit na lezecké centrum je klesající predikovaná porodnost. Velkou část zisku totiž tvoří dětské lezecké kroužky.

### **Politické a legislativní faktory**

V České republice musí každá podnikající organizace dodržovat určitá legislativní opatření, zákony, normy či předpisy a lezecká centra netvoří výjimku. Mezi zákony, které podnik musí dodržovat řadíme zákon o obchodních korporacích a občanský zákoník. Tyto zákony stanovují základní pravidla pro podnikatelskou činnost. Mezi další zákony, kterými se podnik musí řídit řadíme:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, jenž stanovuje podmínky a výši daňových odvodů z podnikatelské činnosti,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- Zákon č. 262/2006 Sb., neboli zákoník práce, který stanovuje podmínky pro nábor zaměstnanců.

Mimo zákony také lezecké centrum musí dodržovat několik českých technických norem, konkrétně pak:

- *„ČSN EN 12572 – Umělé lezecké stěny – Zajišťovací body, požadavky stability a zkušební metody,*
- *ČSN EN 363 - Osobní ochranné prostředky proti pádům z výšky – Systémy zachycení pádu*
- *ČSN EN 341 - Osobní ochranné prostředky proti pádům z výšky. Slaňovací zařízení,*
- *ČSN EN 12275 - Horolezecká výzbroj – Karabiny – Bezpečnostní požadavky a zkušební metody*
- *ČSN EN 12277 - Horolezecká výzbroj – Navazovací úvazky – Bezpečnostní požadavky a zkušební metody*

- ČSN EN 892 - Horolezecká výzbroj – Dynamická horolezecká lana – Bezpečnostní požadavky a zkoušení
- ČSN EN 958 - Horolezecká výzbroj – Tlumiče nárazu k použití na zajištěných cestách – Bezpečnostní požadavky a zkoušení“ (horosvaz.cz, 2021)

Pokud přihlídneme na aktuální situaci ve světě spojenou s koronavirusem určitým ohrožením lezeckého centra jsou právě opatření vydávaná vládou České republiky, které se řídí dle protiepidemického systému ČR, dále jen PES. Ten na základě indexu rizika viz. tabulka určuje míru opatření k určitému časovému období pro sportovní areály.

**Tabulka 3 Index PES**

STUPEŇ	1. STUPEŇ	2. STUPEŇ	3. STUPEŇ	4. STUPEŇ	5. STUPEŇ
<b>INDEX RIZIKA</b>	0-20	21-40	41-60	61-75	76-100
<b>OPATŘENÍ PRO: SPORTOVNÍ AREÁLY</b>	Sportovat lze uvnitř i venku, režimové opatření. Maximálně 2 hrací týmy.	Sportovat lze uvnitř i venku, režimové opatření. Maximálně 2 hrací týmy.	Vnitřní sportoviště pouze pro individuální sporty do 10 osob. Venku 2 hrací týmy.	Vnitřní sportoviště uzavřena. Venku maximálně do 6 osob.	Vnitřní sportoviště uzavřena. Venku maximálně do 2 osob.

*Zdroj:(vlastní zpracování dle MZCR)*

Ke dni 14.3.2021 je index rizika 71, což řadí Českou republiku do 4. stupně rizikivosti. Lezecké centrum tedy musí být nadále uzavřené. Tato skutečnost lezecké centrum ovlivňuje z pohledu finanční stability, jelikož je třeba pokrýt provozní náklady. Lezecké centrum dle slov majitelky má vytvořenou určitou finanční rezervu, která se při stále zavřeném provozu rychle zmenšuje a část nákladů je i hrazena z jiných činností majitelky. Je tedy možné, že lezecké centrum bude při znovuotevření muset zvýšit ceny, což by mohlo negativně ovlivnit spokojenost zákazníka.

## Ekonomické faktory

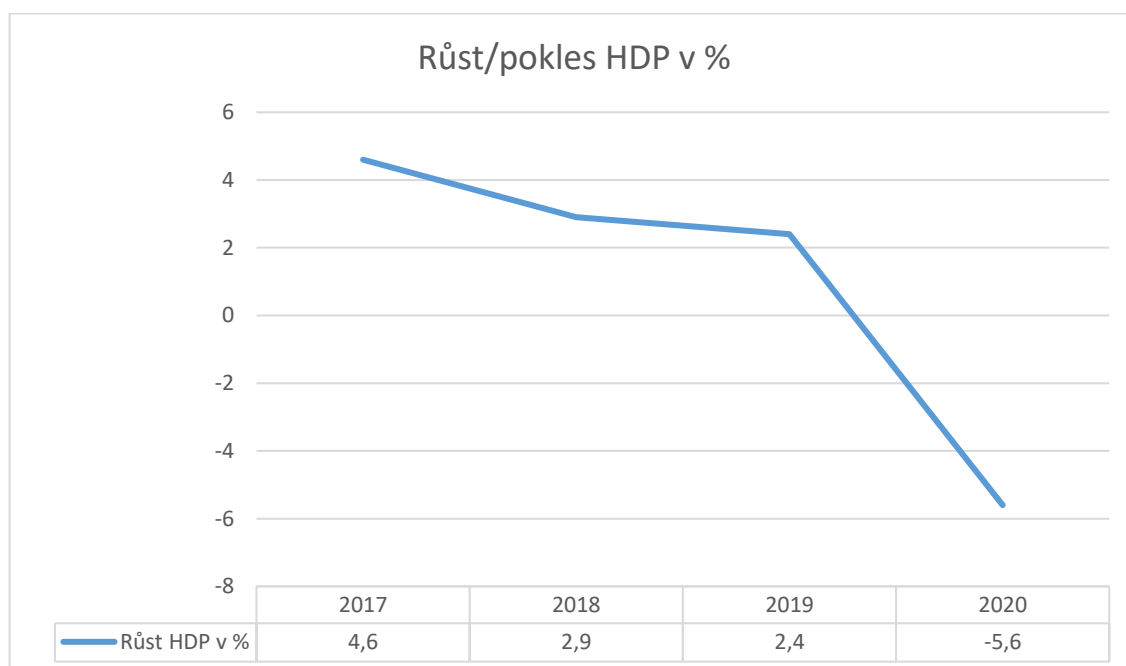
Dalšími faktory, které ovlivňují lezecké centrum jsou ekonomické faktory. Zde můžeme zařadit například:

- HDP (Hrubý domácí produkt),
- míru inflace
- vývoj nezaměstnanosti.

### ***Hrubý domácí produkt (HDP)***

Pokud se zaměříme na vývoj HDP, což je ukazatel představující ekonomický růst země, tak v České republice tento ukazatel v posledních letech rostl. Současná situace kolem koronavirusu a postupném zavírání podniků podílející se na růstu HDP země zapříčinila skutečnost, že HDP země zaznamenalo dle Českého statistického úřadu (ČSÚ) meziroční pokles, konkrétně pak o 5,6 %. (csu.cz)

**Graf 2 Meziroční růst/pokles HDP v ČR**



*Zdroj: (vlastní zpracování dle ČSÚ)*

Pokles HDP má tak negativní vliv na nákupní chování a spokojenost klientů lezeckého centra, předpokládají se nižší příjmy, a proto je důležité, aby lezecké centrum dbalo na své stávající zákazníky a udržovalo jejich loajalitu.

### ***Míra inflace***

Současná situace se projevila i ve vývoji inflace. Ta, díky koronavirové situaci výrazně vzrostla, což se projevilo například na zvýšení cen potravin, elektroniky, domácích potřeb či dalších věcí dovážených ze zahraničí. Vývoj průměrné roční míry inflace je znázorněn v tabulce níže.

**Tabulka 4 Míra inflace**

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,3

*Zdroj: vlastní zpracování dle čsú*

Dle ČNB však můžeme očekávat snížení cen u energií a pohonných hmot což by naopak mohlo pozitivně ovlivnit lezecké centrum, jelikož právě energie tvoří podstatnou část výdajů centra. (kurzy.cz)

Naopak růst cen může vést k tomu, že stávající či potenciální zákazníci budou muset více šetřit peníze, a tak jim nemusí zůstat dostatek finančních prostředků, které by za normálních okolností investovali do volného času.

### ***Míra nezaměstnanosti***

Stejně tak jako dva předešlé faktory, tak i míry nezaměstnanosti se koronavirová krize dotkla. Trend postupného klesání se koncem roku 11/2019 zastavil na bodě 2,6 % a od té doby díky postupnému propouštění zaměstnanců vzrostl k datu 5/2020 o jeden procentní bod, tedy na hodnotu 3,6 %. (kurzy.cz)

Očekává se i nadále růst nezaměstnanosti, a to díky striktním opatřením vlády, týkající se právě koronavirové situace a postupným omezením provozu organizací jednotlivých oblastí. Zvyšující nezaměstnanost může také negativně ovlivnit nákupní chování zákazníků lezeckého centra. Nezaměstnanost v rodinách může způsobit poměrně výrazný výpadek příjmů, které by mohly být investovány právě do sportu.

## **Technologické faktory**

Lezecké centrum se zabývá především poskytováním služby v podobě vstupu na lezeckou stěnu či lezeckých kurzů, a tak je důležitým faktorem především zkušenost a znalost lezeckých instruktorů. Dále také technologie, které centrum využívá, zde můžeme zařadit prostředky týkající se komunikace se svými zákazníky. Lezecké centrum ke své komunikaci využívá facebookové stránky a Instagram.

Z hlediska lezení je zde příležitost využívat možností nejmodernějších tréninkových systémů, kdy příkladem může být speciální druh boulderové stěny „MoonBoard“, což je tréninková boulderová stěna, přesně daných rozměrů a sklonu. Výhodou této stěny je propojení s aplikací, přes kterou může uživatel přidat nový boulder, jenž se nahraje do systému aplikace a každý uživatel této stěny po celém světě si tento boulder může zobrazit a vyzkoušet ve svém lezeckém centru, jenž využívá tuto technologii.

Mezi další příležitosti pak můžeme zařadit využívání samonavíjecího jištění, což by umožnilo lezcům vstup na stěnu bez lezeckého partnera. Lídrem na trhu dodávající navijáky je firma Head Rush Technologies, která na trh dodává naviják True blue Auto Belay.

Pokud zhodnotíme technologické faktory, můžeme vidět, že lezecké centrum má určité příležitosti, které by mohli zvýšit spokojenost zákazníka. Především se jedná o technologii „MoonBoard“, která by dokázala na malém prostoru nahradit absenci boulderové stěny a přinést tak do centra další nové zákazníky či technologii samo jištění pomocí navijáků, které jsou hojně využívány ve většině větších lezeckých center a umožňují lezci lezení bez lezeckého partnera.

## Ekologické faktory

Lezecké centrum v Jihlavě se snaží dbát i na tyto faktory. Mezi činnosti, které lezecké centrum využívá k podpoře ekologie můžeme zařadit:

- třídění odpadů – v lezeckém centru jsou rozmístěny koše pro třídění papíru, plastu a smíšeného odpadu, které jsou prostřednictvím majitele každý týden odváženy a tříděny do příslušných kontejnerů.
- ekologická brčka – dalším způsobem, jak se snaží lezecké centrum přispět k ekologii je nákup speciálních brček, které nejsou vyráběny z plastu, ale ze slámy. Tyto brčka jsou pak přidávány k domácím limonádám, které se v lezeckém centru prodávají.

Z pohledu ekologických faktorů tak můžeme říct, že lezecké centrum svými aktivitami podporuje životní prostředí, což může pozitivně ovlivnit spokojenost zákazníků. V dnešní době je pro spoustu lidí důležité, aby firmy podporovali ekologii. Tento faktor pak pro někoho může hrát důležitou roli v rozhodování mezi konkurencí.

### 3.2.1 Shrnutí SLEPTE analýzy

Tabulka 5 Shrnutí SLEPTE analýzy

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Věková skupina 40–44 let je nejpočetnější skupinou kraje Vysočina</li><li>• Možnost využití samonavíjecí technologie či moonboardu,</li><li>• Trend zdravého životního stylu</li><li>• Rostoucí popularita lezeckého sportu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klesající porodnost</li><li>• Slabší ročník 15-24 let</li><li>• Koronavirus</li><li>• Klesající HDP</li></ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Tato analýza se využívá pro zjištění určité atraktivity oboru. Pro účel této diplomové práce se zaměřím na ohrožení ze strany stávající konkurence, ale i té nové, dále pak na vyjednávací sílu odběratelů i dodavatelů a v neposlední řadě na hrozbu ze strany substitutů.

#### **Současná konkurence v odvětví**

Z hlediska lezení na vytrvalost lezecké centrum Tendon Wall Street Jihlava nemá přímého konkurenta. Tím nejbližším je boulderová hala „**Boulder Bar Točna**“, která se nachází rovněž v Jihlavě. Tento bar ovšem oproti lezeckému centru nabízí pouze stěnu pro bouldering, nikoliv pro lezení.

Když bychom se podívali na konkurenci v celém kraji Vysočina, zde bychom již pár konkurentů našli. Konkrétně pak lezecké stěny v Bystřici nad Perštejnem, Hamrech nad Sázavou, Havlíčkově Brodě, Třebíči, Velkém Meziříčí a Žďáru nad Sázavou.

Hrozba ze strany současné konkurence tak není příliš velká. V Jihlavě z hlediska lezení je pouze jeden konkurent – Boulder Bar Točna. Ten ovšem nabízí pouze část služeb, které nabízí jihlavské lezecké centrum. Nejbližší přímý konkurent nabízející stejné služby se nachází až v Havlíčkově Brodě. Z pohledu dostupnosti a velikosti lezecké stěny v Havlíčkově Brodě zde příliš velké ohrožení není.

#### **Hrozba ze strany nových konkurentů**

Z hlediska toho, že v Jihlavě je pouze jedna lezecká stěna je potencionální hrozba vstupu nového konkurenta reálná, ovšem žádný další plán na výstavbu lezecké stěny v Jihlavě nebyl zatím zaznamenán. Možnou překážkou by ovšem mohla být výše potřebných investic pro vstup nové konkurence do tohoto odvětví či určitá zákaznická loajalita vůči stávajícímu lezeckému centru. Mezi další bariéry pak můžeme zařadit například potřebnou kvalifikaci a certifikaci pro trénování metodiky lezení.

## Hrozba substitutů

Za nejbližší substitut můžeme považovat bouldering neboli lezení bez lana. Tato aktivita může lezení konkurovat díky její časové nenáročnosti, dále není potřeba spolezce, což je považováno za největší výhodu, jelikož sehnat lezeckého partnera je občas těžké, a v neposlední řadě není potřeba drahého vybavení pro provozování tohoto sportu.

Dalšími substituty pak mohou být jakékoliv aktivity, které lze dělat v hale. Příkladem mohou být různá fitness centra nabízející různé cvičební programy pro zákazníky, či další sporty jako je tenis, squash, volejbal, a jiné individuální či kolektivní sporty.

Mezi největší poskytovatele těchto služeb v Jihlavě patří:

**Tabulka 6 Konkurence z pohledu substitutů**

<b>Konkurence z pohledu substitutů</b>	
<b>Fitness Factory Jihlava</b>	<i>Fitness centrum sídlící na ulici Žižkova. Nabízí prostory ke cvičení na strojích, ale i s vlastní vahou. Dalšími produkty jsou pak služby instruktorů, kteří nabízejí různé tréninkové plány či jídelničky na míru. Součástí centra je i malá fitness restaurace.</i>
<b>FitPeople Jihlava</b>	<i>Druhé největší fitness v Jihlavě sídlící na ulici Havlíčkova. Nabízí podobné služby jako Fitness Factory Jihlava.</i>
<b>Teniscentrum Jihlava</b>	<i>Tenisové centrum, jak už tomu název napovídá, nabízí možnost pronájmu krytých hřišť na tenis, nohejbal a volejbal.</i>
<b>TJ Start Jihlava</b>	<i>V TJ Start Jihlava si klienti mohou pronajmout multifunkční halu, kterou lze využít pro halový volejbal, futsal či gymnastiku.</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z hlediska substitutů tak můžeme říct, že je hrozba vysoká. Důvodem je fakt, že lezení konkuruje řada dalších sportovních aktivit.

## Vyjednávací síla odběratelů

Mezi odběratele lezeckého centra můžeme zařadit především jejich koncové zákazníky. To jsou lidé, jenž využívají služeb centra a jejich množství je poměrně velké. Lezecké centrum v Jihlavě je pak jediným takovým zařízením, a proto můžeme říct, že vyjednávací síla zákazníků lezeckého centra je nízká. Vzhledem k tomu, že zákazník v Jihlavě nemůže přejít ke konkurenci a v případě, že by chtěl navštívit jinou lezeckou

stěnu, musí cestovat nejméně 50 km tam a zpět do Havlíčkova Brodu, kde se nachází nejbližší lezecká stěna. Náklady na přechod jsou z tohoto pohledu vysoké.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Lezecká stěna potřebuje k údržbě a provozu centra vybavení. Takovéto vybavení ovšem není lehké sehnat, jelikož na trhu není příliš firem, které toto vybavení vyrábí. Jedná se především o lezecké chyty a struktury, které musejí být obměňovány. Na českém trhu působí aktuálně tři firmy, které se zabývají touto výrobou. Jedná se o firmy:

- Aix s.r.o.,
- Makak climbing s.r.o.
- TR-Walls s.r.o.

Tyto firmy se zabývají výrobou lezeckého příslušenství, které lezecké centrum odebírá. Vzhledem k tomu, že na trhu jsou pouze tři firmy, tak můžeme říct, že jejich vyjednávací síla je vysoká.

### **3.3.1 Shrnutí Porterovy analýzy**

**Tabulka 7 Shrnutí Porterovy analýzy**

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Malá konkurence v oblasti lezení v Jihlavě</li><li>• Velké přechodové náklady pro jihlavského zákazníka</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velká konkurence v oblasti substitutů</li><li>• Síla dodavatelů ovlivnit cenu dodávaných produktů</li><li>• Hrozba rozšíření služeb Točna Baru Jihlava</li><li>• Hrozba vstupu nového konkurenta</li></ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.4 Marketingový mix lezeckého centra

Marketingový mix slouží k tomu, aby firma dosahoval svých marketingových cílů na trhu. Pomocí této metody rozlišujeme 7P faktorů, pomocí kterých by firma měla přizpůsobit svoji nabídku zákazníkům. Tato kapitola se tak bude zabývat popisem marketingu lezeckého centra Tendon Wall Street Jihlava.

#### Produkt

Mezi hlavní produkty lezeckého centra můžeme zařadit:

- Poskytnutí lezeckých prostor pro lezení -
- Provoz baru s občerstvením, půjčovnou vybavení a obchůdkem,
- Služby lezeckých instruktorů.
- Lezecké kroužky pro děti,
- Lezecké tréninky pokročilých,
- pronájem haly pro teambuildingové akce,
- letní příměstské tábory.

Jak již bylo zmíněno, hlavním produktem lezeckého centra jsou služby. Doplňkovým je pak prodej zboží k lezení. Klíčovým produktem a zároveň základním produktem, který lezecké centrum poskytuje svým zákazníkům je poskytnutí lezeckých prostor s lezeckými cestami pro účely lezení.

Tyto cesty jsou obtížností navrženy tak, aby uspokojily potřeby jak rodin s dětmi, tak i začínajících lezců či již pokročilých lezců. Lezecké centrum nabízí i poměrně širokou rozmanitost lezeckých profilů, kde zákazník může vyzkoušet lezení na kolmém, převislém a vypouklém profilu. Dále zde díky plošně umístěné na stěně může nacvičovat jištění na skalách či lezení v tzv. „sokolíku“. Mezi další techniky, které si zákazník může vyzkoušet je lezení na drytoolových překážkách, což žádná jiná stěna v České republice zatím neumožňuje, a tato služba je tak v České republice ojedinělá. Zákazník má také v hale možnost využití boulderové stěny, která je situovaná v malé místnosti za lezeckou halou. Zde můžou lezci trénovat v poměrně již velkém převisle svoji sílu, která je základem pro pokročilé lezce.

Dalším produktem je pak možnost využití baru s občerstvením a půjčovnou vybavení. Zde si klienti mohou zakoupit drobné občerstvení. Z jídla jsou to toasty, vafle či palačinky, k pití je pak možnost domácích limonád, piva, vody či různých iontových nápojů. V půjčovně si pak klienti mohou zapůjčit sedací úvazky, jistící pomůcky či lezecké boty.

Lezecké centrum ve své nabídce zmiňuje i možnost využít služeb instruktorů. Ti nabízejí různé druhy tréninků od seznamovacích lezeckých kurzů, přes různé tréninkové kroužky po lezení s instruktorem. Klienti si tak mohou vybrat z široké nabídky služeb.

Velkou popularitu pak také mají lezecké kroužky pro děti, které se konají každý den a cílem těchto kroužků je seznámit děti se základními lezeckou metodikou. Pro pokročilé lezce je možnost individuálních tréninků.

V neposlední řadě je v lezeckém centru možnost konání teambuildingových akcí, kterých pravidelně využívá například Policie ČR. Mezi další aktivity pak můžeme zařadit různé narozeninové oslavy, které jsou spojeny s lezením.

Novinkou je pak nabídka příměstských táborů, které jsou konány od roku 2019. Tyto tábory jsou v lezeckém centru velmi populární a konají se přes letní prázdniny, kdy je lezecké centrum pro veřejnost uzavřeno.

Z hlediska nabízených produktů můžeme říct, že lezecké centrum nabízí svým klientům poměrně široké portfolio služeb, což kladně ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníků s lezeckým centrem.

## **Cena**

Cena je jedním z důležitých rozhodovacích faktorů, která může hrát roli při výběru mezi konkurencí. Lezecké centrum svým zákazníkům nabízí různé ceny od základního vstupného po různé zvýhodněné vstupné. Lezecké centrum také zvýhodňuje věrné zákazníky prostřednictvím permanentek, které jsou k dostání v různých variantách a cenově vychází lépe, než kdyby zákazník koupil stejný počet vstupů jednotlivě.

Aktuální ceny lezeckého centra můžeme vidět v následujících tabulkách. Ceny a nabídka byly zpracovány na základě vlastních informací získaných z práce v lezeckém centru.

## *Vstupné na stěnu*

Tabulka 8 Ceník vstupného

Dospělí	Studenti	Senioři	Děti do 15 let	Děti do 6 let	Jistič
120 Kč	100 Kč	100 Kč	80 Kč	40 Kč	40 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## *Půjčovna*

Tabulka 9 Ceník půjčovny

Sedák	Lezečky	Jistítko	Lano	Magnézium	Cepíny	Set pro dva
30 Kč	40 Kč	20 Kč	50 Kč	20 Kč	50 Kč	180 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## *Permanentky*

Tabulka 10 Ceník permanentek

Vstupy	Dospělí	Studenti	Senior/Dítě
10 vstupů	1 100 Kč	900 Kč	700 Kč
20 vstupů	2 000 Kč	1 600 Kč	1 200 Kč
30 vstupů	2 700 Kč	2 100 Kč	1 500 Kč
Měsíční	1 200 Kč	1 000 Kč	900 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## *Nápoje*

Tabulka 11 Ceník nápojů

<i>Pivo</i>	30 Kč
<i>Cider</i>	30 Kč
<i>Kofola</i>	25 Kč
<i>Domácí limonáda dle nabídky</i>	30 Kč
<i>Soda</i>	10 Kč
<i>Káva espresso</i>	35 Kč
<i>Čaj</i>	25 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## *Jídelní lístek*

Tabulka 12 Ceník jídelního lístku

<i>Toasty se šunkou a sýrem (2ks)</i>	40 Kč
<i>Palačinky s čokoládou</i>	25 Kč
<i>Vafle se šlehačkou</i>	35 Kč
<i>Sušenky dle nabídky</i>	15 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny ceny zmíněné v tabulkách jsou včetně DPH a platné k 31. 12. 2020.

Lezecké centrum Tendon Wall Street Jihlava je v porovnání s konkurencí dle slov majitelky spíše levnějším centrem, což dle menšího Focus Group výzkumu potvrzují i samotní zákazníci navštěvující toto centrum.

V následující tabulce můžeme vidět porovnání základního vstupného s konkurencí v ČR.

**Tabulka 13 Srovnání základního vstupného**

<b>Lezecké centrum</b>	<b>Cena základního vstupného v Kč</b>
Tendon Wall Street Jihlava	120,-
HUDY lezecká stěna Brno	198,-
Big Wall Praha	180,-
Lanovka České Budějovice	150,-
Makak Jablonec nad Nisou	150,-
Tendon Hlubina Ostrava	229,-
Lezecké centrum V16 Plzeň	160,-

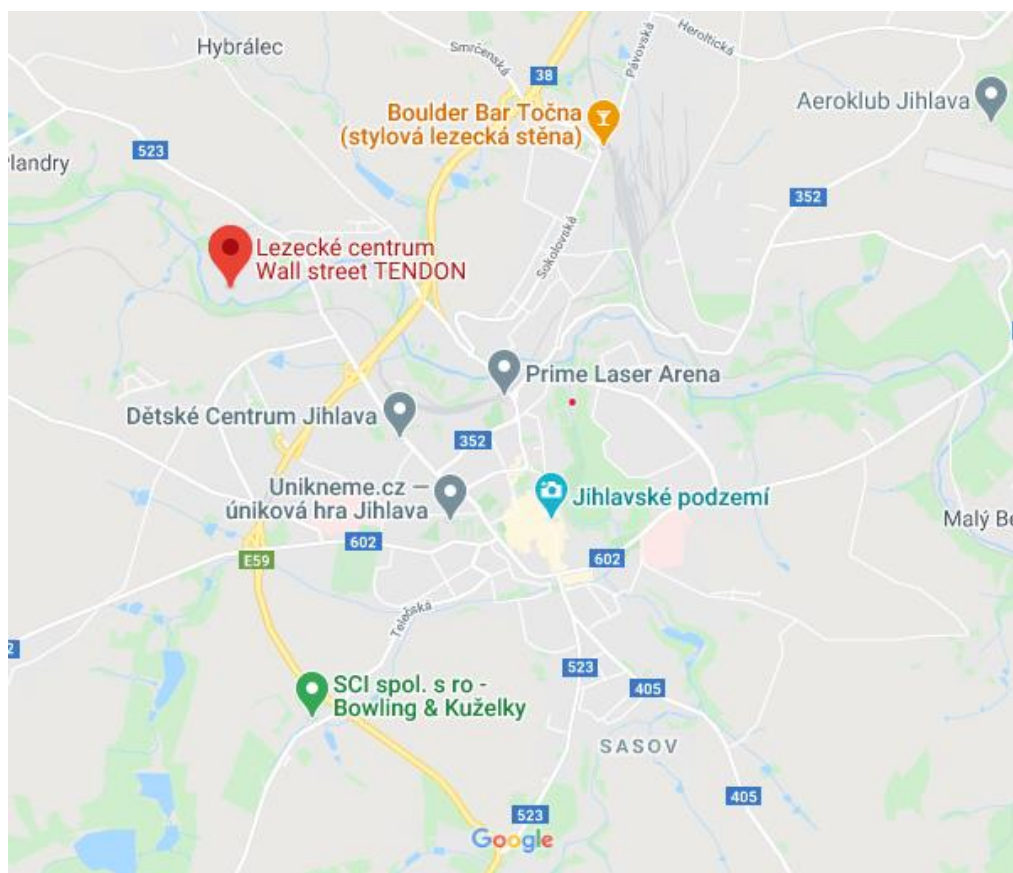
*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce můžeme vidět ceny v návštěvní špičce. Lezecké centrum v Jihlavě má jednotnou cenu, ostatní zmíněná centra mají ceny proměnlivé, ale i tak lezecké centrum patří mezi nejlevnější krajské města vůbec.

### **Distribuce**

**Umístění** – Horolezecké centrum Tendon Wall Street je situováno v části Jihlavy nazývané Staré hory. Samotná budova leží v průmyslovém areálu a je přebudovaná halou bývalého Motorpalu. Díky cyklostezce, která vede kolem areálu má tak poměrně dobrou dostupnost. Infrastruktura veřejné dopravy je zde také velmi dobrá, jelikož cca 10 minut od centra se nachází vlaková zastávka a hned vedle ní i autobusová zastávka. Autem z centra Jihlavy se pak zákazník dostane do deseti minut a následně zde může využít přilehlého parkoviště.

Obrázek 11 Umístění lezeckého centra



Zdroj: vlastní zpracování

Na následujícím obrázku můžeme vidět umístění lezeckého centra i jeho jediného konkurenta v Jihlavě.

**Budova a její vybavení** –. Centrum v Jihlavě nabízí svým zákazníkům plochu 500 m<sup>2</sup>, 40 jistících linií a více jak 150 lezeckých cest různých obtížností, které uspokojí jak začátečníky, tak i pokročilé lezce. Ti mohou lézt jak na kolmých stěnách, tak i na převislých či vypouklých profilech, což přináší určitou variabilitu lezení.

Nejvyšší bod lezecké stěny se pak nachází v cca 12 metrech. Převisy tu zaujímají až 40 % z tréninkových profilů. Klienti také mohou natrénovat slaňování či jištění na vícedélkových stěnách díky standovací plošině, která se uvnitř stěny nachází, a také využít malé boulderové stěny pro získání potřebné síly. Novinkou je pak drytoolingové linie, kde si návštěvníci mohou vyzkoušet tento poměrně nový druh lezení.

V patře lezeckého centra se pak také nachází tělocvična o rozloze 100 m<sup>2</sup>, kde klienti mohou využít cvičebních pomůcek pro získání síly (činky, campus board, hrazdy aj.) či slack line aktivity. Tělocvična také nabízí zázemí různým společenským akcím, seminářům a výstavám. Často se zde také pořádají cestovatelské přednášky či lezecká promítání.

V budově se také nachází bar, kde si klienti mohou zakoupit drobné jídlo či pití, půjčit lezecké vybavení nebo ho zakoupit.

### ***Provozní doba***

**Tabulka 14 Otevírací doba**

<b>Pracovní dny</b>	<b>Víkend</b>
15:00 – 21:00	10:00 – 21:00

*Zdroj: vlastní zpracování*

Lezecké centrum je pro veřejnost otevřeno sedm dnů v týdnu. V pracovní dny klienti mohou přijít mezi patnáctou a jednadvacátou hodinu o víkendu je pak otevřeno již od devíti hodin ráno. V případě, že si klient objedná na lezení instruktora je možné, domluvit se i na jiný časový termín.

### **Propagace**

Cílem lezeckého centra je přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající. K tomu slouží i tento faktor, který se lezecké centrum snaží neopomíjet. Pro tyto účely se snaží lezecké centrum využívat různých marketingových nástrojů. Ty, lezecké centrum dělí na:

- tradiční média,
- online média.

### ***Tradiční média:***

- *Reklama* – Lezecké centrum se v Jihlavě prezentuje prostřednictvím billboardů, které můžeme najít na vybraných místech v Jihlavě. Tyto billboardy se především snaží propagovat dětské lezecké kroužky, které jsou v centru velmi populární a přináší velkou část zisku. Dalším typem reklamy je reklama umístěná v novinách, konkrétně pak v Jihlavských listech.
- *Podpora prodeje* – I zde se snaží lezecké centrum aktivně prezentovat. Příkladem mohou být dny otevřených dveří, které lezecké centrum každoročně uskutečňuje a které dle informací od majitelů mají velmi pozitivní dopad. Dny otevřených dveří jsou uskutečňovány 1-2 x do roka a umožňují rodinám s dětmi či ostatním lezcům přijít si tento druh do centra zcela zdarma vyzkoušet. Klienti se nemusí bát o svoji bezpečnost, jelikož v průběhu dne je zde spousta instruktorů, kteří vše vysvětlí a popřípadě pomůžou s jištěním. Mezi další podpůrné aktivity můžeme zařadit například lezecké soutěže, které jsou zde uskutečňovány. Konkrétně jsou to pak dětské závody, které se konají dvakrát do roka a boulderové závody, které se konají jednou ročně na závěr roku. I tyto činnosti pak přitáhnou do lezeckého centra spoustu nových lidí a potenciálních zákazníků.

### ***Online média:***

- *Internetové stránky* – jsou jedním ze základních informačních kanálů lezeckého centra. Lidé je mohou najít na adrese: [www.lezecke-centrum-jihlava.cz](http://www.lezecke-centrum-jihlava.cz) a slouží především k informativní činnosti, rezervaci služeb instruktorů či přihlašování dětí do lezeckých kroužků. Tyto stránky byly nedávno předělány a aktuálně působí velmi přehledně a příjemně.
- *Sociální sítě* – dalším způsobem, jak se mohou podniky propagovat a získávat nové zákazníky je prostřednictvím sociálních sítí, které v dnešní době představují velmi kvalitní marketingový nástroj. Lezecké centrum si je vědomo síly sociálních sítí, a také je využívá. Můžeme ho najít jak na facebookových stránkách, tak na Instagramu, kde přidává různé informace o nastávajících akcích a soutěžích či různé fotografie nových cest a vybavení.

- *Reklama* – mimo klasickou reklamu pomocí billboardů a reklamních letáků také lezecké centrum využívá online propagaci prostřednictvím webových stránek google.com či placené reklamy na facebookových stránkách. Cílem této reklamy je získání více fanoušků na facebookové stránky, které dále informují fanoušky o chystaných akcích.

## **Lidé**

Tento faktor marketingového mixu služeb lezeckého centra Tendon Wall street Jihlava tvoří zejména zaměstnanci a zákazníci. Mezi zaměstnance lezeckého centra řadíme:

- obsluha recepce,
- stavěči lezeckých cest,
- lezečtí instruktoři,

Mezi zákazníky pak řadíme:

- zákazníci,
- veřejnost.

Obsluhu recepce tvoří osmičlenný tým brigádníků, kteří si mezi sebou na základě domluvy rozdělí pracovní dny. Obsluha recepce má na starosti zejména bezproblémový chod recepce, kde se stará o nově příchozí zákazníci, ale i ty stávající. Dále se také stará o půjčovnu lezeckého vybavení, malý bar s nabídkou jídel a pití a v neposlední řadě o úklid na konci své směny.

Další část lezeckého centra tvoří stavěči lezeckých cest. Ti se starají o údržbu lezeckých cest, jejich obměnu, čištění lezeckých chytů a malou boulderovou stěnu. V lezeckém centru aktuálně pracují na pozici stavěčů lezeckých cest tři osoby, kteří obdobně jako obsluha lezeckého centra jsou zde jako brigádníci.

Kromě obsluhy a stavěčů lezeckého centra zde pracují i tři instruktoři lezení. Ti se na základě telefonické objednávky starají o lidi, kteří si objednali tzv. lezecký kurz. Základem tohoto kurzu je seznámení se s problematikou lezení, samotné lezení pod dohledem instruktora a další poradenství. Tyto činnosti zajišťují právě lezečtí instruktoři.

Mezi zákazníky lezeckého centra můžeme zařadit lezce a lezkyně, kteří přijdou do lezeckého centra. Lezecké centrum se snaží uspokojit všechny kategorie lezců od rodin

s dětmi, amatérské lezce, pokročilé lezce, ale i výkonnostní lezce. Potřeby těchto různých výkonnostních skupin jsou uspokojovány prostřednictvím různých obtížností lezeckých cest. Dalšími typy zákazníků jsou pak děti, studenti, dospělí a senioři pro které je na základě věkové kategorie upravena cena vstupného.

Poslední skupinou je veřejnost. Tu definujeme jako rodiny, přátele či známí zákazníků, kteří se o lezeckém centru doslýchají od zákazníků lezeckého centra. Tyto doporučení pak mohou lezeckému centru přinést právě nové zákazníky.

### **Materiální prostředí**

Tento faktor marketingového mixu služeb ovlivňuje vnímání lezeckého centra zákazníkem a utváří jeho dojem. Materiální prostředí tak zahrnuje vše, co se týká exteriéru a interiéru lezeckého centra. Po příchodu do lezeckého centra v Jihlavě si zákazník všimne prostorné recepce s barovými stolečky. Celá místnost je utvořena v industriálním stylu a tvoří příjemné lezecké prostředí. Odtud může zákazník pokračovat do šaten, které se nachází v prvním patře společně s galerií a prostornou tělocvičnou, která je vhodná pro rozcvičení se. Tělocvična je dobře prosvětlená a vybavená potřebnými pomůckami pro cvičení. Šatny jsou nově vymalované s několika zajímavými kresbami, které můžou na zákazníkovo vnímání působit pozitivním dojmem. V galerii jsou pak vyvěšeny fotografie a kresby s lezeckou tematikou. V přízemí se pak nachází lezecká hala, která je vymalovaná v kombinaci zelené a šedé, což jsou základní barvy lezeckého centra.

Tyto faktory společně s kvalitou půjčovaného vybavení, kvalitou lan a dalšího materiálního zajištění utváří zákazníkovo vnímání kvality. V případě, že zákazník navštíví lezecké centrum poprvé, tak hledá právě tyto faktory, které mu pomohou udělat si obrázek o kvalitě nabízených služeb v lezeckém centru.

### **Procesy**

Tento faktor popisuje vzájemnou komunikaci a interakci mezi zaměstnanci lezeckého centra a jeho zákazníky. V našem případě se jedná o interakci mezi obsluhou lezeckého centra a zákazníky, ale také mezi interakcí lezeckých instruktorů a jejich zákazníků. V případě obsluhy lezeckého centra, tak ta ve většině případech je tou první i poslední osobou se kterou zákazník lezeckého centra interaguje. Úkolem obsluhy lezeckého centra je přivítání nového zákazníka, následná obsluha skládající se ze založení účtu zákazníka,

případné výpůjčky lezeckého vybavení či seznámení s lezeckou halou, následnou obsluhou v případě, že si klient objedná jídlo či pití a následného vyúčtování za poskytnuté služby a rozloučení se s klientem.

V případě lezeckých instruktorů a seznamovacích kurzů vedený jimi se instruktoři starají o správný průběh lezeckého tréninku. Ten začíná zahřátím svalů za pomoci rozcvičky, následným vysvětlením technik jištění a lezení a samotným lezením. Na závěr je pak doporučováno protažení.

### 3.4.1 Shrnutí analýzy marketingového mixu

Tabulka 15 Shrnutí marketingového mixu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jediné lezecké centrum poskytující prostor pro lezení s lanem v Jihlavě,</li> <li>- Jediné centrum nabízející služeb drytoolingu,</li> <li>- Široké portfolio nabízených služeb,</li> <li>- Cenová dostupnost,</li> <li>- Přátelská atmosféra</li> <li>- Pořádání kulturních akcí,</li> <li>- Možnost výpůjčky vybavení přímo v areálu stěny,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence velké boulderové haly</li> <li>- Chybějící parkoviště před lezeckou stěnou</li> <li>- Poloha lezeckého centra (mimo centrum)</li> <li>- Zkrácená otevírací doba v pracovní dny,</li> <li>- Instagram – neaktivita těchto stránek,</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.5 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit aktuální stav spokojenosti zákazníků lezeckého centra Tendon Wall street Jihlava. Ke zjištění spokojenosti bylo využito dotazníků distribuovaných osobně mezi klienty lezeckého centra, a také prostřednictvím facebookových stránek lezeckého centra. Před samotným dotazníkem byl proveden nejprve předvýzkum, který probíhal formou diskuse.

#### 3.5.1 Časový harmonogram dotazníkového šetření

Tabulka 16 Harmonogram výzkumu

Činnost	Zahájení	Ukončení	Délka činnosti
Předvýzkum	5. 1. 2021	5. 1. 2021	1 den
Vyhodnocení předvýzkumu a zpracování informací	6. 1. 2021	9. 1. 2021	3 dny
Tvorba dotazníku	1. 2. 2021	14. 2. 2021	14 dní
Dotazníkové šetření	15. 3. 2021	30. 3. 2021	15 dní
Zpracování dat	31. 3. 2021	10.4.2021	11 dní
Návrh opatření	11. 4. 2021	30.4.2021	19 dnů

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 3.5.2 Předvýzkum

První část dotazníkového šetření, tedy předvýzkum, probíhal formou Focus Group. Zahájen byl 5. ledna 2021 v lezeckém centru Tendon Wall street Jihlava. Účastnilo se ho celkem 15 lidí, kteří byli kombinací zaměstnanců a zákazníků lezeckého centra a samotné majitelky.

Cílem bylo pomocí diskuse získat individuální pohled zákazníků a zaměstnanců na lezecké centrum. Z Focus Group byly zjištěny jednotlivé faktory, které by mohly mít vliv na celkovou spokojenost zákazníků lezeckého centra.

Mezi nejčastější faktory, které snižovaly celkovou spokojenost s lezeckým centrem účastníci zařadily:

- nedostatečná boulderová stěna – v lezeckém centru je aktuálně jedna malá boulderová stěna, což zákazníci viděli jako nejčastější problém, jelikož v dnešní době je již velká boulderová stěna standard většiny lezeckých center.
- čistota lezeckých cest – byla dalším častým tématem diskusní skupiny. Lezeckému centru bylo vytýkáno právě špinavé chyty v jednotlivých cestách, a tudíž špatná rozeznatelnost mezi dalšími cestami v lezecké linii.
- nabídka občerstvení – zde zákazníci vytýkali poměrně malou nabídku občerstvení a nápojů.

Naopak důležitost účastníci přiřazovaly zejména faktorům:

- kvalita lezeckých cest – ta byla jednoznačně nejdůležitějším faktorem diskusní skupiny. Zákazníci zmiňovali tento faktor, jako základní faktor ovlivňující jejich spokojenost.
- rozmanitost obtížností lezeckých cest – tedy široký výběr obtížností hraje také dle slov účastníků důležitou roli. Dle slov účastníků je důležitý, aby zde rovnoměrně našli vyžití jak začínající lezci, tak i pokročilí.
- rychlost obměny lezeckých cest – je také důležitým faktorem, jelikož lezecké centrum není největší a stává se, že lezci v lezeckém centru po pár pravidelných návštěvách již nemají na výběr žádnou novou cestu. Takoví lezci pak musejí lézt stejné cesty do té doby, než se obmění.

V rámci Focus Group jsme se snažili najít co nejvíce takových faktorů. Následně byly všechny faktory zapsány a uloženy tak, aby byly využity v další fázi dotazníkového šetření.

### **3.5.3 Tvorba dotazníku**

V prvním kroku byly zjištěny pomocí skupinové diskuse neboli Focus Group faktory, které mohou ovlivnit zákaznickou spokojenost. Druhý krok spočíval ve zvolení metody sběru dat. Zde byla využita metoda písemného dotazování. Samotný dotazník má podobu tištěné formy a je přiložen v příloze. Distribuce dotazníku probíhala prostřednictvím lezeckého centra, ovšem kvůli koronavirové situaci byl vyhotovena i elektronická podoba, která byla distribuována pomocí facebookových stránek lezeckého centra.

Samotný dotazník se skládá ze 4 částí. V první části se dotazník zaměřuje na základní informace o respondentovi. Otázky jsou osobní a charakterizují typ respondenta. V druhé části je respondent nejprve vyzván k ohodnocení jednotlivých faktorů působící na celkovou spokojenost a poté k přiřazení důležitosti k jednotlivým faktorům. Škála spokojenosti je zde hodnocena od 1–10, kdy 1 představuje nejmenší spokojenost, naopak 10 tu největší. V případě důležitosti je zde aplikována stejná škála. Třetí část je pak zaměřena na celkovou spokojenost a míru pravděpodobnosti doporučení lezeckého centra. V poslední čtvrté části se pak může respondent vyjádřit co mu v lezeckém centru chybí, či co by chtěl zlepšit. Tyto odpovědi pak mohou sloužit majitelce jako nástroj ke zlepšení spokojenosti zákazníků.

### **3.5.4 Vyhodnocení dotazníku**

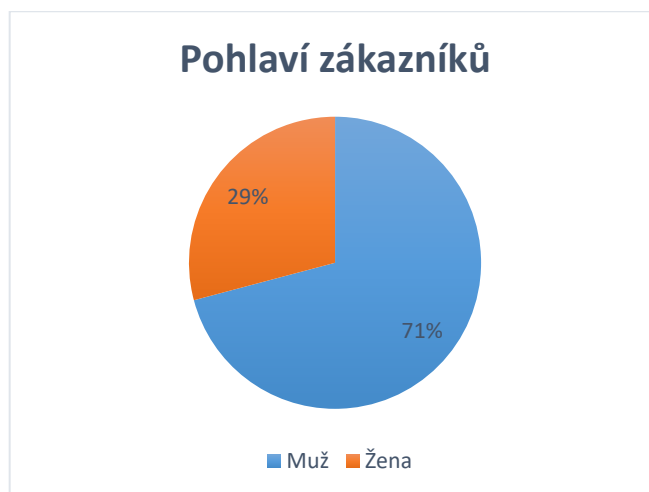
Celkem se podařilo získat odpovědi od 354 respondentů. Bohužel ne všechny byly úplné, a tak 21 dotazníků muselo být z výzkumu vyřazeno. K následnému vyhodnocení tedy bylo použito 333 dotazníků. Následné vyhodnocení je rozděleno chronologicky do 4 částí, tak jako tomu bylo v dotazníku.

#### **První část dotazníku**

V první části bylo použito osobních otázek k určení typu zákazníka. Byly zde pokládány otázky týkající se pohlaví zákazníka, věku, místa bydliště, sociálního statusu, četnosti návštěv a způsob dopravy.

První otázka směřovala na pohlaví zákazníka. Z grafu můžeme vidět, že lezecké centrum navštěvují především muži, kteří mají dvou třetinové (71 %) zastoupení.

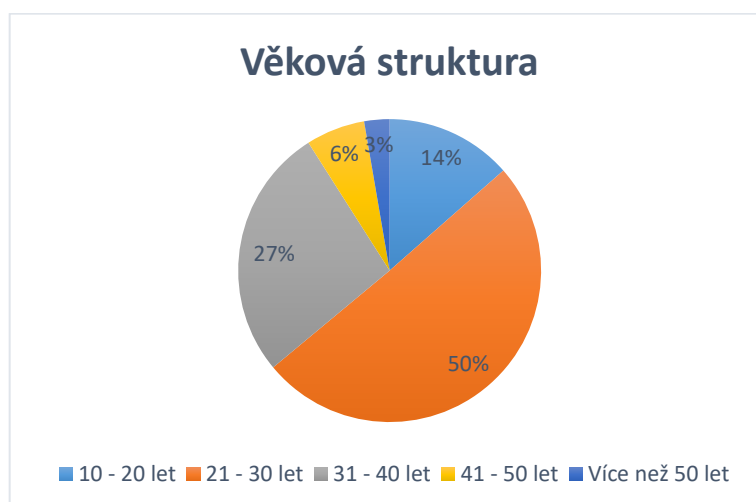
**Graf 3 Rozložení respondentů de pohlaví.**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Druhá otázka pak sloužila k zjištění průměrného věku zákazníka. Z grafu pak můžeme vidět, že nejpočetnější skupinu, polovinu všech respondentů, tvoří věková skupina 21–30 let. Druhou největší skupinou jsou pak respondenti ve věku 31–40 let, kteří tvoří 27 % z odpovědí. Menšími skupinami jsou pak 10–20 let (14 %), 41–50 let (6 %) a vůbec nejmenší tvoří lidé starších 50 let (3 %).

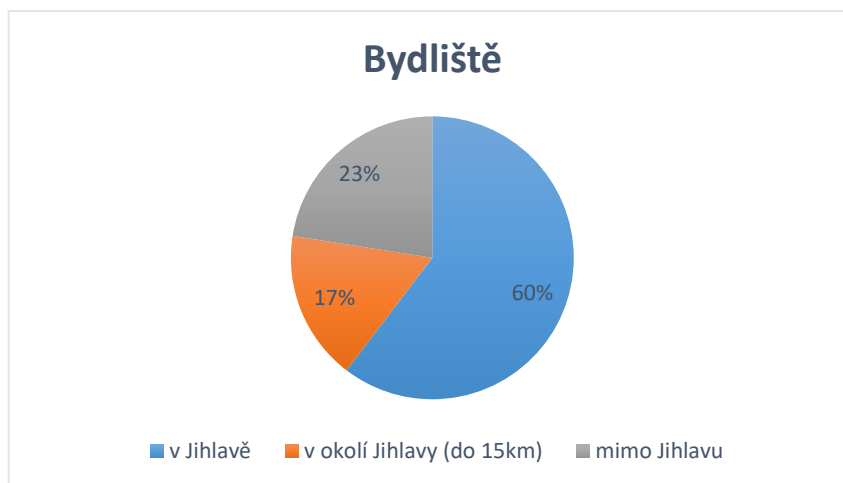
**Graf 4 Rozložení respondentů dle věku.**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Třetí otázka sloužila k určení odkud do lezeckého centra zákazníci přijíždějí. Z grafu můžeme vidět, že většina zákazníků lezeckého centra je z Jihlavy, konkrétně pak 60 %. Překvapením pak je, že 23 % zákazníků do lezeckého centra přijíždí ze vzdálenosti větší, než je 15 km od Jihlavy, zatímco z okolí Jihlavy, tedy v místě bydliště do 15 km pouze 17 % zákazníků.

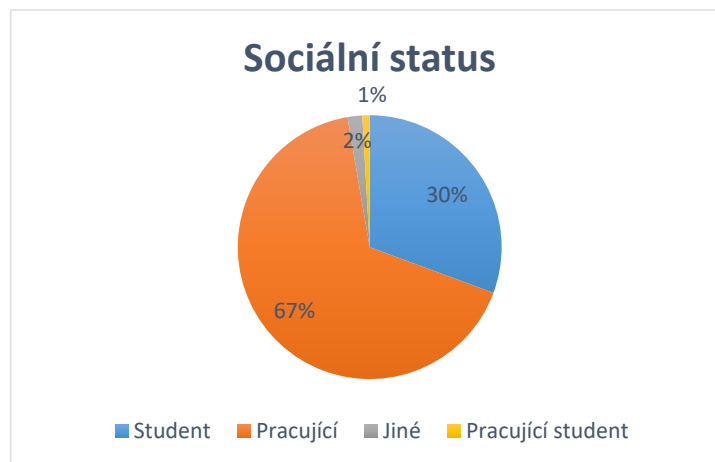
**Graf 5 Rozložení respondentů dle místa bydliště.**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Čtvrtá otázka se pak zaměřovala na sociální zastoupení. Z grafu sociálního zastoupení můžeme vidět, že nejpočetnější skupinu představují pracující lidé, konkrétně pak takto odpovědělo 67 % respondentů. Téměř celý zbytek respondentů, 30 %, tvoří studenti. Zbylé 3 % si rozdělily odpovědi pracující student a „jiné“.

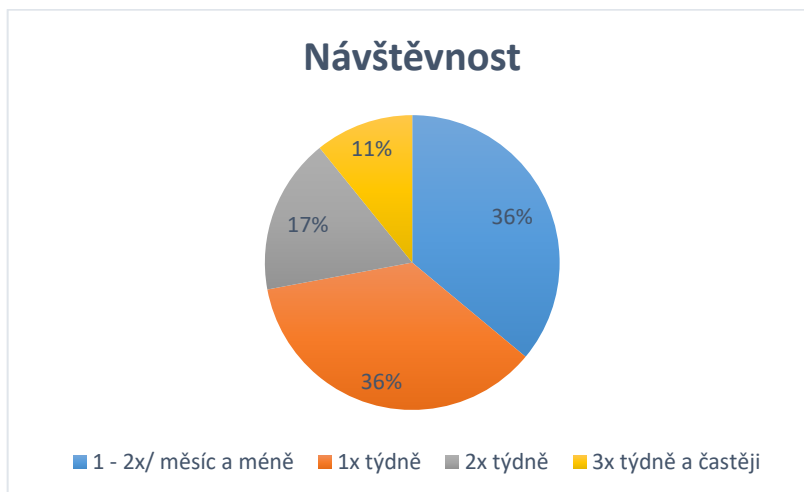
**Graf 6 Rozložení respondentů dle sociálního statusu.**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Pátá otázka sloužila ke zjištění četnosti návštěv zákazníků. Zde si nejpočetnější skupinu rozdělily rovným 36 % dílem odpovědi 1x týdně a 1 – 2x za měsíc a méně. Dvakrát týdně pak lezecké centrum navštěvuje 17 % dotazovaných a nejmenší skupinou je pak 3x týdně a více, kterou zastupuje 11 % respondentů.

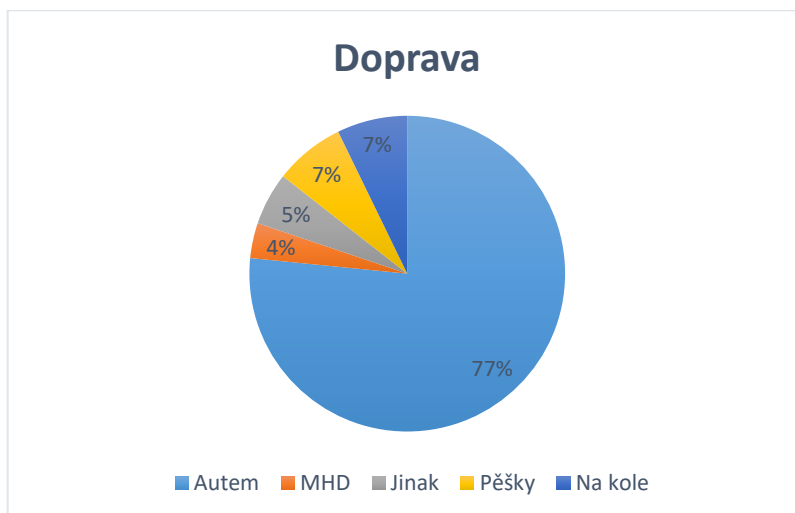
**Graf 7 Návštěvnost lezeckého centra**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Poslední otázka, tedy otázka šestá zjišťovala, jak se klienti do lezecké centra dopravují. Nejčastější odpovědí bylo autem (77 %), poté na kole a pěšky (7 %). Nejméně lidé odpovídala MHD (4 %) a jinak (5 %).

**Graf 8 Rozdělení dle dopravy respondentů.**



*Zdroj: vlastní zpracování*

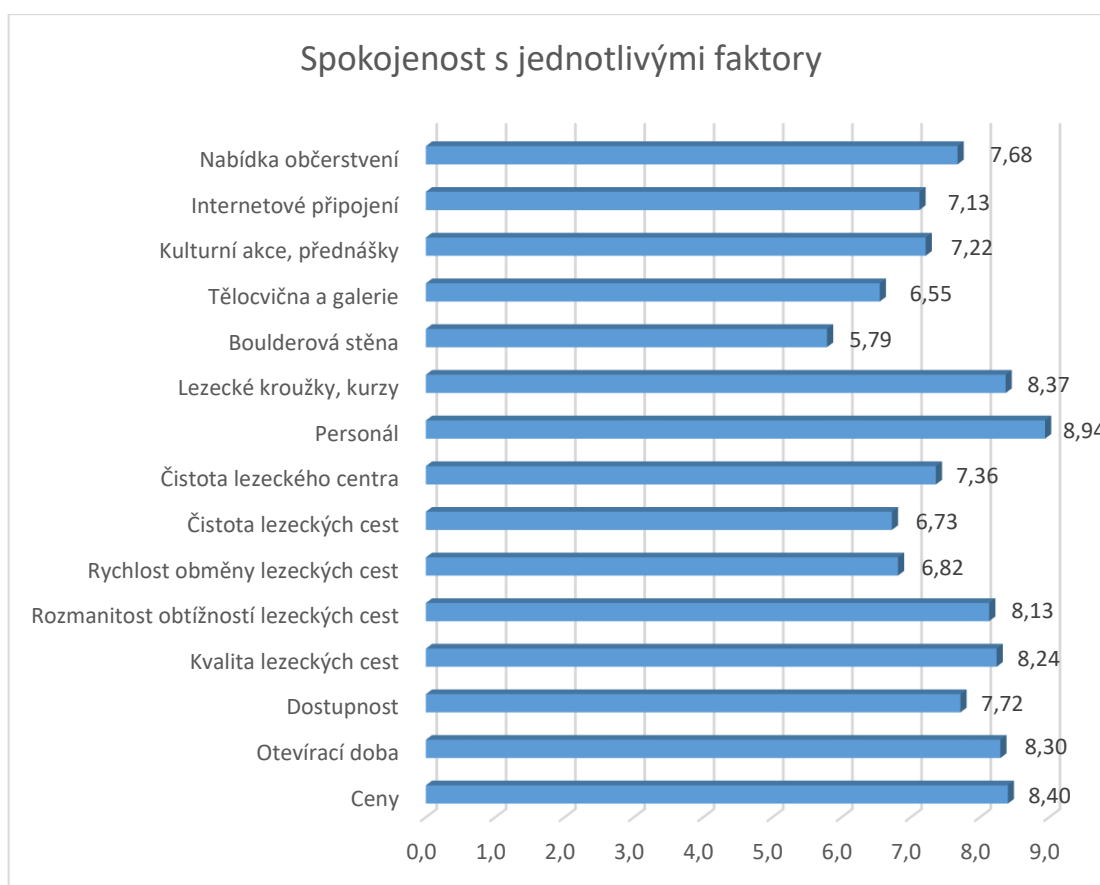
## Druhá a třetí část dotazníku

Druhá část dotazníku byla orientována na spokojenost a důležitost s jednotlivými faktory, které se dle zákazníků podílí na jejich celkové spokojenosti.

### *Spokojenost s jednotlivými faktory*

V této části dotazníku bylo zkoumáno, jak je respondent na škále od 1 do 10 spokojen s faktory znázorněnými v příloženém grafu.

**Graf 9** Spokojenost zákazníků s jednotlivými faktory.



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výsledků grafu můžeme vidět faktory, které mají **největší spokojenost**. Mezi ně můžeme zařadit:

- personál,
- ceny,
- otevírací doba.

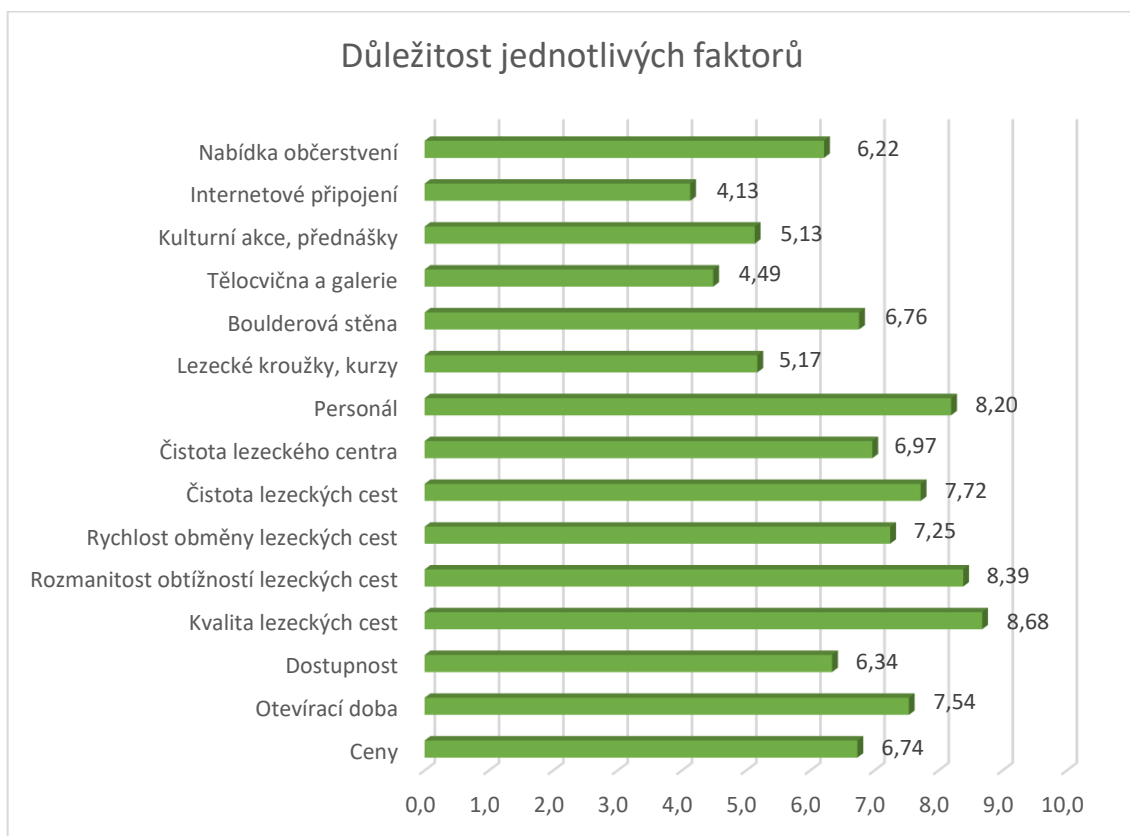
Mezi faktory, s kterými jsou zákazníci naopak **nejméně spokojeni** řadíme:

- boulderová stěna,
- tělocvična a galerie,
- čistota lezeckých cest.

### ***Důležitost jednotlivých faktorů***

V dalším kroku byla zkoumána důležitost těchto faktorů. Ta byla podobně jako spokojenost zkoumána na škále od 1 do 10. V následujícím grafu můžeme vidět, jak zákazníci hodnotili jednotlivé faktory.

**Graf 10 Důležitost jednotlivých faktorů**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z pohledu důležitosti pak můžeme vidět, že respondenti považují za nejdůležitější faktory zejména:

- kvalitu lezeckých cest,
- rozmanitost lezeckých cest,
- personál.

Nejméně důležitými faktory jsou pak:

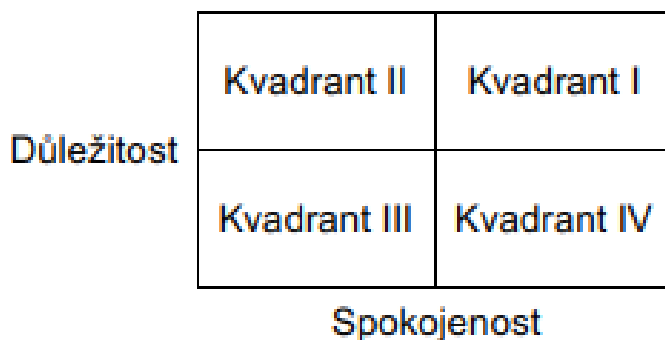
- internetové připojení,
- tělocvična a galerie,
- kulturní akce a přednášky.

### ***Rozhodovací matice***

Na základě průměru odpovědí zákazníků ohledně spokojenosti s jednotlivými faktory a jejich důležitosti byla sestavena rozhodovací matice. Osa x zde představuje spokojenost s jednotlivými faktory a osa y důležitost jednotlivých faktorů. Samotná rozhodovací matice je rozdělena na čtyři kvadranty kdy:

- ***Kvadrant I*** – Faktory nacházející se v tomto kvadrantu představují ty faktory, s kterými jsou zákazníci nejvíce spokojeni, a které jsou pro ně i nejdůležitější.
- ***Kvadrant II*** – Faktory nacházející se v tomto kvadrantu jsou pro zákazníky rovněž nejdůležitější, ale zároveň s těmito faktory jsou zákazníci nejméně spokojeni.
- ***Kvadrant III*** – Faktory nacházející se v tomto kvadrantu jsou pro zákazníky nejméně důležité a zároveň nejsou s těmito faktory spokojeni.
- ***Kvadrant IV*** – Faktory nacházející se v tomto kvadrantu jsou pro zákazníky nejméně důležité, ale přesto jsou s nimi nejvíce spokojeni.

**Obrázek 12** Kvadranty rozhodovací matice.



*Zdroj: vlastní zpracování*

V následující tabulce jsou rozepsány jednotlivé faktory, na které byli respondenti dotazováni. Tyto faktory se podílejí na celkové spokojenosti respondenta s lezeckým centrem. Mezi tyto faktory řadíme:

**Tabulka 17** Faktory rozhodující matice

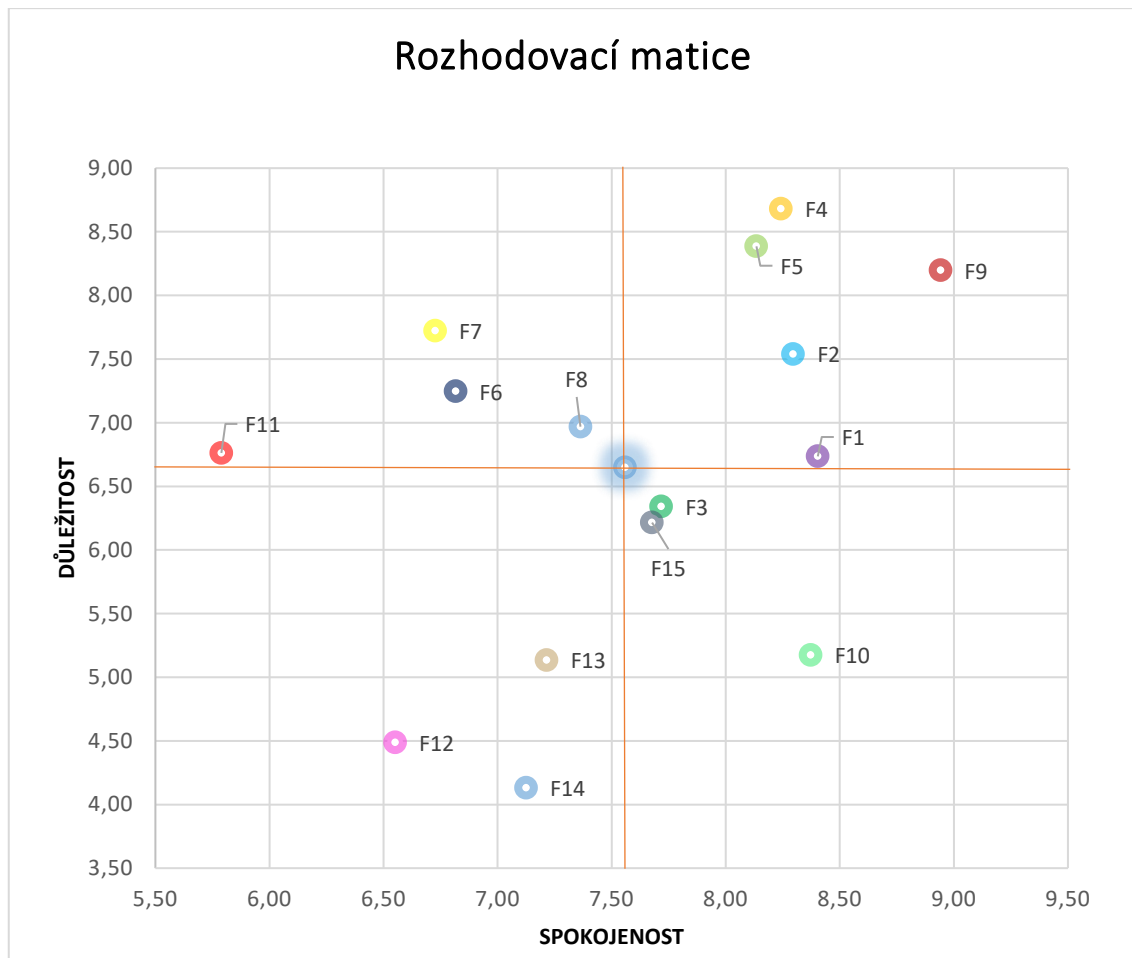
Faktor	Označení
Ceny	F1
Otevírací doba	F2
Dostupnost	F3
Kvalita lezeckých cest	F4
Rozmanitost obtížností lezeckých cest	F5
Rychlost obměny lezeckých cest	F6
Čistota lezeckých cest	F7
Čistota lezeckého centra	F8
Personál	F9
Lezecké kroužky, kurzy	F10
Boulderová stěna	F11
Tělocvična a galerie	F12
Kulturní akce, přednášky	F13
Internetové připojení	F14
Nabídka občerstvení	F15

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ke každému faktoru v tabulce bylo přiřazeno vlastní označení pro lepší přehlednost v grafu rozhodovací matice, která je zobrazena níže.

Při sestavení rozhodovací matice bylo nejprve důležité určit průměrnou spokojenost a důležitost z dosažených výsledků. Pomocí tohoto průměru byla zjištěna osa, která protíná střed důležitosti a spokojenosti. Z hlediska spokojenosti se střed nachází v bodě 7,56, z hlediska důležitosti pak v bodě 6,65.

**Graf 11** Rozhodovací matice dle výsledků z dotazníku.



*Zdroj: vlastní zpracování*

Výsledky rozhodovací matice nám ukazují, že si klienti lezeckého centra chválí zejména faktory: *ceny lezeckého centra, otevírací dobu lezeckého centra, kvalitu lezeckých cest, rozmanitost lezeckých cest a personál.*

Naopak faktory, na které by se lezecké centrum mělo zaměřit se nachází v druhém kvadrantu. Tyto faktory jsou: *boulderová stěna, rychlost obměny lezeckých cest, čistota lezeckých cest a čistota lezeckého centra*. S těmito faktory nejsou zákazníci spokojeni a zároveň jsou pro ně důležitými.

Faktory nacházející se ve spodní polovině rozhodovací matice pro klienty nejsou důležité a není tak třeba jim věnovat příliš velkou pozornost, jelikož nemají takový vliv na celkovou spokojenost, jako faktory z horní poloviny matice.

### ***Testování normality dat***

Dotazníkové šetření se účastnilo 333 respondentů. Hodnocené faktory byly využity pro analýzu závislostí s celkovou spokojeností. Data z odpovědí na tyto otázky byly testovány na splnění podmínky normálního rozdělení dat pomocí Shapiro-Wilkova testu. V případě zamítnutí nulové hypotézy o normálním rozdělení (když P-hodnota signifikance je menší než hladina významnosti, obvykle 0,05), není splněna podmínka normality dat. To je případ našich dat, kdy u všech proměnných nelze předpokládat normalita. V takovém případě pro další analýzy využíváme neparametrických testů.

**Tabulka 18 Testování normality dat**

	Tests of Normality		
	Statistic	Shapiro-Wilk df	Sig.
CENY	0,767	333	0,000
OTEVIRACI DOBA	0,850	333	0,000
DOSTUPNOST	0,876	333	0,000
KVALITA CEST	0,847	333	0,000
ROZMANITOST	0,871	333	0,000
RYCHLOST OBMĚNY	0,932	333	0,000
ČISTOTA LEZEC CEST	0,927	333	0,000
ČISTOTA CENTRA	0,897	333	0,000
PERSONAL	0,701	333	0,000
LEZECKE KROUŽKY	0,807	333	0,000
BOULDER	0,928	333	0,000
TĚLOCVIČNA	0,934	333	0,000
KULT AKCE	0,897	333	0,000
INTERNET	0,937	333	0,000
NABIDKA JIDLA	0,907	333	0,000
CENY	0,912	333	0,000
OTEVIRACI	0,840	333	0,000
DOSTUPNOST	0,946	333	0,000
KVALITA CEST	0,751	333	0,000
ROZMANITOST	0,834	333	0,000
RYCHLOST CEST	0,904	333	0,000
ČISTOTA CEST	0,887	333	0,000
ČISTOTA CENTRA	0,923	333	0,000
PERSONAL	0,850	333	0,000
KROUŽKY	0,888	333	0,000
BOULDER	0,864	333	0,000
TELOCVICNA	0,925	333	0,000
KULTUR AKCE	0,941	333	0,000
INTERNET	0,871	333	0,000
NABIDKA OBČER	0,937	333	0,000
CELKOVA SPOKOJENOST	0,884	333	0,000
PRAVDEPODOB DOPOR	0,708	333	0,000

a. Lilliefors Significance Correction

*Zdroj: vlastní zpracování*

### ***Korelační analýza***

Pro sledování korelační závislosti se v případě nutnosti neparametrických testů používá Spearmanův korelační koeficient. Tento koeficient pořadové korelace nabývá hodnot v rozmezí  $<-1;1>$ , přičemž hodnoty blízké hraničním udávají větší sílu závislosti. Znaménko označuje směr závislosti, plus přímou a minus nepřímou závislost. Statistická významnost koeficientu, a tedy i celé sledované závislosti, je vyhodnocena pomocí P-hodnoty signifikace. Je-li menší než hladina významnosti (obvykle 0,05), zamítá se nulová hypotéza o nezávislosti dat a veličiny jsou považovány za korelované.

**Tabulka 19** Korelační analýza faktorů

<b>Correlations</b>	CELKOVA SPOKOJENOST		
	Spearman's rho correlation coefficient	P-value Sig. (2-tailed)	N
CENY	0,499	0,000	333
OTEVIRACI DOBA	0,326	0,000	333
DOSTUPNOST	0,267	0,000	333
KVALITA CEST	0,59	0,000	333
ROZMANITOST CEST	0,618	0,000	333
RYCHLOST OBMĚNY CEST	0,47	0,000	333
ČISTOTA LEZEC. CEST	0,68	0,000	333
ČISTOTA CENTRA	0,694	0,000	333
PERSONAL	0,412	0,000	333
LEZECKE KROUŽKY	0,363	0,000	333
BOULDER	0,533	0,000	333
TĚLOCVIČNA	0,525	0,000	333
KULT. AKCE	0,514	0,000	333
INTERNET	0,428	0,000	333
NABIDKA JIDLA	0,639	0,000	333

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podle Spearmanova korelačního koeficientu existuje statisticky významná korelace mezi celkovou spokojeností a téměř všemi sledovanými faktory. S celkovou spokojeností korelují všechny veličiny spokojenosti, a to pozitivním směrem. Nejsilnější pozitivní korelace je s proměnnými: **čistota centra, čistota lezeckých stěn, nabídka jídla a rozmanitost lezeckých cest.**

Třetí část byla zaměřena na celkovou spokojenost zákazníka s lezeckým centrem a pravděpodobnost doporučení lezeckého centra.

V případě spokojenosti zde byla použita číselná škála od 1 do 10, kdy 1 představuje nejnižší spokojenost, zatímco 10 tu nejvyšší. Z grafu celkové spokojenosti můžeme vidět, že nejčastější odpovědí byla spokojenost dosahující hodnoty 8. Celkově takhle odpovědělo 105 respondentů. Nejméně odpovědí získaly hodnoty 5, 6 a 7, tedy ty nižší hodnoty. Celkem takto hodnotilo 64 lidí. Naopak vyšších hodnocení bylo více. Hodnotu 9 volilo celkem 72 lidí a hodnotu 10, tedy tu nejvyšší spokojenost celkem 92 lidí.

**Graf 12 Histogram celkové spokojenosti**



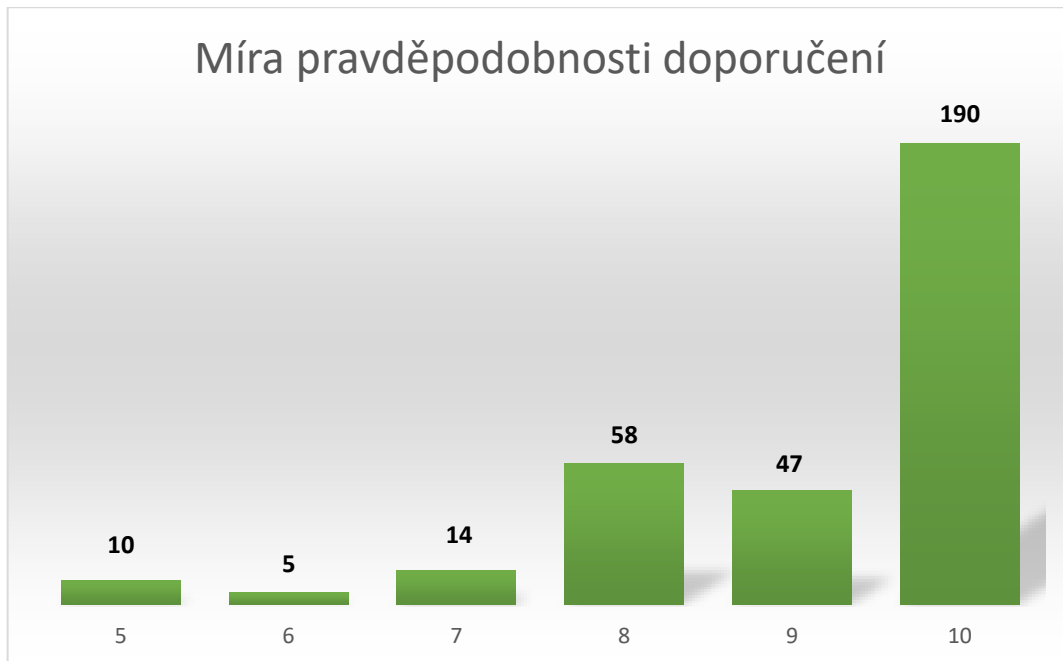
*Zdroj: vlastní zpracování*

**V průměru celková spokojenost všech respondentů dosahovala hodnoty 8,50.** Tato hodnota lezecké centrum může těšit, jelikož z ní můžeme vyčíst, že většina respondentů je spíše spokojena. Z průměrného výsledku celkové spokojenosti také můžeme říct, že je zde stále prostor pro další zlepšování.

V případě míry pravděpodobnosti doporučení byla rovněž použita škála od 1–10, kdy 1 představovala nízkou míru pravděpodobnosti, zatímco 10 míru vysokou. Z grafu míry pravděpodobnosti doporučení pak můžeme vidět, že lezecké centrum by většina klientů doporučila. Nejvyšší hodnotu, tedy hodnotu 10, zvolilo celkem 190 respondentů.

Hodnotu 9 celkem 47 respondentů, hodnotu 8 celkem 58 respondentů. Nižší hodnoty 7, 6, 5 celkem 29 respondentů.

**Graf 13** Míra pravděpodobnosti doporučení



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Průměrná míra pravděpodobnosti doporučení dosáhla hodnoty 9,17.** Tato hodnota je pro lezecké centrum určitě pozitivním zjištěním, jelikož svědčí o tom, že lezecké centrum dosahuje z pohledu zákaznické spokojenosti dostatečných hodnot k tomu, aby lezecké centrum dále doporučili novým potenciální klientům lezeckého centra.

## Čtvrtá část dotazníku

Poslední část dotazníku tvořily dvě otevřené otázky. První otevřená otázka se ptala na to, co respondentům v lezeckém centru chybí, popřípadě co by zlepšili.

V následující tabulce pak byly zaznamenány nejčastější odpovědi.

**Tabulka 20** Chybějící faktory lezeckého centra dle zákazníků

Velká boulderová stěna	89
Káva z pákového kávovaru	20
Samojištění	10
Větší rozmanitost občerstvení	8
Nové chyty	6
Větší teplo	3
Jiné	15

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše přiložené tabulky si můžeme všimnout, že nejvíce zmiňovaným faktorem je velká boulderová stěna. Tu zvolilo konkrétně 89 respondentů z celkových 151 respondentů. V lezeckém centru je aktuálně jedna malá boulderová stěna, se kterou dle výsledků z druhé části dotazníku zákazníci spokojeni nejsou. Pro lezecké centrum tato skutečnost může sloužit jako podnět k tomu, jak zvýšit ještě o něco více celkovou spokojenost. Dalšími chybějícími faktory, které byly zmíněny jsou káva z pákového kávovaru a samojištění. Mezi méně zmiňované faktory můžeme zařadit širší nabídku občerstvení, nové chyty, větší teplo a jiné.

Druhá otevřená otázka se dotazovala respondentů na to, jaká další lezecká centra respondent navštěvuje. V následující tabulce jsou zpracovány nejčastější odpovědi získané z dotazníku. Celkem odpovědělo 187 dotazovaných.

**Tabulka 21 Konkurence získaná z dotazníku**

Točna Bar Jihlava	60
Hangar Brno	54
Brno Hudy	32
Smíchoff Praha	10
BigWall Praha	5
České Budějovice Lanovka	3
Duro Brno	2
Jiné	21

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak můžeme z tabulky vidět, tak nejnavštěvovanějšími centry jsou Točna Bar Jihlava a Hangar Brno. Obě stěny navštěvuje celkem 114 dotazovaných. Tato informace vypovídá o tom, že lezci navštěvující Točna Bar a Hangar jsou lezci, kteří postrádají v lezeckém centru boulderovou stěnu, jelikož obě stěny nabízí pouze lezení na boulderová stěně. Tuto skutečnost podporují výsledky z první otázky, kdy chybějící boulderová stěna byla nejčastěji zmiňovaným chybějícím faktorem.

Lezecké centrum by tak dle výsledků z dotazníků mělo zvážit investici do boulderová stěny, jelikož díky tomuto faktoru navštěvuje konkurenci část jejich klientů. Mezi další lezecké stěny, které klienti navštěvují můžeme zařadit: Hudy Brno, nabízející jak lezení na laně, tak i bouldering, Smíchoff Praha, BigWall Praha, Lanovku v Českých Budějovicích apod. více viz. tabulka.

### 3.6 SWOT analýza

V následující kapitole je vypracována tabulka zabývající se analýzou silných a slabých stránek interního prostředí lezeckého centra Tendon Wall Street Jihlava v závislosti k příležitostem a hrozbám, které se odvíjejí od externího prostředí. SWOT analýza byla zpracována na základě výsledků z analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Tabulka 22 SWOT analýza

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	<b>STRENGTHS (silné stránky)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S1 – Prostory pro vyzkoušení drytoolingu,</li> <li>• S2 – Široké portfolio nabízených služeb,</li> <li>• S3 – Nízká cena v porovnání s konkurencí,</li> <li>• S4 – Přátelská atmosféra</li> <li>• S5 – Možnost vypůjčení lezeckého vybavení,</li> <li>• S6 – Pořádání kulturních akcí</li> </ul>	<b>WEAKNESSES (slabé stránky)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• W1 – Absence velké boulderové haly,</li> <li>• W2 – Chybějící parkoviště před lezeckou stěnou,</li> <li>• W3 – Poloha lezeckého centra (mimo centrum),</li> <li>• W4 – Zkrácená otevírací doba v pracovní dny,</li> <li>• W5 – Nízká aktivita na sociální síti Instagram,</li> <li>• W6 – Absence licencovaného stavěče</li> </ul>
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	<b>OPPORTUNITIES (příležitosti)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O1 – Malá konkurence v oblasti lezení v Jihlavě,</li> <li>• O2 – Velká vzdálenost konkurenčních center,</li> <li>• O3 – Možnost využití nových technologií,</li> <li>• O4 – Trend zdravého životního stylu,</li> <li>• O5 – Rostoucí popularita lezeckého sportu,</li> <li>• O6 – Věková skupina 25–49 let má velké zastoupení Jihlavě.</li> </ul>	<b>THREATS (hrozby)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• T1 – Síla dodavatelů ovlivnit cenu dodávaných produktů</li> <li>• T2 – Rozšíření služeb stávajících konkurentů,</li> <li>• T3 – Hrozba vstupu nového konkurenta,</li> <li>• T4 – Koronavirus,</li> <li>• T5 – Rostoucí inflace,</li> <li>• T6 – Klesající porodnost</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce číslo 23 můžeme vidět všechny interní a externí faktory, které zde byly zaneseny z výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

Na následujícím obrázku číslo 13 jsou všechny faktory zhodnoceny metodou párového srovnání. Tato metoda slouží k tomu, abychom zjistili, které faktory jsou nejdůležitější.

**Obrázek 13 Plus/mínus matice SWOT analýzy**

		S - Silné stránky						W - Slabé stránky						Suma	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5	W6		
O - Příležitosti	O1	0	0	+	0	+	0	-	-	0	0	-	-	-2	6
	O2	0	0	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	2	2.-4.
	O3	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5
	O4	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1
	O5	+	+	+	+	0	0	0	0	-	-	0	0	2	2.-4.
	O6	0	+	++	+	0	+	-	0	0	-	-	0	2	2.-4.
T - Hrozby	T1	0	-	--	0	0	0	-	0	0	0	0	-	-5	3
	T2	--	-	0	0	-	0	--	0	0	0	0	0	-6	2
	T3	-	-	-	0	0	0	-	0	0	0	0	0	-4	4
	T4	0	0	-	-	-	--	0	0	0	-	-	-	-8	1
	T5	0	-	-	0	0	0	0	0	0	-	0	0	-3	5
	T6	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	-2	6
Suma		0	-1	1	1	-1	-3	-6	-1	-1	-4	-3	-3		
Pořadí		3	4.-5.	1.-2.	1.-2.	4.-5.	6	1	5.-6.	5.-6.	2	3.-4.	3.-4.		

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pomocí metody párového srovnání bylo zjištěno pořadí zkoumaných faktorů. Faktory, nesoucí nižší pořadové číslo můžeme považovat za nejdůležitější, zatímco faktory s vyšším pořadovým číslem mají menší hodnotu důležitosti.

**Nejdůležitější silné stránky:**

1. Nízká cena v porovnání s konkurencí,
2. Příjemná atmosféra lezeckého centra.

**Nejdůležitější slabé stránky:**

1. Absence velké boulderové haly,
2. Zkrácená otevírací doba v pracovní dny.

**Nejdůležitější příležitosti:**

1. Trend zdravého životního stylu,
2. Rostoucí popularita lezeckého sportu, velká vzdálenost konkurenčních center a  
Věková skupina 25–49 let má velké zastoupení Jihlavě.

**Nejdůležitější hrozby:**

1. Koronavirus a opatření spojená s ním,
2. Rozšíření služeb stávajících konkurentů.

## 4 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Cílem této části diplomové práce je na základě všech zjištěných analýz, jež jsou shrnuty ve SWOT analýze a výsledků z dotazníku vypracovat takové návrhy, které povedou ke zlepšení celkové spokojenosti zákazníků lezeckého centra Tendon Wall Street Jihlava. Z dotazníku jsme zjistili, že průměrná spokojenost zákazníka lezeckého centra dosahuje hodnoty 8,5 z 10, což určitě není špatný výsledek, nicméně je zde stále prostor pro jeho zlepšení.

V této části se tak zaměříme na ty faktory, které u zákazníků dosahovaly nejnižších hodnot spokojenosti a zároveň jim zákazníci přikládali vysokou důležitost. K těmto faktorům budou navrženy doporučení, která mohou přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníka.

Mezi tyto faktory dle výsledků z rozhodovací matice a spearmanova korelačního koeficientu řadíme faktory: *boulderová stěna*, *čistota lezeckých cest*, *čistota lezeckého centra* a *rychlost obměny lezeckých cest*.

U všech zpracovaných návrhů bude vypracováno finanční hledisko a časová náročnost daného návrhu včetně konkrétních osob, které k realizaci přispějí. V neposlední řadě pak shrnu přínosy daného návrhu týkající se zlepšení spokojenosti zákazníků.

## 4.1 Boulderová stěna

Absence velké boulderové stěny má na základě výsledků z dotazníku zásadní vliv na celkovou spokojenost zákazníků lezeckého centra. Z rozhodovací matice totiž můžeme vidět, že faktor boulderová stěna se nachází v kvadrantu II, který znázorňuje nejvyšší důležitost a nejnižší spokojenost s daným faktorem. S faktorem boulderové stěny byli dokonce zákazníci nejméně spokojeni ze všech zkoumaných faktorech.

Ze čtvrté části dotazníku (která se zabývala tím, co klientům v lezeckém centru chybí a zároveň se dotazovala na konkurenci) dozvěděli, že 89 ze 151 odpovědí na to co klientům chybí, byla právě boulderová stěna. Zároveň 114 ze 187 odpovědí na druhou otázku, jaké další lezecká centra navštěvujete, byly Točna Bar Jihlava a Hangar Brno, což jsou stěny, které se specializují pouze na bouldering. Z těchto výsledků můžeme usoudit, že absence boulderové stěny nutí klienty lezeckého centra navštěvovat konkurenční centra, a právě proto zde bude navrženo řešení, které by mohlo přispět k zvýšení celkové spokojenosti zákazníků lezeckého centra.

### 4.1.1 Návrh na zlepšení

Dosavadní malá boulderová stěna není pro klienty dostatečná a bylo by tedy vhodné postavit větší. Výhodou lezeckého centra je, že prostory pro výstavbu jsou. Nová boulderová stěna by mohla být po konzultaci s majitelkou centra vystavěna na místě, kde se aktuálně nachází tělocvična. Té klienti lezeckého centra nepřikládají příliš velkou důležitost (po internetovým připojení dosáhl faktor tělocvična a galerie nejnižších hodnot důležitosti), a proto by přestavba tělocvičny na boulderovou stěnu neohrozila celkovou spokojenost zákazníků.

Na českém trhu je několik firem, které se výstavbou boulderových stěn zabývají. Pro účel návrhu jsem vybral firmu AIX s.r.o., se kterou lezecké centrum úzce spolupracuje.

**Tabulka 23** Základní informace společnosti AIX s. r. o.

<b>Obchodní název:</b>	AIX s. r. o.
<b>Sídlo:</b>	Lukavecká 1732, 193 00 Prague 9, CZ
<b>Telefonní kontakt:</b>	+420 284 093 400
<b>E-mail:</b>	info@aix.cz

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tato firma se především zabývá výrobou lezeckých chytů a struktur a jejich následným prodejem. Další a pro náš návrh stěžejní činností je **projektování umělých lezeckých stěn** a poradenství.

Na základě komunikace s majitelkou lezeckého centra jsme se shodli, že boulderová stěna by mohla stát v prostorách tělocvičny. Ta zaujímá celkovou plochu 100 m<sup>2</sup>. Pro účely boulderové stěny jsme vybrali prostor o rozměrech 20 x 5 m (délka x výška) pro konstrukci stěny a 20 x 2,5 m (délka x šířka) pro prostor dopadiště.

Firma AIX na svých webových stránkách uvádí tyto průměrné náklady na výstavbu boulderové stěny:

- Boulderová stěna – 3 000 Kč/m<sup>2</sup>
- Dopadiště – 2 500 Kč/m<sup>2</sup>

Tyto ceny jsou přibližné a zahrnují vše co se týká od nákresu nové stěny po materiálové zajištění, dopravu a následnou montáž. Pro prostory boulderové stěny bude vyčleněno 100 m<sup>2</sup>, dopadiště pak zaujmou plochu 50 m<sup>2</sup>.

Mezi další náklady musíme započítat i nákup chytů, kterými bude boulderová stěna osazena. Lezecké centrum určitou zásobu chytů má, a tak z důvodu úspory bude nakoupeno pouze 500 chytů, které pokryjí část boulderové stěny. Pro náklady budeme počítat s průměrnou cenou 90 Kč za chyt.

V následující tabulce jsou vyobrazeny náklady, které budou spojeny s výstavbou nové boulderové haly.

**Tabulka 24** Náklady na výstavbu boulderové stěny

<b>Náklady na realizaci návrhu</b>	<b>Na jednotku</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Jednotek</b>	<b>Celkem</b>
<i>Boulderová stěna</i>	3 000 Kč	m <sup>2</sup>	100	300 000 Kč
<i>Dopadiště</i>	2 500 Kč	m <sup>2</sup>	50	125 000 Kč
<i>Chyty</i>	90 Kč	ks	500	45 000 Kč
<b><i>Celkem</i></b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>480 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě informací od společnosti AIX s. r. o. by výstavba boulderové stěny o rozloze 100 m<sup>2</sup> trvala cca 14 dní a skládala by se z následujících kroků, které jsou zaneseny do následující tabulky.

**Tabulka 25 Časová náročnost výstavby boulderové stěny**

Úkon	Časové hledisko
Projektování boulderové stěny	24 hodin
Převážení materiálu včetně jeho naložení	6 hodin
Stavba konstrukce boulderové stěny	42 hodin
Položení dopadiště	18 hodin
Instalace chytů	6 hodin
<b>Celkem</b>	<b>96 hodin</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z příložené tabulky 23 můžeme vidět, že celková doba výstavby boulderové haly je odhadována na 96 hodin. Celý projekt by bylo vhodné realizovat během letních prázdnin, kdy má lezecké centrum z důvodu nízké návštěvnosti zavřeno. Proto byl pro návrh vyčleněn termín realizace od 1. 7. 2021 – 7. 7. 2021.

Přínosem realizace boulderové stěny by bylo zejména zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků, ale také jejich udržení. Jelikož velká část dotazovaných respondentů v dotazníku uvedla, že navštěvuje i konkurenci, a to z důvodu právě absence boulderové stěny.

#### 4.1.2 Shrnutí návrhu na zlepšení

**Tabulka 26 Shrnutí návrhu na výstavbu boulderové stěny**

<b>Časové hledisko</b>	96 hodin
<b>Finanční hledisko</b>	Odhadované náklady jsou 480 000 Kč včetně DPH.
<b>Personální zajištění</b>	AIX s. r. o. ve spolupráci s lezeckým centrem Jihlava.

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4.2 Čistota lezeckých cest

Mezi další faktory, s kterými zákazníci lezecká centra nebyli na základě získaných informací z dotazníku spokojeni je faktor *čistota lezeckých cest*. Lezecké cesty jsou tvořeny personálem lezeckého centra a skládají se z jednotlivých barevně stejných chytů. Vzhledem k tomu, že v lezeckém centru lezci hojně používají při cestě vzhůru magnezium (bílou křídou), tak se chyty v průběhu času špiní a poté je může být těžké barevně odlišit od jiných chytů patřících do jiné cesty.

### 4.2.1 Návrh na zlepšení

Lezecké centrum aktuálně čistí své chyty v myčce na nádobí. Tato metoda je možná, nicméně není efektivní. Čištění vzhledem k objemu myčky zabere dlouhou dobu a výsledek je při nejlepším průměrný.

Mezi další způsoby čištění lezeckých chytů můžeme zařadit manuální čištění pomocí olověných kartáčů či vysokotlakové čištění, které pro svou spolehlivost a časovou náročnost používá většina lezeckých center.

Řešením, jak zlepšit čistotu lezeckých cest a zároveň zvýšit spokojenost zákazníků je nakoupení vysokotlakového čističe uzpůsobeného pro čištění lezeckých chytů a následná instruktáž personálu starající se o lezecké cesty. Ten při každé demontáži lezecké cesty bude muset chyty pomocí vysokotlakového čističe nejprve umýt a až poté z umytých čistých chytů postavit cestu novou.

Na základě doporučení od personálu konkurenčního lezeckého centra byl zvolen pro účely lezeckého centra produkt: BOSCH AdvancedAquatak 140, který můžeme vidět na následujícím obrázku. Na základě rozhovoru s jedním ze zaměstnanců konkurence je tento produkt kvalitní, dokáže rychle a spolehlivě odstranit zaschnuté magnézium z chytů.

**Obrázek 14 BOSCH AdvancedAquatak 140**



*Zdroj: Alza.cz*

Tento vysokotlaký čistič bude doplněn o čisticí kartáč, který lezecké centrum využije pro čištění chytů a saponát sloužící k rozpuštění zaschlého magnezia.

Produkt bude objednan a následně dodán na odběrové místo v Jihlavě internetovým e-shopem [www.alza.cz](http://www.alza.cz).

V následující tabulce jsou znázorněny náklady na pořízení vysokotlakového čističe a jeho příslušenství.

**Tabulka 27** Náklady na vysokotlakový čistič

<b>Produkt</b>	<b>Cena včetně DPH</b>
Vysokotlakový čistič	6 499 Kč
Kartáč pro čištění chytů	359 Kč
Saponát	499 Kč
Doprava	69 Kč
<b>Celkem</b>	<b>7 426 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ceny v tabulce jsou uvedeny včetně DPH k 23. 2. 2021.

V následující tabulce můžeme vidět časovou náročnost realizace návrhu na zlepšení faktoru čistota lezeckých cest.

**Tabulka 28** Časová náročnost nákupu vysokotlakového čističe

<b>Úkon</b>	<b>Časové hledisko</b>
Objednání vysokotlakového čističe	30 minut
Doprava vysokotlakového čističe	30 minut
Školení zaměstnanců	1 hodina

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky můžeme vidět, že časová náročnost pro lezecké centrum představuje celkem 2 hodiny. Celý proces zajistí majitelka lezeckého centra v Jihlavě.

Přínosem vysokotlakového čističe bude při pravidelném využívání zlepšení výsledné čistoty, a tedy i výsledné čistoty lezeckých cest, což se projeví na zvýšení spokojenosti zákazníků, jelikož ti poukazovali především na to, že díky špinavým chytům špatně rozeznávají jednotlivé cesty od sebe.

## 4.2.2 Shrnutí návrhu na zlepšení

Tabulka 29 Shrnutí návrhu na nákup vysokotlakového čističe

<b>Časové hledisko</b>	2 hodiny
<b>Finanční hledisko</b>	7 426 Kč
<b>Personální zajištění</b>	Majitelka lezeckého centra v Jihlavě

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4.3 Čistota lezeckého centra

Další faktor, který se nacházel v rozhodovací matici ve kvadrantu II, tedy v té části matice, na kterou by se lezecké centrum mělo zaměřit nejvíce byl faktor *čistota lezeckého centra*. Ta dle dotazovaných respondentů není dostatečná a zároveň je pro zákazníky důležitá.

Lezecké centrum řeší aktuálně úklid lezeckého centra tak, že obsluha recepce v pracovní době musí stíhat obsluhovat nově přicházející klienty, půjčovnu lezeckého vybavení a bar. Zároveň musí stíhat uklízet a na konci směny uklidit.

Na základě malé focus group se zaměstnanci lezeckého centra na téma „*úklid lezeckého centra*“ bylo zjištěno, že zaměstnanci v případě velké obsazenosti lezeckého centra nestíhají uklízet v placené pracovní době. Neproplacenost následného úklidu vede k tomu, že personál této činnosti nevěnuje patřičnou pozornost a zanechá lezecké centrum do dalšího dne neuklizené, čehož si následně všímají zákazníci lezeckého centra. Tato skutečnost pak ovlivňuje jejich spokojenost.

### 4.3.1 Návrh na zlepšení

Možností, jak čistotu lezeckého centra zlepšit je prodloužit pracovní dobu zaměstnanců lezeckého centra. Lezecké centrum je otevřeno v pracovní dny od 15:00 – 21:00 a o víkendu od 10:00 – 21:00. Stejná je i pracovní doba zaměstnanců.

Řešením by tedy mohlo být prodloužení pracovní doby zaměstnanců v pracovní dny od 14:00 – 21:00 a o víkendech od 9:00 – 21:00 s tím, že získaná hodina na víc by byla věnována úklidu. Lezecké centrum by zůstalo otevřené jako doposud.

Výhodou tohoto řešení by bylo, že zaměstnanci by při zavřeném lezeckém centru měli dostatek času na úklid a zároveň by úklid měli proplacen. Toto řešení by pak přineslo spokojenost jak samotným zaměstnancům, tak i lezeckému centru a jeho zákazníkům.

#### 4.3.2 Shrnutí návrhu na zlepšení

Tabulka 30 Shrnutí návrhu na čistotu lezeckého centra

<b>Časové hledisko</b>	1 hodina denně
<b>Finanční hledisko</b>	100 Kč/h (měsíčně 3000 Kč)
<b>Personální zajištění</b>	Zaměstnanci lezeckého centra

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.4 Rychlost obměny lezeckých cest

Za stávajících podmínek se v lezeckém centru průměrně obměňují lezecké cesty jednou za rok. To znamená, že lezecké centrum nechce, aby v lezecké hale byly cesty starší jednoho roku. Tuto činnost mají na starosti tzv. stavěči, kteří se o cesty brigádně starají.

Lezecké cesty jsou tedy obměňovány jen na základě brigádníků, kteří se sami rozhodnou kdy půjdou stavět, co budou stavět, jakou lezeckou cestu demontují atp. Tato skutečnost se pak promítá do celkové rychlosti obměny lezeckých cest, jelikož pokud brigádník čas nemá, tak se nová cesta nepostaví.

#### 4.4.1 Návrh na zlepšení

Řešením této skutečnosti by bylo najmutí licencovaného lezeckého stavěče alespoň na částečný úvazek, který by stavění lezeckých cest dal určitý řád, sám cesty stavěl a řídil stavěče brigádníky.

Průměrná doba stavby jedné lezecké cesty jsou dvě hodiny. Při pracovní době osm hodin denně, 3x do týdne, by tak mohly být postaveny s přestávkami (počítáno 2 hodiny) tři nové cesty za den, devět za týden. V měsíčním výhledu by pak počet nových cest byl 36.

Aktuálně v lezeckém centru je zhruba 120 lezeckých cest, což by znamenalo, že každý měsíc by byla  $\frac{1}{4}$  lezeckého centra obměněna.

Lezecké centrum může najmout stavěče na částečný úvazek buď z vlastních řad, nabídnout tuto práci jednomu z brigádníků nebo přijmout nového zaměstnance z externích řad. V tomto případě bych postupoval nejprve oslovením stávajících lidí a v případě odmítnutí bych hledal v okolí.

Požadavky na lezeckého stavěče by měli být následující:

- alespoň 72 odpracovaných hodin za měsíc,
- licenci o absolvování národního stavěčského kurzu,
- výkonností kritéria 7a +

Při výběrovém řízení by lezecké centrum mělo klást důraz na techniku cest, kreativitu cest a rychlost stavby cest.

Časová náročnost realizace tohoto opatření je znázorněna v následující tabulce.

**Tabulka 31 Časová náročnost personálního zajištění**

Úkon	Časové hledisko
Příprava a vystavení inzerátu	30 minut
Výběrové řízení	8 hodin
Výběr nejvhodnějšího kandidáta	2 hodiny
Seznámení nového stavěče s lezeckým centrem	4,5 hodiny

*Zdroj: vlastní zpracování*

S výběrem vhodného kandidáta může lezecké centrum začít hned. Sbírání dat pak bude probíhat formou odpovědí na vystavený inzerát. Ten bude vystaven do té doby, než se najde dostatečné množství odpovědí pro výběrové řízení, které bude probíhat formou pohovoru. Zde se budou probírat dosavadní zkušenosti včetně praktické části stavění cest. Celý pohovor bude řízen majitelkou lezeckého centra. V případě výběru kandidáta bude následovat seznámení s lezeckým centrem, jeho prostory a vizí.

Nákladové hledisko můžeme vidět v následující tabulce.

**Tabulka 32 Náklady na najmutí stavěče**

<b>Úkon</b>	<b>Částka</b>
<b>Najmutí stavěče na poloviční úvazek</b>	<b>9 600 Kč/měsíc</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Částka 9 600 Kč byla vypočítána:  $3 \times 4 \times 8 \times 100$  (počet pracovních dnů v týdnu x počet týdnů v měsíci x počet pracovních hodin za den x mzda za jednu hodinu) = 9 600 Kč.

Přínosem nového stálého zaměstnance, který se bude starat o lezecké cesty v lezeckém centru bude pravidelná, a především rychlejší obměna cest, což zlepší spokojenost zákazníků, jelikož právě nízká rychlost obměny byla jedním faktorů nespokojenosti zákazníků.

#### **4.4.2 Shrnutí návrhu na zlepšení**

**Tabulka 33 Shrnutí návrhu na zlepšení**

<b>Časové hledisko</b>	15 hodin
<b>Finanční hledisko</b>	9 600 Kč/měsíc
<b>Personální zajištění</b>	Majitelka lezeckého centra v Jihlavě

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4.5 Analýza rizik a o patření k jejich snížení

Tato kapitola se zabývá identifikací možných rizik, jejich hodnocením a následným návrhem, který povede k jejich snížení.

### 4.5.1 Identifikace rizik

V prvním kroku je důležité identifikovat možná rizika spojená s realizací návrhů, následné označení rizika, jeho popis a scénář. Celkem jsem identifikoval šest možných rizik, které jsem zanesl do následující tabulky.

Tabulka 34 Rizika a scénáře

Riziko	Popis	Scénář
R1	Prodloužení stavebních prací boulderové stěny	Z důvodu komplikací budou opožděny stavební práce spojené s výstavbou nové boulderové haly.
R2	Nedodržení finančního rámce	Nesprávná kalkulace nákladů na výstavbu boulderové haly vedoucí k překročení finančních prostředků.
R3	Špatné provedení realizace	Nejasné zadání pro výstavbu boulderové haly by mohlo zapříčinit její špatnou realizaci a tím přispět k následným opravám.
R4	Nedodržování nastavených pravidel pro úklid lezeckého centra	Pokračování zanedbávání úklidu zaměstnanci lezeckého centra, vyšší náklady pro lezecké centrum.
R5	Špatně zvolený přístroj pro mytí chytů	Nedostatečný výkon vysokotlakového čističe způsobující nedostatečné umytí lezeckých chytů.
R6	Výběr špatného stavěče	Špatně vybraný kandidát na pozici stavěče lezeckých cest stavící méně kvalitní cesty.

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.5.2 Hodnocení rizik metodou FMEA

V druhém kroku byla vytvořena tabulka pro hodnocení rizik. Zde byly znovu zaneseny identifikovaná rizika a následně k nim byla přidána hodnota možnosti výskytu a dopadu. Vynásobením těchto dvou čísel získáme RPN – Risk Priority Number, česky číslo riskové priority.

Možnosti výskytu a dopad byly hodnoceny na škále od 1 do 5, kdy číslo jedna představuje hodnotu nejnižší možné pravděpodobnosti a nejnižšího dopadu a číslo pět pak znamená nejvyšší pravděpodobnost výskytu a nejvyšší dopad.

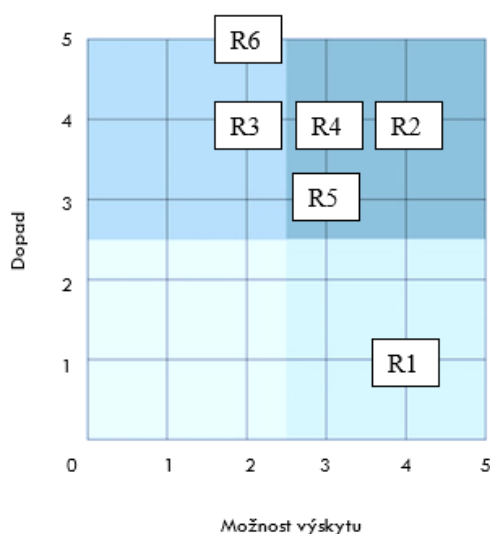
**Tabulka 35** Hodnocení rizik

Riziko	Popis	Možnost výskytu	Dopad	RPN
R1	Prodloužení stavebních prací boulderové stěny	4	1	4
R2	Nedodržení finančního rámce	4	4	16
R3	Špatné provedení realizace	2	4	8
R4	Nedodržování nastavených pravidel pro úklid lezeckého centra	3	4	12
R5	Špatně zvolený přístroj pro mytí chytů	3	3	9
R6	Výběr špatného stavěče	2	5	10

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě vyhotovené tabulky byla sestavena mapa rizik viz. Obrázek 14 na které můžeme vidět, že žádné ze zmiňovaných rizik se nenachází v kvadrantu III, což je kvadrant bezvýznamných hodnot rizik. Rizika R2, R4, R5 se nachází v kvadrantu II, což je kvadrant kritických hodnot. Rizika R3 a R6 se pak nachází v kvadrantu I, který představuje významné hodnoty rizika. Riziko R1 zaujímá pozici v kvadrantu IV, který představuje běžné hodnoty rizika. Těmto rizikům je potřeba věnovat pozornost a pokusit se je snížit.

Obrázek 15 Mapa rizik



Obrázek 16 Vysvětlení kvadrantu rizik

<b>Kvadrant I</b> Kvadrant významných hodnot rizik	<b>Kvadrant II</b> Kvadrant kritických hodnot rizik
<b>Kvadrant III</b> Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik	<b>Kvadrant IV</b> Kvadrant běžných hodnot rizik

Pravděpodobnost

Zdroj: vlastní zpracování

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.5.3 Snížení rizik

K původním rizikům byla navržena opatření, která mohou vést k jejich snížení. Tyto opatření můžeme vidět v tabulce č. 36. Zde se měnil sloupeček možnost výskytu, kdy po zavedených opatření se snížila pravděpodobnost výskytu. Následně pak byla vypočítána nová hodnota riskové priority čísla.

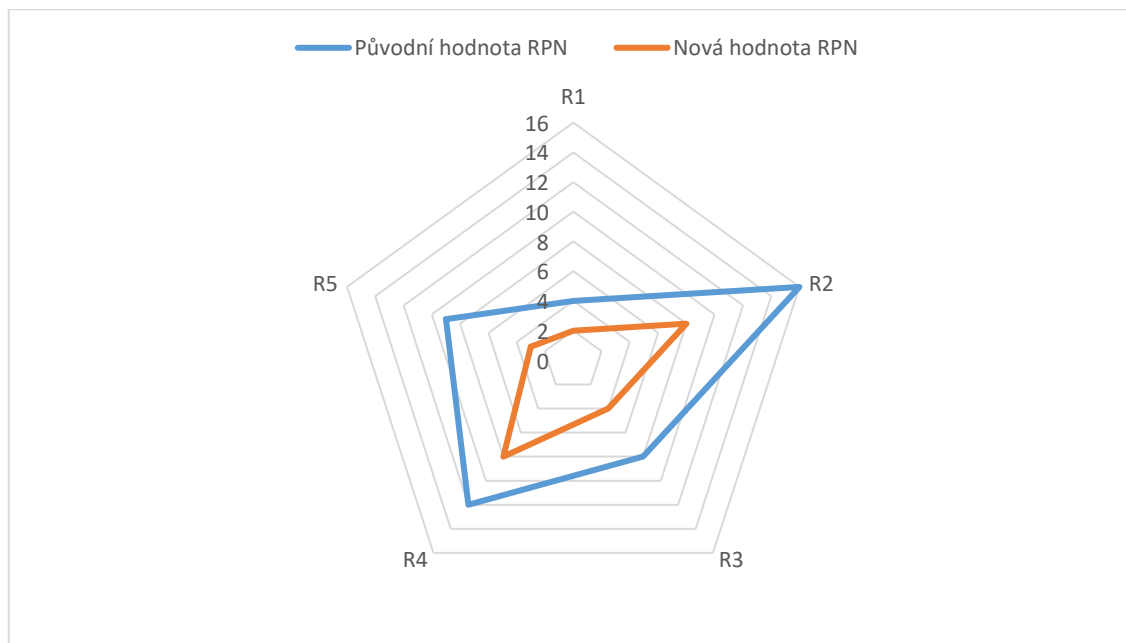
Tabulka 36 Snížení rizik

Riziko	Popis	Opatření	Možnost výskytu	Dopad	Nová hodnota RPN
R1	Prodloužení stavebních prací boulderové stěny	Sankce při nedodržení termínu	2	1	2
R2	Nedodržení finančního rámce	Utvoření si finanční rezervy	2	4	8
R3	Špatné provedení realizace	Důkladné vysvětlení požadavků dodavateli, vymezený čas na výběr vhodného dodavatele	1	4	4
R4	Nedodržování nastavených pravidel pro úklid lezeckého centra	Zavedení pokut za nedodržování úklidu.	2	4	8
R5	Špatně zvolený přístroj pro mytí chytů	Důkladný výběr vysokotlakových čističů, kontaktování konkurence	1	3	6
R6	Výběr špatného stavěče	Dostatek času pro výběr vhodného kandidáta	1	5	10

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím pavučinovém grafu můžeme vidět, jak se změnila původní hodnota riskové priority čísla na novou hodnotu.

**Graf 14 Změna hodnoty RPN**



*Zdroj: vlastní zpracování*

## Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce byla podrobná analýza spokojenosti zákazníků lezeckého centra Tendon Wall Street Jihlava a na základě zjištěných poznatků navržení takových opatření, které povedou ke zvýšení úrovně jejich spokojenosti.

Na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí byla vytvořena SWOT matice, která byla následně vyhodnocena pomocí párového srovnání. Spokojenost zákazníků byla zjišťována prostřednictvím dotazníkového šetření. To vycházelo z předvýzkumu, který se konal prostřednictvím Focus Group s úzkým kruhem zaměstnanců a zákazníků. Na základě informací získaných z předvýzkumu byl sestaven samotný dotazník. Ten byl následně distribuován prostřednictvím sociálních sítí lezeckého centra a jeho obsluhou přímo na recepci. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 333 respondentů.

Dle výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že průměrná spokojenost zákazníků lezeckého centra dosahuje hodnoty 8,5 z 10, kde hodnota deset představuje nejvyšší spokojenost. Z výsledků můžeme říct, že spokojenost zákazníků je poměrně vysoká, nicméně je zde stále prostor pro zlepšení. Další část dotazníku se zabývala jednotlivými faktory, které mohou ovlivnit zákaznickou spokojenost a jejich důležitostí. Na základě těchto výsledků byla sestavena rozhodovací matice, která rozdělila jednotlivé faktory do čtyř kvadrantů. Cílem této matice bylo najít takové faktory, kterým zákazníci přiřkládají vysokou důležitost a zároveň s nimi nejsou příliš spokojeni. Těmito faktory dle výsledků z rozhodovací matice jsou boulderová stěna, čistota lezeckých cest, čistota lezeckého centra a rychlost obměny lezeckých cest.

V poslední části diplomové práce byly navrženy taková opatření, která povedou k zlepšení výše zmíněných faktorů. V případě absence boulderové stěny byl popsán návrh na její výstavbu. Návrh zahrnuje finanční a časové hledisko a zároveň přínos, který výstavba přinese. Faktor čistota lezeckých cest je v práci řešen nákupem vysokotlakového čističe, který používá většina moderních lezeckých center a který na základě rozhovoru se zaměstnancem konkurenční lezecké stěny spolehlivě vyčistí špinavé chyty. V případě čistoty lezeckého centra bylo navržena delší pracovní doba pro personál, která dostatečně pokryje každodenní potřebný úklid. Posledním faktorem, který je pro zákazníky lezeckého centra důležitý a zároveň jsou s ním nespokojeni je faktor rychlost obměny lezeckých cest. Tento faktor byl v návrhové části řešen najmutím profesionálního stavěče

lezeckých cest, který v lezeckém centru bude pracovat na půl úvazek a bude se starat o chod týkající se obměny lezeckých cest a koordinace brigádníků stavěčů.

Všechny návrhy použité v této diplomové práci byly odevzdány majitelce lezeckého centra Tendon Wall Street Jihlava a teď už bude záležet pouze na lezeckém centru, zdali tyto návrhy využije či nikoliv.

## Seznam použité literatury

### Literární zdroje:

ARMSTRONG, G., KOTLER, P., Principles of marketing. 13th. Ed. Upper Saddle River: Pearson, 2010. 637 s. ISBN 978-0-13-700669-4.

BOVÉE, C. L., THILL, J. V. Marketing. 2. vyd. New Caledonia: York Graphic Services, 1992. 716 s. ISBN 0-07-006734-1.

BUNEŠOVÁ M., *Základy marketingu: (přednášky)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2000. 168 s. ISBN 80-7040-455-8.

DRUCKER, F. Peter, 2007. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 1. vyd. Praha: Management Press. 304 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

FINK, A., 1995. How to conduct surveys: A Srep-by-Step Guide, str. 18-29 ISBN 978-14-833-7848-0

FONTENOT, G., L. HENKE a K. CARSON, 2005. Take Action on Customer Satisfaction. Quality Progress [online]. 38(7), 40-47 [cit. 2021-05-01]. ISSN 0033524X. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/214766891?accountid=17115>

FORET, M., 2008. Marketingová komunikace. 2. vyd. Brno: Computer Press. 451 s. ISBN 80-251-1041-9

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada. 159 s. ISBN 80-247-0385-8

GOLUBKOV E. Marketingový výzkum: Teorie, metodika a praxe. Moscow: Finpress, 1998, s. 416. ISBN 5-08001-0003-9.

HILL, Nigel a Jim ALEXANDER, 2006. The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. 3rd ed. Aldershot: Gower. 273 s. ISBN 978-0-566-08744-8.

HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada. 364 s. ISBN 80-85424-83-5

HORRELL, E. Zákaznická věrnost: jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je: [jak dovést zákaznický servis k dokonalosti]. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1905-1.

CHLEBOVSKÝ, V. CRM řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1

- JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- KAŠÍK, M., K. HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2012. ISBN 978-80-7408-060-9
- KOTLER, P. 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1545-2
- KOTLER, P. KELLER, K. L. 2007. Marketing management: řízení vztahů se zákazníky. 12. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS, G. ARMSTRONG. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- KOTLER, Philip, 2001. Marketing management. 10., rozš. vyd. Praha: Grada. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- KOTLER, Philip, 2003. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 80-7261-082-1
- KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ., 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENSKÝ, J.: *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R., HUTYRA, M., HALFAROVÁ, P.: *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01672-6.
- PAYNE, Adrian. Marketing služeb. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9276-X
- PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, 2010. Marketing communications: a European perspective. 4th ed. Harlow: Pearson. 660 s. ISBN 978-0-273-72138-3.
- PRIDE, W. M., FERRELL, O. C. *Marketing. Concepts and Strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company 1991. ISBN 0-395-57270-3.
- REIZENSTEIN, Richard C. (2004). "Customer". Encyclopedia of health care management. Sage eReference. SAGE. str. 119. ISBN 978-0-7619-2674-0
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Vyd. 2. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179367-1.

VAŠTÍKOVÁ, M., 2008. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9

VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. vyd. Praha: Grada. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZAMAZALOVÁ, M., 2010. Marketing. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4

ZBOŘIL, Kamil. Marketingový výzkum. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-707-9389-9.

ZEITHAMEL, V., BERRY, L., PARASURAMAN, A., Delivering Quality Service : Balancing Customers Perceptions and Expectations. New York (N.Y.): Free press, 1990.

### **Elektronické zdroje:**

BOSH aqua [online]. [cit. 2021-5-9]. Dostupné z: <https://cdn.alza.cz/ImgW.ashx?fd=f16&cd=BOFAC9x8>

HDP národní účty [online]. [cit. 2020-12-9]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)

Inflace [online]. [cit. 2020-12-9]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Logo lezecké centrum Jihlava [online]. [cit. 2021-5-9]. Dostupné z: <http://www.lezecke-centrum-jihlava.cz/>

Marketingovy mix [online]. [cit. 2021-5-9]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/wp-content/uploads/2005/06/marketingovy-mix-4p.jpg>

Nezaměstnanost [online]. [cit. 2020-12-9]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Prehled norem ČSN [online]. [cit. 2021-5-9]. Dostupné z: <https://www.horosvaz.cz/metodika-medicina/prehled-norem-csn/>

Projekce obyvatelstva České republiky [online]. [cit. 2021-1-9]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20538390/4025rra.pdf/9142790b-9517-463c-860b-8fc78897f30d?version=1.0>

Projekce obyvatelstva České republiky [online]. [cit. 2021-2-19]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/marketingovy-vyzkum-trhu-jak-ho-delat-efektivne/>

Servqual [online]. [cit. 2021-3-1]. Dostupné z: <https://servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>

Stěna [online]. [cit. 2021-5-9]. Dostupné z: <http://www.lezecke-centrum-jihlava.cz/stena/>

## **Seznam zkratk**

MZCR – Ministerstvo zdravotnictví České republiky

ČSÚ – Český statistický úřad

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Model spokojenosti zákazníka .....	18
Obrázek 2 Model spokojenosti zákazníka dle Nenadála .....	20
Obrázek 3 Kano model dle Chlebovského (2005).....	22
Obrázek 4 Matice důležitosti .....	23
Obrázek 5 GAP model.....	25
Obrázek 6 Schéma marketingového mixu .....	27
Obrázek 7 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	31
Obrázek 8 Rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem .....	35
Obrázek 9 Logo lezeckého centra.....	39
Obrázek 10 Hala lezecké centra.....	40
Obrázek 11 Umístění lezeckého centra .....	56
Obrázek 12 Kvadranty rozhodovací matice.....	71
Obrázek 13 Plus/mínus matice SWOT analýzy.....	81
Obrázek 14 BOSH AdvancedAquatak 140 .....	88
Obrázek 15 Mapa rizik .....	96
Obrázek 16 Vysvětlení kvadrantu rizik .....	96

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní informace .....	40
Tabulka 2 Předpokládaný vývoj porodnosti v ČR.....	42
Tabulka 3 Index PES .....	44
Tabulka 4 Míra inflace.....	46
Tabulka 5 Shrnutí SLEPTE analýzy .....	48
Tabulka 6 Konkurence z pohledu substitutů.....	50
Tabulka 7 Shrnutí Porterovy analýzy .....	51
Tabulka 8 Ceník vstupného .....	54
Tabulka 9 Ceník půjčovny .....	54
Tabulka 10 Ceník permanentek .....	54
Tabulka 11 Ceník nápojů.....	54
Tabulka 12 Ceník jídelního lístku.....	54
Tabulka 13 Srovnání základního vstupného .....	55
Tabulka 14 Otevírací doba.....	57
Tabulka 15 Shrnutí marketingového mixu .....	61
Tabulka 16 Harmonogram výzkumu .....	62
Tabulka 17 Faktory rozhodující matice .....	71
Tabulka 18 Testování normality dat .....	74
Tabulka 19 Korelační analýza faktorů.....	75
Tabulka 20 Chybějící faktory lezeckého centra dle zákazníků .....	78
Tabulka 21 Konkurence získaná z dotazníku .....	79
Tabulka 22 SWOT analýza.....	80
Tabulka 23 Základní informace společnosti AIX s. r. o. ....	84
Tabulka 24 Náklady na výstavbu boulderové stěny .....	85
Tabulka 25 Časová náročnost výstavby boulderové stěny .....	86
Tabulka 26 Shrnutí návrhu na výstavbu boulderové stěny.....	86
Tabulka 27 Náklady na vysokotlakový čistič .....	89
Tabulka 28 Časová náročnost nákupu vysokotlakového čističe.....	89

Tabulka 29 Shrnutí návrhu na nákup vysokotlakového čističe .....	90
Tabulka 30 Shrnutí návrhu na čistotu lezeckého centra .....	91
Tabulka 31 Časová náročnost personálního zajištění .....	92
Tabulka 32 Náklady na najmutí stavěče .....	93
Tabulka 33 Shrnutí návrhu na zlepšení.....	93
Tabulka 34 Rizika a scénáře .....	94
Tabulka 35 Hodnocení rizik .....	95
Tabulka 36 Snížení rizik .....	96

## Seznam grafů

Graf 1 Věková struktura obyvatelstva Jihlavy.....	41
Graf 2 Meziroční růst/pokles HDP v ČR.....	45
Graf 3 Rozložení respondentů de pohlaví.....	65
Graf 4 Rozložení respondentů dle věku.....	65
Graf 5 Rozložení respondentů dle místa bydliště. ....	66
Graf 6 Rozložení respondentů dle sociálního statusu. ....	66
Graf 7 Návštěvnost lezeckého centra.....	67
Graf 8 Rozdělení dle dopravy respondentů. ....	67
Graf 9 Spokojenost zákazníků s jednotlivými faktory.....	68
Graf 10 Důležitost jednotlivých faktorů .....	69
Graf 11 Rozhodovací matice dle výsledků z dotazníku. ....	72
Graf 12 Histogram celkové spokojenosti.....	76
Graf 13 Míra pravděpodobnosti doporučení.....	77
Graf 14 Změna hodnoty RPN .....	97

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník .....	109
--------------------------	-----

# Přílohy

## Příloha 1 Dotazník

### Spokojenost zákazníků lezeckého centra Tendon Wall Street Jihlava

Vážená respondentko, vážený respondente,

jmenuji se Jan Franek a jsem studentem magisterského studia na podnikatelské fakultě VUT v Brně. V současné době dělám výzkum, který se týká spokojenosti zákazníků lezeckého centra Tendon Wall street Jihlava, a rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku, jehož vyhodnocení bude sloužit jako podklad pro mou práci. Veškeré odpovědi jsou anonymní a vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut. Předem velmi děkuji za Váš čas a odpovědi!  
S přáním pěkného dne

Jan Franek

\*Povinné pole

Vyberte jednu z odpovědí

1. Jaké je Vaše pohlaví? \*

Označte jen jednu elipsu.

Muž  
 Žena

2. Jaký je Váš věk? \*

Označte jen jednu elipsu.

Méně než 10 let  
 10 - 20 let  
 21 - 30 let  
 31 - 40 let  
 41 - 50 let  
 Více než 50 let

3. Bydlíte? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- v Jihlavě  
 v okolí Jihlavy (do 15km)  
mimo Jihlavu

4. Jste? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Student  
 Pracující  
 Nezaměstnaný  
 Důchodce  
 Jiné: \_\_\_\_\_

5. Jak často navštěvujete toto lezecké centrum? (Mimo koronavirové období) \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1 - 2x/ měsíc a méně  
 1x týdně  
 2x týdně  
 3x týdně a častěji

6. Jakým způsobem se dopravujete do tohoto lezeckého centra? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Pěšky  
 Autem  
 MHD  
 Na kole  
 Jiné: \_\_\_\_\_

Ohodnoťte jednotlivé faktory

7. Nyní prosím řekněte, jak jste spokojen s následujícími parametry lezeckého centra. Ohodnoťte na číselné škále 1-10, kde 1 = nespokojen, 10 = spokojen \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Cenami lezecké centra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(
Otevírací dobou lezeckého centra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(
Dostupností lezeckého centra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(
Kvalitou lezeckých cest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(
Rozmanitostí obtížnosti cest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(
Rychlostí obměny lezeckých cest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(
Čistotou lezeckých cest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(
Čistotou lezeckého centra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(
Personálem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(
Lezeckými kroužky,, kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(
Boulderovou stěnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(
Tělocvičnou a galerií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(
Kulturními akcemi,, přednáškami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(
Internetovým	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(

připojení

Nabídkou  
občerstvení



8. Nyní prosím řekněte, jakou důležitost mají pro Vás zmiňované parametry lezeckého centra. Ohodnoťte na číselné škále 1-10, kde 1 = nedůležité, 10 = důležité \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Cenami lezecké centra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otevírací dobou lezeckého centra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupností lezeckého centra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitou lezeckých cest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozmanitostí obtížnosti cest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost obměny lezeckých cest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistotou lezeckých cest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistotou lezeckého centra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personálem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lezeckými kroužky,, kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boulderovou stěnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tělocvičnou a galerií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturními akcemi,, přednáškami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

internetového  
připojení

Nabídkou  
občerstvení

9. Jaká je Vaše celková spokojenost s lezeckým centrem? Ohodnoťte na číselné škále 1-10, kde 1 = nespokojený, 10 = spokojený \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nespokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	spokojen

10. Jaká je pravděpodobnost, že byste lezecké centrum doporučil/(a) svým přátelům či známým? Ohodnoťte na číselné škále 1-10, kde 1 = nepravděpodobné, 10 = pravděpodobné \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nepravděpodobné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	pravděpodobné

#### Stručně doplňte

11. Jaká další lezecká centra v okolí Vašeho bydliště navštěvujete?

\_\_\_\_\_

12. Je něco, co Vám v lezeckém centru Tendon Wall street Jihlava chybí či nevyhovuje? Pokud ano, co?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_