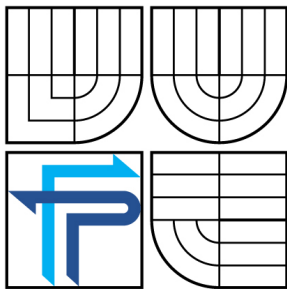


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## VLIV JAKOSTI POSKYTOVANÝCH SLUŽEB NA SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

THE QUALITY INFLUENCE OF PROVIDING SERVICES TO CUSTOMER'S SATISFACTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. DANIEL ZEMAN

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. FRANTISEK BARTES, CSc.

BRNO 2008

# LICENČNÍ SMLOUVA

## POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

### 1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Bc. Daniel Zeman  
Bytem: Malecká 1127, 53705, Chrudim - Chrudim IV  
Narozen/a (datum a místo): 28.3.1983, Chrudim

(dále jen "autor")

a

### 2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská  
se sídlem Kolejní 2906/4, 61200 Brno 12  
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:  
PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

(dále jen "nabyvatel")

## Článek 1

### Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce

jiná práce, jejíž druh je specifikován jako .....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Vliv jakosti poskytovaných služeb na spokojenost zákazníků

Vedoucí/školicel VŠKP: doc. Ing. Frantisek Bartes, CSc.

Ústav: Ústav managementu

Datum obhajoby VŠKP: .....

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v:

- tištěné formě - počet exemplářů 1
- elektronické formě - počet exemplářů 1

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

**Článek 2**  
**Udělení licenčního oprávnění**

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
  - ihned po uzavření této smlouvy
  - 1 rok po uzavření této smlouvy
  - 3 roky po uzavření této smlouvy
  - 5 let po uzavření této smlouvy
  - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečně zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

**Článek 3**  
**Závěrečná ustanovení**

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: .....

.....

Nabyvatel

.....

Autor

### **Abstrakt:**

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit co běžný divák považuje za důležité ve službách (virtuální grafika ve sportovních přenosech), které nabízí firma Akisport s.r.o. a zjistit jeho spokojenost se službami. Za tímto účelem budu provádět měření spokojenosti diváku. V první části své práce se budu zabývat teorií a metodickým postupem realizace měření a vyhodnocení spokojenosti zákazníku. V další části provedu měření spokojenosti vybranou metodou a vyhodnotím výsledky.

### **Abstrakt ENG:**

The find out what is important for television watchers in offer services from company Akisport (virtual graphic in sport's telecast) and find out his satisfaction with this services, it is chief aim in this master's thesis.

For purpose I will make measuring satisfaction television watchers.

In the first part in my master thesis i will deal with theory and methodical procedure realization measuring and evaluation television's castumers (watchers).

In the other part i will make measuring satisfaction by choice method and evaluation results.

### **Klíčová slova:**

Spokojenost, služba, jakost

### **Klíčová slova ENG:**

Satisfaction, service, quality

ZEMAN, D. *Vliv jakosti poskytovaných služeb na spokojenost zákazníků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 87 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v seznamu literatury.

V Brně 14.1. 2008

.....

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce doc.ing. Františku Bartesovi, Csc. a svému oponentovi Ing. Václavu Mrhačovi za konzultace, připomínky a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

## **OBSAH**

<b>1. ÚVOD</b> .....	10
1.1 Zdůvodnění tématu.....	10
1.2 Seznámení s firmou.....	10
<b>2. ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	12
2.1. Pojem zákazník.....	12
2.2 Jakost služby.....	12
2.2.1. Poskytované služby.....	13
2.3. Atributy jakosti.....	18
2.3.1. Divák.....	18
2.3.2. Sponzor.....	18
2.4. Televizní přenos.....	19
2.4.1. Instalace.....	19
2.4.2. Průběh zápasu – přímý přenos.....	20
<b>3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	23
3.1. Normy souboru ISO 9000:2000 pro systémy managementu jakosti.....	23
3.2 Spokojený zákazník.....	23
3.2.1. Spokojenost zákazníka.....	24
3.2.1.1 Ve vztahu k vlastním očekáváním, která jsou se službou spojena.....	24
3.2.1.2. Ve vztahu k předchozím zkušenostem.....	25
3.2.1.3. Ve vztahu k ceně.....	25
3.2.1.4. Ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům či předpisům.....	26
3.2.1.5. Ve vztahu k uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb.....	27
3.2.1.6. Ve vztahu k určitému problému, zda nabídne jeho řešení.....	28
3.2.1.7. Ve vztahu ke druhým lidem.....	28
3.2.2. Obecné důvody měření spokojenosti zákazníka.....	28
3.2.3. Chyby ve vnímání spokojenosti zákazníka.....	30
3.3. Loajalita zákazníka.....	31
3.4. Hodnota pro zákazníka.....	32
3.4.1. Kategorie hodnoty pro zákazníka.....	32
3.4.2. Konkurenceschopnost a komerční úspěšnost.....	33

3.4.3. Hodnota pro zákazníka ve věku globalizace.....	33
3.5. Metodika a metody měření spokojenosti zákazníka.....	34
3.5.1. Definování kdo je pro firmu zákazníkem.....	34
3.5.2. Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti.....	35
3.5.3. Metoda rozvoje znaků jakosti.....	36
3.5.3. Metoda naslouchání hlasu zákazníka.....	37
3.5.3.1. Diskuze v ohniskových skupinách.....	37
3.5.3.2. Přímá interview s jednotlivci.....	38
3.5.3.3. Metoda kritických událostí.....	39
3.5.3.4. Metoda dotazníková.....	40
3.5.5. CRM – Customer Relationship Management.....	44
3.5.6. Index spokojenosti.....	46
3.6. Volba metody pro řešení diplomové práce.....	47
<b>4. VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ .....</b>	<b>48</b>
4.1. Zdroje informací, zákazníci společnosti.....	48
4.2. Definování znaků spokojenosti.....	48
4.3. Návrh dotazníku.....	48
4.3.1. Návrh dotazníku pro měření důležitosti dat a spokojenosti zákazníků s daty.....	49
4.3.2. Stanovení velikosti vzorku zákazníků.....	52
4.3.3. Výběr metody sběru dat.....	52
4.4. Tvorba postupů pro vyhodnocování dat a spokojenosti zákazníků.....	52
4.5. Vyhodnocení dat.....	55
4.5.1. Aritmetické průměry jednotlivých atributů.....	55
4.5.2. Priority diváků u statistik při fotbalovém zápase.....	58
4.5.3. Hodnocení spokojenosti s jednotlivými atributy.....	60
4.5.4. Celková spokojenost diváků.....	61
4.5.5. Statistické charakteristiky získaných hodnocení.....	64
4.5.6. Náměty diváků.....	68
4.5.5.1. TRACAB.....	69
4.5.7. Index spokojenosti.....	71
4.6. Návrhy a doporučení.....	72
4.6.1. Hodnocení jednotlivých atributů.....	72
4.6.2. Komentátoři.....	73

<b>5. ZHODNOCENÍ NÁVRHU</b> .....	74
5.1. Vypracování dotazníku.....	74
5.2. Vyhodnocení dotazníku.....	74
5.3. Navrnutí nápravných opatření a doporučení.....	75
5.4. Nové statistiky.....	75
5.5. Sportovní interpretace.....	76
5.6. Sledovanost.....	76
<b>6. ZÁVĚR</b> .....	78
<b>7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	80
<b>8. SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	81
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	82
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	82
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	83



# 1. ÚVOD

## 1.1 Zdůvodnění tématu

O tématu Diplomové práce jsem poprvé přemýšlel v době, kdy jsem se stal externím zaměstnancem firmy AKI Sport s.r.o. tj. zhruba před rokem a půl. Hned na začátku naší spolupráce jsem byl překvapen, co všechno je zahrnuto v jednotlivých přenosech a kolik údajů je divákovi nabídnuto. Zajímalo mne, co si divák myslí o virtuální grafice, jak je spokojen s grafikou a jednotlivými daty. Zda by nějaká data vynechal či přidal. Čím více jsem absolvoval přenosů, tím větší množství informací jsem se dozvídal o virtuální grafice. Postupně jsem více a více přemýšlel jak formulovat svoji DP tak abych se v ní mohl zabývat problémem spokojeností diváků (zákazníků).

## 1.2 Seznámení s firmou AKISPORT s.r.o.

AKI Sport s.r.o. se zabývá vývojem televizních technologií a realizací televizní a virtuální grafiky pro sportovní přenosy. Firma má vlastní vývojové oddělení s několika programátory, tým televizních grafiků a operátorů včetně technického zázemí se dvěma přenosovými vozy Mercedes Vito. Služby televizní grafiky poskytuje pro většinu sportovních přenosů České televize. V zahraničí AKI Sport s.r.o. spolupracuje s řadou firem v oblasti virtuální grafiky.

Společnost byla založena vedle již existující firmy AKI Brno, spol. s r.o. v roce 2002 za účelem vývoje a produkce virtuální grafiky. Od října roku 2004 je majoritním vlastníkem AKI Sport s.r.o. švédská akciová společnost Hego, která patří k předním dodavatelům televizní grafiky ve Skandinávii již od roku 1969. Aktivita společnosti AKI Brno, spol. s r.o. přešly pod management AKI Sport, s.r.o.

Výhodou spojení vývoje a produkce obou firem bylo proniknutí na nové trhy a současně poskytlo dostačující finanční zázemí AKI Sportu pro vývoj nových produktů a budování nových obchodních příležitostí mimo Českou republiku. AKI Sport s.r.o. má v současné době vlastní reprezentanty v Holandsku, Belgii, Francii, Hong Kongu, Turecku a zakládá vlastní společnost v Chile. Společnost Hego AB je mimo jiné majetkově propojena s digitálním sportovním kanálem SportExpressen, pro který zajistila TV technologie a grafický design. Aktivita skupiny Hego Group, do které kromě Hego Norway a Hego Finland firma AKI Sport s.r.o. patří, jsou zameřeny na

nové technologie, jako je např. vývoj tracking systému pro monitoring fotbalového přenosu v reálném čase ve spolupráci s vojenským Saabem. Společná firma Hego/Saab - Tracab AB - tak umožnila sdílet obchodní aktivity pro produkty AKI Sport.

## **2. ANALYTICKÁ ČÁST**

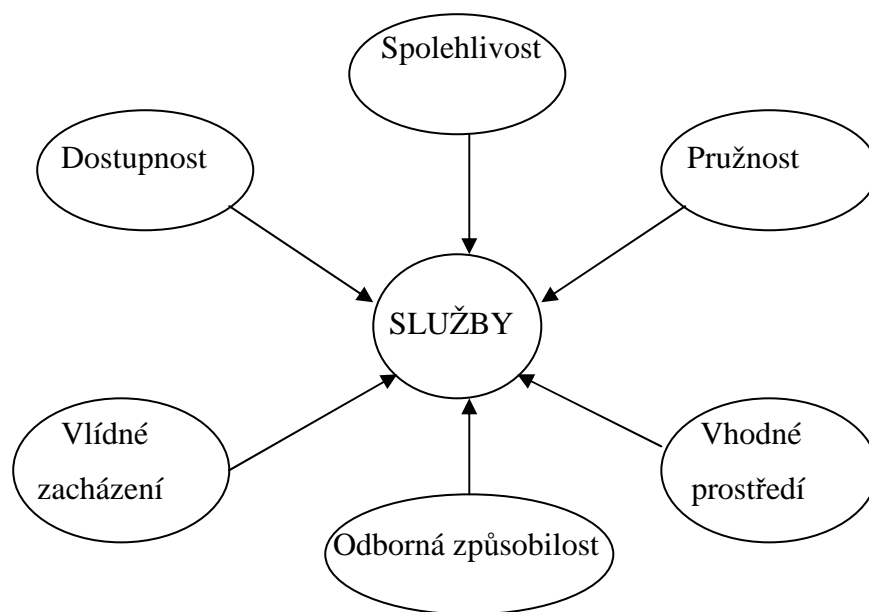
### **2.1. Pojem zákazník**

Přímými zákazníky firmy AKISPORT s.ro. je v dnešní době již pouze jediná televize na našem území a to Česká televize, která vysílá všechny sportovní přenosy (ČT4 Sport a ČT 2) a dále to jsou firmy, které jsou sponzory jednotlivých sportů. Ty jsou zastoupeny firmou Stess, s.r.o. Ovšem spokojenost České televize je závislá na spokojenosti diváků, proto se budu ve své DP zabývat spokojeností diváků.

### **2.2 Jakost služby**

Produkt v nehmotné podobě je nazýván službou. V podstatě je to činnost nebo činnosti, odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Služba může být poskytována buď v čisté podobě (například poradenství), nebo ve spojení s hmotným produktem či produkty, což bývá obvyklejší (například stravovací služby).

Zákazník formuluje své požadavky na služby způsobem, jaký uvádí obrázek 1. V porovnání s výrobky se u služeb stanovené požadavky obtížně plní, neboť nalezení měřitelných znaků jakosti služby je komplikovanější. Pro většinu služeb je typická přítomnost zákazníka v procesu poskytování. Poskytovatel tudíž velmi omezené až nulové možnosti nápravy vyskytnuvších se chyb a nedostatků. Proto těžištěm pozornosti při zabezpečování jakosti služeb jsou pracovníci první linie. Služby mají i své přednosti. V jejich popředí je zejména možnost operativně zasahovat do procesu poskytování dle individuálních přání zákazníka.



Obr.1.: Požadavky zákazníků na služby

### 2.2.1. Poskytované služby

**AKI Video Paint** – tzv. elektronická tužka pro analýzu herních situací pro sportovní komentátory. Tento systém používá v České republice Česká televize, v zahraničí pak holandské televize Talpa TV ( 2 systémy ) a NOS ( 1 systém ), švédský Canal+.

AKI Video Paint je ve standardní SD verzi na PC, dále pak ve formátu 16:9 a nově je vyvíjen pro vysílání v HD ( high definition ) pro fotbalový šampionát FIFA World Cup 2006.



Obr.2.: Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech

**AKI Virtual Graphics** – systém pro implementaci virtuální reklamy a grafiky s využitím hlavně ve sportovních přenosech. Systém využívá tzv. sensorové technologie s možností lokalizace na jednu TV kameru. Tento systém byl použit pro řadu sportů jako např. fotbal ( Gambrinus liga na ČT v ČR, Royal League ve Švédsku, Norsku a Dánsku, TVN Chile ), hokej, dostihy, atletika ( Česká televize ), skoky na lyžích ( Norsko – Eurosport ). Systém se rovněž osvědčil jako aplikace virtuálního studia během MS v hokeji 2005 v Rakousku pro švédskou Viasat Group.



Obr.3.: Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech

### **Reference – virtuální grafika ( AKI Virtual Graphics ):**

#### **Football**

- Kvalifikační zápasy UEFA Euro 2004, FIFA World Cup 2005, TV Nova, ČR
- Gambrinus Liga 2005-2006, 2007-2008, TV Nova, 2006-2007, Česká televize, ČR
- Royal league 2004/2005/2006 ve Švédsku, Norsku a Dánsku
- Torneo Preolimpico Sudamericano Chile, TVN Chile, Leden 2004
- Canal+ Francie, srpen 2005
- Canal+ Polsko, září, listopad 2005

#### **Lední hokej**

- Tipsport extraliga, 30 přenosů z ČP Play Off , Březen – duben 2005, 2006, 2007, Česká televize, ČR

- Euro Hockey Tour 2005, Zář 2005, Česká televize, ČR

### **Atletika**

- Zlatá tretra ( Golden Spike Super Grand Prix 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 ), Česká televize, ČR

### **Dostihy**

- Velká Pardubická Steeplechase 2002, 2003, 2004, Česká televize, ČR
- SkyTurk/TJK TV – 79.Gazi Kosusu, Červen 2005, Istanbul, Turecko

### **Tennis**

- Czech Open 2005, 2007, ATP-WTA tennis tournament, Červen 2005, 2007 Česká televize, ČR

### **Virtuální Studio**

- 3D animace pro pořad TVN Chile “Buenos Dias a Todos”, Leden 2004
- 3D animace pro švédský Viasat - IIHF World Championship v Rakousku, Květen 2005

**AKI Virtual Off-Side** – unikátní systém pro implementaci virtuální grafiky pro digitální signál ze dvou TV kamer bez užití sensorů. Systém dokáže rozpoznat prostor pro umístění objektu ( 2D či 3D grafiky) pouze z obrazové informace. Vyvinuto AKI Sportem v roce 2005 v tendru pro francouzský Canal+. Nyní používáno ve fotbalové Gambrinus Lize na ČT pro zobrazování off-side.



Obr.4.: Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech

**AKI Sport Graphics** – kompletní informační a design systém pro sběr a prezentaci údajů v živém televizním přenosu ze sportovních akcí. Součástí je AKI Design Editor pro tvorbu titulků a Scout Manager pro sběr a odbavování dat.



Obr.5.: Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech

### Reference – televizní grafika ( AKI Sport Graphics ):

#### Česká televize

- Hokejová Tipsport extraliga
- Basketbal
- Házená
- Florbal
- Futsal
- Vodní sporty ( Kanoé Mattoni, Trojský kůň )
- Box, judo
- Aerobik
- Cyklistika
- Gambrinus liga

#### Ostatní:

- 2004 IIHF World Championship, MS v hokeji 2004 v České televizi
- 4. UEFA European Futsal Championship 2005, Ostrava, pro Eurosport, živě v České televizi
- další sporty pro zahraniční produkce nebo ve spolupráci s Českou televizí do zahraničí
- výroba animovaných sponzorských klipů pro Tipsport extraligu 2005/2006

**AKI Broadcast Graphics** – kompletní systém pro tvorbu a odbavení TV titulků pro zpravodajské a publicistické pořady. Vyvinuto pro Českou televizi ( ČT24, pořad Vedlejší efekty, apod. ). Aplikace: listopad 2005 – únor 2006.



Obr.6.: Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech

**AKI Virtual Product Placement** – nový unikátní systém pro implementaci virtuální grafiky bez sensorů. Vyvinuto pro tzv. virtual product placement = umístění produktu do živého TV přenosu ( 2D či 3D produktů či odbavení animace ). Praktické využití je plánováno pro produkci vlastní firmy v Chile, kde je tato forma prezentace klienta na TV obrazovce žádaná.



Obr.7.: Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech

**AZ Kvíz** – společnost AKI Sport s.r.o. se podílí na přípravě úspěšné televizní soutěže na obrazovkách České televize. AKI Sport s.r.o. je dodavatelem grafického řešení, prakticky se účastní produkce a odbavení grafiky ve studiu.



Obr.8.: Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech



Ve své diplomové práci se budu zabývat pouze AKI Sport Graphics, AKI Virtual Off-Side, AKI Virtual Graphics při sportovních přenosech v 1. Fotbalové lize Gambrinus lize a to z důvodu velkého přínosu z tohoto sportu pro firmu AKISPORT s.r.o.

## **2.3. Atributy jakosti**

Atributy jakosti mohou volit ze dvou pohledů, protože diváci mají jiné požadavky než sponzoři, pro které je nejdůležitější sponzorský odkaz.

### **2.3.1. Divák**

Fotbalové přenosy sledují především sportovně zaměřením diváci, kteří se při jeho sledování chtějí bavit a dozvědět se co nejvíce informací.

Nabízené informace:

- čas a skóre během zápasu
- statistiky v poločase a na konci zápasu: skóre, počet střel na bránu, počet střel mimo bránu, počet rohů, počet faulů, počet ofsajdů, počet červených a žlutých karet a držení míče uváděné v procentech
- jmenovky jednotlivých hráčů v průběhu zápasu s dalšími informacemi o počtu: gólů v sezóně, v zápase, karet v sezóně
- posouzení ofsajdové situace pomocí „ofsajdové čáry“
- změření vzdálenosti přímého volného kopu a 9,15m vzdálenosti od míče
- grafické zpracování místa všech střel (na bránu, mimo a míst odkud padl gól-y) na bránu za poločas a za celý zápas

### **2.3.2. Sponzor**

Všechny firmy které sponzorují fotbal na ČT zastupuje marketingová firma Stes s.r.o., která má podepsanou smlouvu s ČT na všech 60 přímých přenosů v sezóně. Hlavním sponzorem fotbalu je firma Gambrinus, mezi další firmy patří deník, Fortuna, Fotbalzive.cz a Rádio Impuls, SHOCK – energetické nápoje.

Nabízené služby pro sponzora:

- hlavní reklama při začátku a konce poločasu, při které se zobrazují loga hrajících týmů a stav utkání po nimiž jsou umístěny sponzorské odkazy (Fortuna, deník, Rádio Impuls, časopis Hat trick )
- menší sponzorská loga při virtuálním ofsajdu a přímých kopech a při statistikách (hlavní sponzor Gambrinus)
- menší sponzorská loga každých 5 minut během celého zápasu (Gambrinus)

Firma Stes s.r.o. má s firmou Akisport s.r.o. podepsanou smlouvu o povinnosti zobrazit loga v přímém přenosu. Ve smlouvě je uvedeno po jak dlouho dobu a kdy se mají jednotlivá loga zobrazit.

## **2.4. Televizní přenos**

Firma Akisport s.r.o. (dále jen AKI) vlastní svoje přenosové vozy a sami se přemisťují na jednotlivé zápasy. Přenosové vozy jsou vybaveny potřebnou technikou pro uskutečnění přenosu.

### **2.4.1. Instalace**

Všechny přenosové vozy by se na stadión, kde se bude hrát daný zápas, měly dostavit 5 hodin před přenosem, aby byl dostatek času na řešení jednotlivých problémů. Z toho vyplývá, že i AKI přijíždí na přenos 5 hodin předem. Nejdříve si ČT připraví všechny kamery a zajistí obrazový přenos do hlavního vozu, se kterým je datově spojen přenosový vůz AKI.

Na fotbalovém přenosu pracují 4 pracovníci firmy:

- 1. pracovník obsluhuje virtuální grafiku ( sponzorské odkazy, popisky a rozestavení hráčů, stav utkání aj.)
- 2. pracovník obsluhuje virtuální ofsajd
- 3. pracovník obsluhuje hlavní sponzorský odkaz a virtuální změření vzdálenosti přímého volného kopu od branky
- 4. pracovník je tzv. skaut, jeho náplň práce je zaznamenávat statistiky během zápasu (skóre, počet střel na bránu, počet střel mimo bránu, počet rohů, počet faulů, počet ofsajdů, počet červených a žlutých karet a držení míče uváděné v procentech, čas)

Všechny služby se nainstalují několik hodin před zápasem a pochopitelně se také vyzkouší. Když je nějaký problém snaží se ho pracovníci vyřešit v co nejkratším čase. Pokud není nastává doba klidu a je tedy volno až do prvních rozhovorů jenž začínají zhruba půl hodiny před přímým přenosem.

Skaut je umístěn většinou vedle komentátora, k dispozici má notebook. Jeho notebook je spojen s přenosovým vozem AKI a během zápasu posílá informace, které zaznamenává.

Každý pracovník je zodpovědný za svoje služby, ale pracují jako jeden tým. To znamená, že si snaží vždy navzájem vypomoci.

Konkrétní úkoly:

1. pracovník (projekt leader) – zařídit spojení mezi jednotlivými vozy, připojit vůz AKI do elektrické sítě, z databáze všech týmů zvolit hrající týmy a vyzkoušet na nečisto všechny popisky, které by mohly být použity.
2. pracovník – lokalizovat tu část hřiště na které je vyšší pravděpodobnost, že nastane ofsajd. Pomocí dvou kamer ČT - pravá a levá ofsajdová kamera. Na zaměřené hřiště připravit čáry virtuálního ofsajdu, které budou moci být využity při zápase.
3. pracovník – lokalizovat hřiště z hlavní kamery ( kamera č.1), která je upevněna na stativu jenž je ČT zapůjčen od AKI. Tento stativ by měl sestavit právě třetí zaměstnanec a po jeho sestavení pracovníci ČT upevní svoji kameru. Hlavní úkol po zaměření hřiště je „přípevnit“ hlavní virtuální grafiku s logy týmů a sponzorů, případně i se skóre tak, aby sedělo na hřišti. A bylo správně zobrazeno v přímém vysílání. Dále připojuje notebook pro skauta na tribunu a spolu s tím také dorozumívání do auta AKI. Ovšem za přenos dat z skartovacího notebooku do vozu AKI zodpovídá pracovník č.1

#### **2.4.2. Průběh zápasu – přímý přenos**

Začíná pro AKI jak bylo již zmíněno půl hodiny před přenosem, protože v tuto dobu získají pracovníci soupisky a rozestavení jednotlivých hráčů v utkání. Připraví se grafické zobrazení sestav. A v průběhu této práce se již začínají „předtáčet“ rozhovory s domácím a hostujícím trenérem. K těmto rozhovorům firma připojuje pouze jména jednotlivých trenérů. Po předtočení se zkontrolují jednotlivá rozestavení hráčů a provedou se případné změny pokud jsou zapotřebí.

Hlavní přenos začíná několik minut před začátkem fotbalového utkání a o tom které záběry budou zobrazeny v televizi rozhodují režisér a střiháč ČT v hlavním voze. Přenos začíná zobrazením log obou týmů s patřičnými názvy a názvem stadionu. V této chvíli diváky uvítají také komentátoři, kteří hovoří o dění na stadionu, před zápasových přípravách obou týmů a pochopitelně také komentují sestavy jednotlivých týmů, které jim a divákům AKI nabízí. Po představení obou týmů přichází na řadu představení trenérů a rozhodčích. Dále je na pořadí virtuální reklama s logy obou týmů jenž se zobrazují na travnatém fotbalovém hřišti, pod těmito logy jsou zobrazeny sponzorské odkazy časopis Hattrick, deník, Rádio Impuls, Fortuna. Tato virtuální reklamu s logy lze zobrazit pouze na hlavní kameře, která snímá celé hřiště.

Hra může začít, režie vydá povel rozhodčím na hřišti a ti spustí 45 minutový fotbalový poločas. Celý poločasový přenos řídí režisér se střiháčem a ti určují kdo bude a nebude zabírán a jaká situace se ukáže divákům a která nikoli. Během celého poločasu se AKI snaží ukazovat skóre a čas plus jména hráčů s jejich vlastními statistikami a také různé zajímavé informace ohledně statistik, které zaznamenává skaut na stadióně.

Stejně jako před začátkem poločasu tak i těsně po jeho ukončení je nutné na základě písemné smlouvy s marketingovou firmou Stes s.r.o. zobrazit sponzorské odkazy pod logy obou týmů, v této době je již vyobrazeno i celkové skóre zápasu. Po tomto zobrazení kdy poločas již skončil nastává pauza.

Na začátku dalšího poločasu je nutné zobrazit sponzorské odkazy pod logy obou týmů. Po tomto zobrazení může být zahájen druhý poločas. V průběhu druhého poločasu nabízíme divákům různé zajímavé informace, které jsme naměřili během utkání, např.: počet faulů na jednotlivých stranách, počet rohů, střel na bránu i mimo bránu aj. Snažíme se tak nabízet informace nejen divákům, ale také komentátorům, kteří na ně mohou reagovat a pohovořit si o nich. V obou poločasech mohou nastat dvě situace, kdy můžeme použít další virtuální služby a to virtuální ofsajd a virtuální změřeni volného přímého kopu.

Virtuální ofsajd se nabízí v každé situaci, ať už byl ofsajd odpískán rozhodčím či nikoli. Nabízené grafické zpracování ofsajdu je nejdříve ukázáno střiháčovi a režisérovi a záleží pouze na nich jestli ho ukáží divákům nebo neukáží. Virtuální změřeni vzdálenosti volného přímého kopu se nazývá „šipka“ a ta je nabízena pouze tehdy je-li

kop v rozumné vzdálenosti od brány. Za rozumnou vzdálenost je považováno od 20 do 40 metrů od branky. Obě tyto služby jsou sice nabízeny pro zpestření zápasu pro sledující diváky, ale také pro sponzory, protože v momentě výstupu je vyobrazeno malé logo sponzora.

Průběh druhého poločasu se nijak neliší od prvního. Opět ukazujeme popisky hráčů a jejich různé statistiky. Během celého zápasu se AKI snaží zobrazovat čas a skóre, nezobrazuje ho pouze při zpětných záznamech (více pohledů na vstřelený gól, faul či jiný zajímavý moment). Po odpískání druhého poločasu a tedy celého zápasu se zobrazí ne celé ploše skóre s logy obou týmů a pod nimi loga sponzorů. Na závěr následují natočení rozhovorů s některými hráči a trenéry obou týmů. Od letošní sezóny diváci mohou pomocí služby SMS hlasovat v anketě o nejlepšího hráče utkání a právě s tímto hráčem se většinou natáčí poslední rozhovor.

### **3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA SOUČASNÉHO STAVU**

#### **3.1. Normy souboru ISO 9000:2000 pro systémy managementu jakosti**

Normy souboru ISO 9000:2000 patří k nejznámějším a nejpoužívanějším standardům v oblasti řízení jakosti. Jádrem souboru norem tvoří čtyři mezinárodní standardy. Které poskytují návod k vypracování a uplatnění systému řízení kvality. Soubor norem ISO 9000 je univerzálním standardem, využitelným v libovolném podniku zabývajícím se výrobou či poskytováním služeb. Normy jsou platné pro ty organizace, které se rozhodnou je certifikovat. Soubor ISO 9000:2000 tvoří tyto normy:

- ISO 9000:2000 popisuje principy a zásady systému managementu jakosti a specifikuje terminologii systémů managementu jakosti.
- ISO 9001:2000 specifikuje požadavky na systém managementu jakosti pro případ musí-li organizace prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníků a aplikovatelné požadavky předpisů a že má v úmyslu zvýšit spokojenost zákazníků. Lze ji použít pro interní účely, certifikaci nebo pro smluvní účely.
- ISO 9004:2000 poskytuje návod pro vedení organizací, které chtějí překročit požadavky normy ISO 9001 a dosáhnout výkonnosti nad rámec této normy. Není určena pro účely certifikace ani pro smluvní účely.

K těmto normám je nutné přiřadit i normu ISO 19011, která poskytuje návod pro provádění interních a externích auditů systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu.

Zatímco norma ISO 9001 je norma určující požadavky, normy ISO 9000, ISO 9004 a ISO 19011 jsou návody. Uvedené normy tvoří ucelený soubor norem pro systémy managementu jakosti, usnadňující vzájemné porozumění ve vnitrostátním a mezinárodním obchodě.

#### **3.2. Spokojený zákazník**

Spokojenost je výsostně subjektivní kategorie, která má výrazně individuální obsah a její hodnocení se proto pohybuje na výrazně individuální škále.

Vždy je proto potřeba uvažovat nad tím, ve vztahu k čemu člověk svoji spokojenost s největší pravděpodobností poměřuje. Vnitřní kritéria každého člověka jsou určitým

mixem racionálních úvah a emocionálních, tedy pocitových rovin prožívání. Podíl racionální a emocionální stránky lze předem jen obtížně rozpoznat, a to mnohdy i pro toho člověka, o jehož spokojenost jde. Tím obtížnější je to pak pro prodejce či poskytovatele služeb.

Nelze proto nikdy udělat chybu, pokud s oběma stránkami počítáme předem. Jejich vzájemné proporce jsme pak schopni nejen hypoteticky odhadovat, ale velmi rychle je zjišťovat, následně ověřovat a přitom na ně svým jednáním flexibilně reagovat.

### **3.2.1. Spokojenost zákazníka**

Požadavek týkající se spokojenosti zákazníka je novým bodem, který přinesla novela normy ISO 9001:2000. Od firmy vyžaduje, aby jako jedno z měřítek výkonnosti systému managementu jakosti zavedla monitorování informací týkajících se vnímání zákazníka.

#### 3.2.1.1 Ve vztahu k vlastním očekáváním, která jsou se službou spojena

Většina zákazníků má více či méně konkrétní představu o tom, jak má výrobek nebo služba vypadat a jakým způsobem mu má být zprostředkována. Čím je cena vyšší, tím více se dá předpokládat, že zákazník sám o sobě nebo se svými přáteli či rodinou promýšlel, jaký výrobek bude, jak proběhne jeho koupě či jak bude služba poskytnuta. Většinou se na nákup těší a tato očekávání jsou spojována převážně s pozitivními představami a příjemnými pocity. Mnohdy dokonce tak pozitivními představami a příjemnými pocity. Mnohdy dokonce tak pozitivními, že hraničí se sněním a s možnou realitou mají společného jen málo. Proto je nutné znát očekávání potenciálních zákazníků s tím, že logicky ne všechna z nich je možné nebo dokonce žádoucí splnit. Avšak jen při jejich poznání lze zacílit poskytovanou službu žádoucím směrem. I zjištění, že zákaznickova očekávání jsou nereálná, je velmi hodnotné. Pak je nejen možné, ale i vhodné na to zákazníka upozornit s tím, že doporučíme jiné řešení, i za cenu případné ztráty jednoho obchodního případu. Může to přinejmenším zabránit pozdějším nedorozuměním, která jsou nejen lidsky nepříjemná, ale znamenají obvykle i ztrátu důvěry a tedy i zákazníka, a to jednou provždy. Je třeba se velmi rychle zbavit časté iluze, že dobrý obchodník umí ve své nabídce najít výrobek či poskytnout službu komukoli a splnit jakákoli jeho přání. Spektrum individuálních přání a očekávání je tak

široké, že to není objektivně možné. Lpění na této obchodnické tezi působí velmi nevěrohodně až neseriózně. Heslo „splníme každé přání“ vzbuzuje spíše než obdiv úsměv a pohrdání.

#### 3.2.1.2. Ve vztahu k předchozím zkušenostem

Mnozí zákazníci mají s poskytováním příslušné služby již předchozí konkrétní zkušenosti. Tyto zkušenosti určitým způsobem prožili, zhodnotili a zcela určitě pak tyto zkušenosti ovlivňují každé jejich další nákupní chování. Zákazník buď staví na předchozích pozitivních zkušenostech a chce je identicky zopakovat nebo dokonce ještě dále posunout do pozitivnější polohy, nebo se naopak chce předchozím zkušenostem vyhnout a hledá odlišnou či zcela opačnou variantu poskytované služby. Chce se předchozí zkušenosti hlavně vyvarovat. Zde je proto nutné zdůraznit skutečnost, že je třeba zjistit, jaké byly předchozí zkušenosti zákazníka a jak je dnes hodnotí. Nejen zkušenosti samotné, ale zejména jejich hodnocení je individuálně odlišné a nelze tak paušálně nahlížet na předchozí zkušenosti zákazníka a jak je dnes hodnotí. Nejen zkušenosti samotné, ale zejména jejich hodnocení je individuálně odlišné a nelze tak paušálně nahlížet na předchozí zkušenosti zákazníků. Je to mimořádně důležitá informace, která umožňuje prodejci nejen vybudovat vhodnou komunikační strategii směrem k zákazníkovi, ale zejména poskytnout skutečně individuálně vhodnou podobu služby. V žádném případě nelze vycházet z jednostranné představy samotného prodejce o tom, co je dobré a co špatné. Výhodou pak je zejména to, že lze nabídnout takový produkt, který bude splňovat očekávání zákazníka, byť prodejce sám může mít zcela odlišný názor či hodnocení. V duchu známé teze „Proti gustu...“

#### 3.2.1.3. Ve vztahu k ceně

Cena je bezpochyby důležitým faktorem, který spokojenost ovlivňuje. Cena má svoji absolutní a relativní hodnotu, tzn. stejně jako ekonomické teorie i psychologie musí pracovat s relativitou. Absolutní výše ceny znamená pro zákazníka principiální dostupnost či nedostupnost služby nebo hranici, ze kterou z mnoha důvodů nechce jít. Zatímco v prvním případě je prostor pro jednání minimální (může mít jen podobu nabídky splátek, půjčky atd.), v druhém případě stále existuje značný prostor. Podmínkou však je zjistit důvody stanoveného limitu ceny a poté hledat argumenty k jeho překonání. Mnohdy pak lze problém ceny přesunout do témat uvedených výše, tzn. očekávání, zkušeností atd.



Cena je problémem skutečně velmi komplikovaným. Stále se ještě lze setkat s názory, že cena a kvalita spolu příliš nesouvisí, že je zbytečné nakupovat drahé výrobky a služby a že drahé věci mohou zklamat stejně jako ty levné. Něco je na těchto myšlenkách bezpochyby pravdivé, ale mnohé také nikoli. Obecně se dá říci, že s rostoucí cenou roste i pravděpodobnost, že produkt bude velmi kvalitní a služba perfektní. Nejde tedy o automatismus, nýbrž o určitou tendenci s určitou mírou pravděpodobnosti.

Je však potřeba se vzdát mnohdy velmi naivní představy, že skutečně kvalitní věci a služby lze pořídit za mimořádně nízké ceny. Pomineme-li výjimečné případy (např. reklamní akce), možné to prostě není. Chybu proto dělají ti zákazníci, kteří věří podobným nabídkám a z dlouhodobého hlediska dělají tu chybu i prodejci, kteří se k takové reklamě uchylují.

V západních zemích se zákazníci i prodejci poučili již více než u nás. Proto místo neuvěřitelně lákavých nabídek spíše jednájí a argumentují vzájemným poměrem: cena x služba. Jinými slovy, za vyšší či vysokou cenou hledají adekvátní kvalitu a rozsah služeb a opačně. Vědí, že chtějí-li skutečně perfektní servis a mimořádnou kvalitu, cena bude vyšší či dokonce vysoká, avšak neměla by být přemrštěná nebo dokonce nesmyslná. Avšak i taková cena může existovat, pokud tomu bude služba odpovídat, tedy bude rovněž přemrštěná až nesmyslná. Někdy si ji však někdo může chtít užít, např. při mimořádných příjmech, při mimořádných příležitostech nebo prostě jen tak, aby si udělal radost.

#### 3.2.1.4. Ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům či předpisům

Zákazník se často vědomě nebo někdy i nevědomky odvolává na všeobecně uznávané společenské normy, standardy a zvyklosti. Jinými slovy očekává něco, co je pro něho a jeho okolí obvykle samozřejmé. V určitých situacích tak činí zcela záměrně a své argumenty explicitně sdělí, jindy jsou jen latentně přítomny, nevyslovené, a je na prodejci, aby je vytušil, odkryl a vstřícně na ně reagoval. Jeho reakce může být rovněž bez slovního doprovodu, který by mohl přivést zákazníka do nepříjemné situace. (Např.: „Aha, vy se bojíte toho co by na to řekli vaši kolegové v práci, že ve vašem věku nosíte tak výrazné barvy ... a vás na vesnici by to působilo legračně, že?“) Ale

přesto by měl nevyslovené obavy z porušení určitých zvyklostí respektovat. Je to obchodní jednání, které bude určitě považováno nejen za diplomatické, ale i profesionální. Je samozřejmé, že pokud se prodejce bude cítit silný v psychologickém poznávání lidí a diplomatickém jednání, může se pokusit zákazníka přimět naopak tyto standardy a normy překročit. Bude to však úspěšné jen tehdy, pokud takové jednání bude mít své opodstatnění, nebude působit směšně až drze a navíc bude mít formu jistého námětu, otázky či výzvy, která však nebude mít manipulativní charakter.

Každý člověk je příslušníkem mnoha různých sociálních skupin a společenství. Může jít o společnou profesi, o věkovou či dokonce generační příslušnost, velikost bydliště, školu... a všechny tyto sociální celky mají své hodnoty, sociální normy, standardy či dokonce předpisy, které jedinec musí nebo chce respektovat. Konkrétní výrobek či poskytnutá služba je tak velmi často posuzovaná právě z úhlu pohledu zvyklostí či standardů těchto sociálních útvarů. Příslušnost k nim nemusí nutně vždy znamenat, že se jedinec stává jejich otrokem, nicméně představuje to jisté vodítko o očekáváních takového zákazníka.

#### 3.2.1.5. Ve vztahu k uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb

Potřeby jsou hybnou silou motivace každého člověka. Jsou vnitřní silou, která ho vede k určitému jednání, tedy i k nákupu. Pakliže člověk skutečně cítí nedostatek, vzniká potřeba a tu je třeba uspokojit. Jednou z takových možností je nákup zboží nebo služby.

Problematika potřeb představuje rozsáhlou kapitolu psychologie a na těchto stránkách je proto možné zmínit jen některé její aspekty, které by neměl žádný prodejci opomenout. Potřeby mohou být dlouhodobé až trvalé nebo krátkodobé, momentální či dokonce situační.

Právě zde je třeba zjistit, o jakou potřebu se u potenciálního zákazníka jedná, a tomu přizpůsobit nabídku. Spokojenost zákazníka pak narůstá úměrně s tím, jak se nabídka prodejce „trefila“ do aktuálních potřeb.

#### 3.2.1.6. Ve vztahu k určitému problému, zda nabídne jeho řešení

Každý člověk je čas od času konfrontován s obtížnou situací či problémem, do kterého se dostane. Jednou z možností, jak problém vyřešit, může být koupě určitého výrobku nebo vyhledání služby. Zkušenosti úspěšných prodejců potvrzují, že pokud se podaří prostřednictvím nabídnuté služby problém skutečně vyřešit či odstranit, spokojenost zákazníka raketově vzroste.

Je logické, že různorodost problému je nekonečná a jen některé služby či výrobky mohou být účinným nástrojem jejich řešení. Zatímco výrobky jsou ve své rozmanitosti skutečně limitovány, služby tato omezení téměř nemají. Proto právě v rozvoji služeb lze najít ohromný podnikatelský potenciál. Čím více budou služby individuálně specifické, budou nabízet uspokojení potřeb či řešení problému, tím bude narůstat spokojenost zákazníků a růst celý sektor služeb. Střední a zejména starší generace bude stále více konfrontována s problémy zvládnutí životních podmínek, současně lze předpokládat jejich ochotu vydat peníze za jejich usnadnění nebo vyřešení. V každém případě však bude záležet na podnikateli, zda správně či přesně odhadne charakter vhodné služby.

#### 3.2.1.7. Ve vztahu ke druhým lidem

Spokojenost zákazníka je velmi často podmíněna tím, jak ovlivní kupovaný výrobek či služba jeho vztahy k druhým lidem. Jinými slovy nejde jen o to, jak na službu nebo výrobek nahlíží přímo sám zákazník, nýbrž o to, jak ji zhodnotí či využijí děti, manželka, partner, rodiče, přátelé atd. Jakoby v pozadí celého rozhodování stála další osoba, které nejen nemůže být opomenuta ( ve smyslu: „Co tomu řekne?“, „Bude to chtít?“, „jak to doma zdůvodním?“), ale může být dokonce tím nejdůležitějším subjektem. Zdatný prodejce proto sám zjistí, zda rozhodování potenciálního klienta závisí pouze na něm, nebo zda je třeba zohlednit přání či názory dalších osob. Pokud platí druhá varianta, nelze takovou zkušenost ani přehlížet, ani ironizovat či dokonce zesměšňovat. Avšak na druhé straně ani přeceňovat (může se stát, že se zákazník právě rozhodl „se odvázat“). Spíše je ale nezbytné zjistit přání, potřeby a očekávání těchto osob a nabídnout zákazníkovi takový výrobek či službu, která bude logickým a rozumným průnikem množin přání všech osob, které „jsou ve hře“.

Vztahy k druhým lidem mohou být ve hře i tehdy, pokud bude koupě objektivně znamenat změnu dosavadních vztahů k druhým lidem nebo změnu dosavadních způsobů soužití, spolupráce, komunikace atd. [4]

#### **3.2.2. Obecné důvody měření spokojenosti zákazníka**

Každý podnik může růst pouze ze svých zákazníků. Tento růst má svůj potenciál, který je dán zejména těmito faktory:

- ziskovostí zákazníků – obecně platí, že zákazníci jsou pro dodavatele různě ziskoví, někteří mohou být dokonce ztrátoví. Zvýšit ziskovost lze dvojitým způsobem – zvýšením

prodejní ceny nebo snížením nákladů. Obě tyto možnosti mají své hranice, přičemž možnost snížení nákladů je zřejmě nejčastější cestou jak, jak rychle zlepšit výsledky hospodaření.

- Délkou vzájemného stavu mezi firmou a zákazníkem – pokud to charakter produktu či služby umožňuje, prodloužení vzájemného vztahu se zákazníkem s největší pravděpodobností podpoří opakované prodeje
- Zpětná vazba na zákazníka – zpětná vazba je jedním z nejdůležitějších kritérií, pro dlouhodobou spokojenost zákazníka a pro neustálé zlepšování kvality nabízených produktů a služeb
- Hodnocení firemních cílů – ve většině firemních cílů jsou uvedeny body, které se buď přímo nebo alespoň okrajově týkají spokojenosti zákazníka
- Zvětšování tržního podílu firmy – pokud firma usiluje o zvětšení tržního podílu je nezbytně nutné, aby měla informace o tom, jak jsou její dosavadní zákazníci spokojeni s kvalitou služeb a produktů, ale také společností jako takovou
- Dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda – pokud jsou zákazníci spokojeni a neustále se pracuje na tom, aby byly plněny jeho přání, požadavky a očekávání, takovýto zákazník je mnohem více loajální a má menší důvod pro přechod ke konkurenci, tím vzniká dlouhodobá konkurenční výhoda, konkurence musí vynaložit daleko větší prostředky nato, aby nového zákazníka získala

Zlepšením jakéhokoliv z těchto faktorů tedy dosáhneme zvýšení růstového potenciálu. Abychom mohli tyto faktory zlepšovat, musíme především poznat své současné zákazníky a na základě tohoto poznání analyzovat nároky (očekávání) a stupeň jejich splnění (spokojenost). To je výchozí situace pro vytváření dlouhodobých vztahů, zvyšování jejich kvality a zlepšování jejich ziskovosti.

Vztah se zákazníkem je založen na vzájemné výměně hodnot. Zákazník za určitou hodnotu, kterou do nákupu vkládá, získává produkt nebo službu. Přitom je třeba si uvědomit, že zákazník nekládá pouze finanční částku, za kterou produkt či službu získává ale také svůj čas, který musí v souvislosti s koupí vynaložit a případné další náklady s tím spojené. V souvislosti s těmito náklady zákazník očekává určitou proti hodnotu. Pokud je jeho očekávání splněno, je zákazník spokojen. Naopak pokud zůstanou jeho očekávání nenaplněna (nespokojenost se samotným produktem či

službou, ale i rychlostí a servisem aj.), je zde jen malá šance na udržení dlouhodobého vztahu se zákazníkem a tím pádem opakovaný prodej budoucnu.

Očekávání zákazníků obecně roste. Zákazníci mají na výběr z mnoha konkurenčních nabídek, zároveň mají zkušenosti s úrovní služeb v jiných oblastech (např. ve své bance, při koupi automobile aj.), což zvyšuje jejich požadavky na kvalitu produktů a služeb. Stabilita vztahu zákazníka k firmě je tedy dána schopností firmy naplňovat tato očekávání. Svoji roli zde hraje i alternativní možnost pro případ ukončení vztahu, tj. typicky odchod ke konkurenci.

Nároky zákazníků jsou tedy založeny na očekáváních, která si zákazník na základě svých zkušeností a konfrontace vytváří. Ve skutečném životě však nebude s největší pravděpodobností úroveň služeb poskytovaných dodavatelem přesně odpovídat nárokům zákazníků. Budou existovat nároky zákazníků, které nejsou splněny, ale na druhou stranu může dodavatel poskytovat služby, které zákazníci nepotřebují. Dodavatel by se měl snažit dosáhnout ideální situace, kdy rozsah a úroveň poskytovaných služeb jsou přesně přizpůsobeny nárokům zákazníků. Ne vždy je však možné této ideální situace dosáhnout, protože dodavatel musí při poskytování svých služeb respektovat ekonomická pravidla. Požadavek na rentabilitu služeb nutí dodavatele rozhodnout o tom, které nároky zákazníků jsou klíčové a na jejich uspokojení se primárně soustředit.

### **3.2.3. Chyby ve vnímání spokojenosti zákazníka**

Ve firemní praxi panuje naprosto mylná představa, že míra spokojenosti zákazníka je na prvním místě dána počtem reklamací a že nulový počet reklamací nám vypovídá o spokojených zákaznících. Pokud zboží zákazník reklamuje, dává tím najevo svou maximální nespokojenost.

Dle různých výzkumů si takovým způsobem stěžuje 4% nespokojených zákazníků. To znamená že se firma nedozví nic o 96% svých nespokojených zákazníků. [5]

Příčin tak nízkého počtu reklamací z celkově nespokojených zákazníků může být několik:

- různá povaha, slušnost zákazníků
- v mnohých případech se zákazník nemůže dovolit výrobek reklamovat (firmy běžně nezapůjčují náhradní výrobek na dobu reklamace)

- mnohdy náklady spojené s reklamací přesahují cenu výrobku
- věk zákazníka (nejčastěji reklamují zákazníci mezi 25 až 45 lety)

Zákazník, který si nestěžuje oficiálním způsobem, tj. prostřednictvím reklamace, vyjadřuje svou nespokojenost především tím, že referuje svým kolegům a přátelům a tím dělá výrobku, a především firmě, negativní reklamu nebo jednoduše odejde ke konkurenci. Zde je na místě uvést několik výsledků výzkumu organizace Technical Assistance Research Programs Inc. publikovaných v [6], která je známá svými výzkumy v oblasti zákaznické věrnosti:

- průměrný zákazník, který měl s firmou potíže, řekne o tom 9 až 10 lidem. 13% zákazníků, kteří měli s nějakou firmou problémy, sdělí tuto zkušenost nejméně 20 lidem.
- Zákazník, který naopak měl s nějakou firmou pozitivní zkušenost, nebo jeho stížnost byla kladně vyřízena, řekne o tom 3 až 5 lidem. Proto je nutno mít na paměti, že k vyrovnání důsledků jedné negativní zkušenosti jsou zapotřebí tři až čtyři pozitivní zkušenosti!
- Pouze 4% nespokojených zákazníků si stěžuje, ostatní prostě odejdou ke konkurenci
- Na každou skutečnou stížnost připadá ve většině případů 26 zákazníků s nějakými problémy, z nichž je 6 vážných

Je nutno si uvědomit, že to jsou problémy, na které si zákazníci sice nestěžovali, ale které způsobily, že zákazníci odešli ke konkurenci. Takže zákazník, který si stěžuje, se může stát věrným zákazníkem spíše ten, který svou nespokojenost vůbec neprojeví. Uznáním stížnosti dostává firma možnost dát dotyčnou věc ve spolupráci se zákazníkem do pořádku. Když zákazník svou nespokojenost nevyjádří, není možno v jeho zájmu nic napravit. Toto jsou velmi pádné argumenty, proč by měla každá firma sledovat a zjišťovat spokojenost svých zákazníků.

### **3.3. Loajalita zákazníka**

Loajalita (věrnost) zákazníka přímo vychází ze spokojenosti zákazníka [7]. Vysoká míra spokojenosti je jednou ze záruk věrnosti. Tyto pojmy však nejde ztotožňovat ani zaměňovat. Pojem loajality zákazníka je definován jako způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi do okolí. Loajální zákazník vykazuje nákupní chování

definované jako nenáhodný nákup. Loajální zákazník má totiž dispozici k tomu co a od koho nakupovat. Loajalita také znamená, že je zákazník imunní vůči nabídkám konkurence. Velmi důležitou je věcí je, že opravdová loajalita vyžaduje emocionální zapojení.

### **3.4. Hodnota pro zákazníka**

#### **3.4.1. Kategorie hodnoty pro zákazníka**

Dle [8] je hodnota pro zákazníka (Customer Value) patří ke klíčovým pojmům tržní ekonomiky. S Evropskou unií harmonizované české technické normy charakterizují obecné pojetí hodnoty pro zákazníka jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“. V souladu s terminologií používanou v uvedených závazných normativních předpisech a s ohledem na historii vzniku tohoto pojmu bude podle potřeby v celé publikaci kategorie hodnoty pro zákazníka zkráceně nazývána jako hodnota (Value). Vztah lze potom schematicky vyjádřit takto:

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{Uspokojení.potřot}}{\text{Použité.zdroje}}$$

Potřeba je pocit nedostatku něčeho, co je pro existenci subjektu potřebné a nezbytné, co je žádoucí a nutné k vykonání určité činnosti nebo k uspokojení určitého zájmu. Saturaci potřeb ovlivňují, vedle motivujících faktorů subjektu, zejména dostupnost a možnost využití prostředků a statků jako zdrojů k uspokojení potřeb. Proces uspokojení potřeb se projevuje v podobě pocitu užitku a míry saturace potřeby u daného uživatele (spotřebitele).

Hodnota není kategorií absolutního významu, ale je veličinou relativní. Nikoliv z důvodů nějaké omezené či snížené objektivnosti údajů vstupujících do jejího propočtu, ale proto, že potřeby a finanční zdroje čili kupní síla našich zákazníků jsou u každého z nich různé. Realita tržní ekonomiky a jejího každodenního života připomíná, že zákazníci se různí ve svých nárocích a současně i ve finančních možnostech nákupu výrobků či služeb uspořujících jejich potřeby.

Přirozenou ekonomickou snahou každého zákazníka je to, aby za „své peníze“ dostal co největší hodnotu, tzn. aby jím požadovaný užitek získal při co nejnižších nákladech na jeho pořízení a využívání. Znamená to tedy, že čím vyšší je hodnota výrobku či služby pro zákazníka, tím větší je pravděpodobnost, že se takový výrobek či služba snáze prodají.

### 3.4.2. Konkurenceschopnost a komerční úspěšnost

K hlavním znakům prosperující firmy nesporně patří její vysoká konkurenceschopnost a komerční úspěšnost. Konkurenceschopnost a komerční úspěšnost jsou pojmy, které spolu úzce souvisejí a navzájem se podmiňují. Je-li firma komerčně úspěšná, znamená to, že se jí daří se ziskem prodávat své výrobky či služby a z tržních segmentů vytěšňuje své konkurenty, nebi je k nim indiferentní, tzn. že jí v úspěšném podnikání nevádí. Je konkurence schopná. Z logiky této tržní reality plyne, že jednou z podmínek vysoké konkurence schopnosti firmy je velká komerční úspěšnost jejich výrobků či služeb.

Z charakteristiky komerční úspěšnosti výrobku či služby a oboustranné přijatelnosti tržní ceny plyne, že předpokladem konkurenceschopné a komerčně úspěšné produkce je dosažení optimální spokojenosti zákazníka s výrobkem (službou), tedy optimální velikosti užitku při co nejnižších nákladech na jeho vyrobení a užívání. Jinými slovy, dosažení maximální hodnoty pro zákazníka.

### 3.4.3. Hodnota pro zákazníka ve věku globalizace

Charakteristiky současného pojetí globalizace shodně hovoří o tom, že hlavním vnějším tahem, jakýmsi exogenním faktorem mohutného procesu integrace všech relativních částí světového hospodářského prostoru, je stále náročnější zákazník. Zákazník se se svými enormními a čím dále, tím specifitějšími potřebami a požadavky stává alfou a omegou veškerého podnikání v podmínkách globalizace. Tento velmi silný fenomén hyperkonkurenčního prostředí snad nejlépe vystihuje parafráze ideologického a politického hesla dnes již zaniklého diktátorského režimu „Všechna moc zákazníkům!“. Tato rostoucí náročnost zákazníka se projevuje zejména v těchto silících s stále naléhavějších požadavcích adresovaných straně nabídky, jakými jsou:

- a) **komplexní užitek**, představující nabídku výrobků či služeb nejen s požadovanými základními užitnými vlastnostmi, ale s dalšími užitky při objednávání a nákupu, užívání a obsluze, renovaci, údržbě a opravách a konečně při likvidaci (recyklaci). Dominuje požadavek na vysoce sofistikované produkty s velkým vkladem lidského umu a moudrosti;
- b) **kastomizace**, znamenající přizpůsobení se osobitým a specifickým potřebám a požadavkům zákazníků, diktovaným často lokálními podmínkami trhu. Jde o výrobky a služby tak zvané „šité na míru“ místním zvyklostem často individuálních zákazníků;



- c) **rychlost**, spočívající v maximálním zkrácení dodacích lhůt, což je čím dále, tím více rozhodující skutečností pro výběr dodavatele jinak srovnatelných výrobků či služeb;
- d) **adaptabilita a pružnost**, představující schopnost přizpůsobení se nejrůznějším přáním zákazníka a schopnost rychle a přesně reagovat na stále se měnící požadavky;
- e) **agilnost**, znamenající snahu a úsilí po vysoké inovativnosti výrobků a služeb požadovaných zákazníkem, jakož i aktivní ovlivňování potřeb a požadavků zákazníků výrobcem samým;
- f) **bezchybnost a spolehlivost**, jako nezpochybnitelná podmínka nejen pro udržení dosavadního, ale také přilákání nového zákazníka.

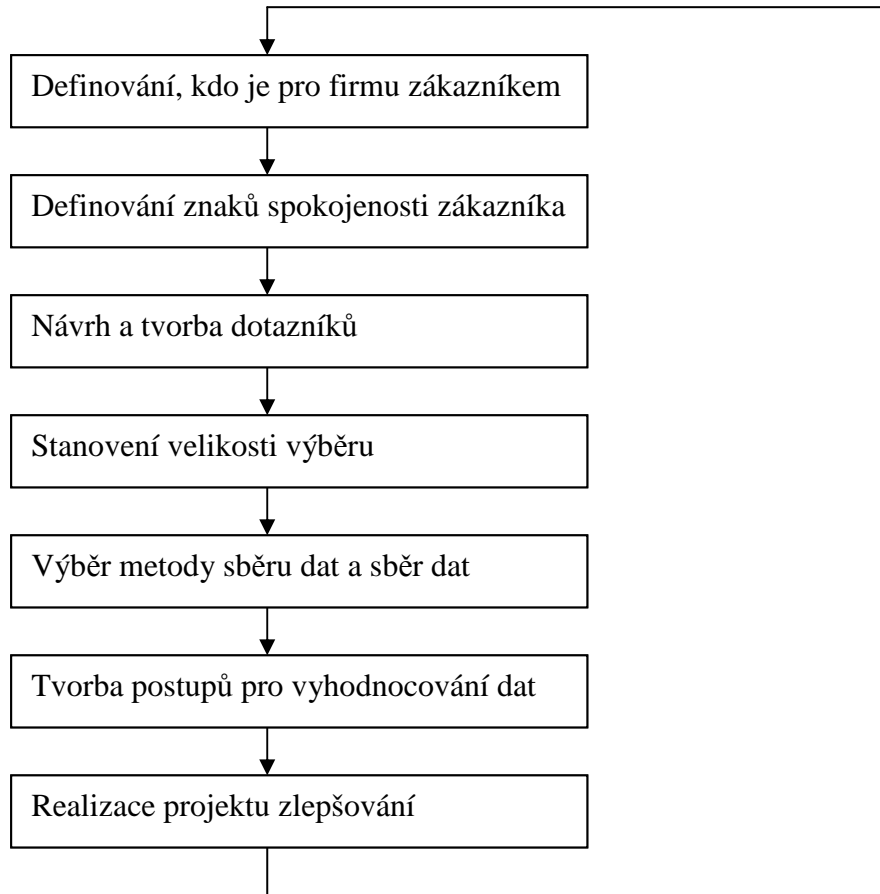
### **3.5. Metodika a metody měření spokojenosti zákazníka**

Při měření spokojenosti zákazníka je důležité dodržet několik zásadních kroků:

1. Definování, kdo je pro firmu zákazníkem.
2. Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti.
3. Navrhnutí zásad pro návrh a tvorbu dotazníků.
4. Stanovení velikosti výběru.
5. Výběr vhodné metody sběru dat.
6. Tvorba postupů pro vyhodnocování dat a kvantifikace míry spokojenosti.
7. Využití výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování.

#### **3.5.1. Definování kdo je pro firmu zákazníkem**

Zákazník, je každý komu odevzdáme výsledky své práce (virtuální grafika). Je tedy velmi důležité, aby si firma definovala, kdo je pro ní zákazníkem a u jakých cílových skupin budeme měření realizovat. Toto rozhodnutí má vliv jak na náklady souvisejícím s měřením spokojenosti tak na všechny ostatní činnosti s tím související.



Obr. 9. : Kroky měření a monitorování spokojenosti zákazníků

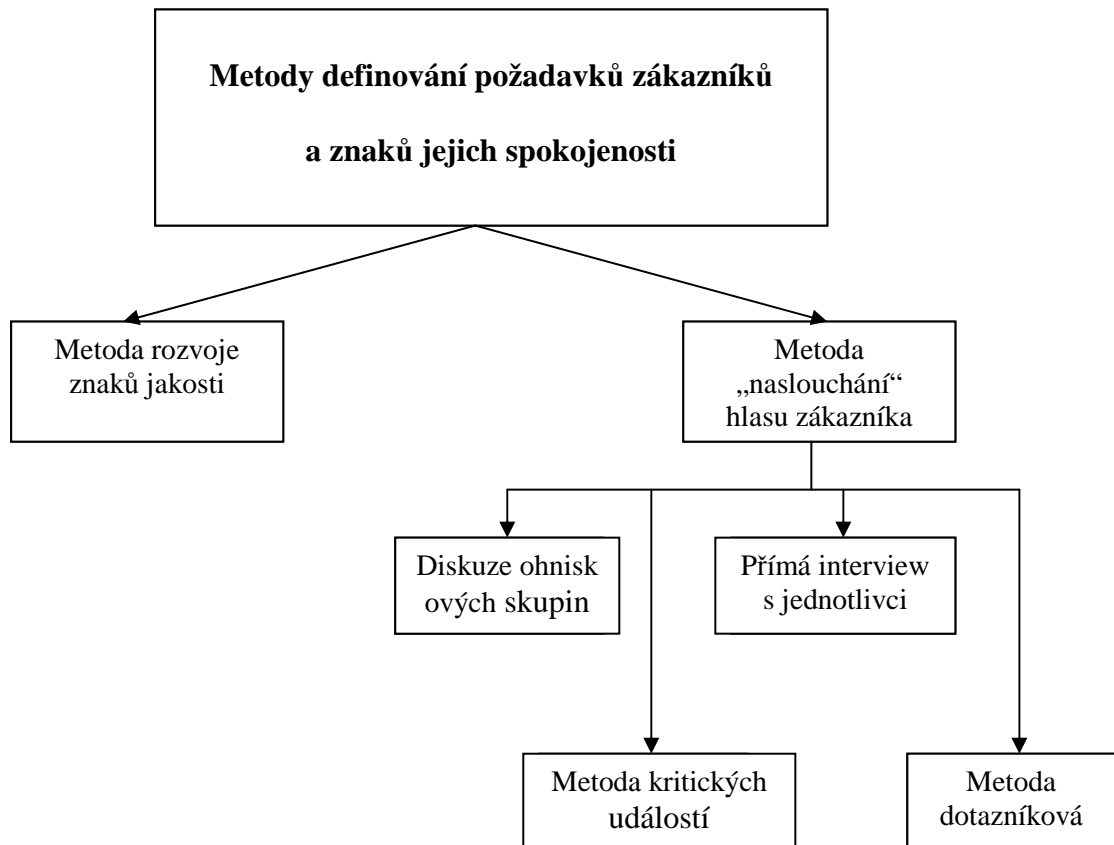
### 3.5.2. Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Dle Kana, můžeme požadavky zákazníka rozdělit do tří základních skupin požadavků, ovlivňujících zákaznickou spokojenost, a to:

- bonbónky – jedná se o něco navíc. Pokud zákazník tyto požadavky nevyužije, nesníží tím jeho reálnou spokojenost.
- Samozřejmosti – je to velká skupina požadavků, které zákazník od daného produktu očekává.
- Nutnosti – jde o malou skupinu požadavků, které při sebevětší snaze vedou k nespokojenosti zákazníků

Znaky spokojenosti určují míru zákaznickova vnímání dané služby nebo výrobku. Pro definování znaků spokojenosti můžeme v praxi využít tyto základní metody[5]:

- Metoda rozvoje znaků jakosti
- Metoda naslouchání hlasu zákazníka
- Ostatní metody



Obr. 10.: Metody definování požadavků a znaky jejich spokojenosti

### 3.5.3. Metoda rozvoje znaků jakosti

Podstatou metody rozvoje znaků jakosti je to, že aktivními účastníky nejsou reální ani potenciální zákazníci, ale zaměstnanci organizace, která danou službu poskytuje. Ti jsou vyzváni k tomu, aby definovali požadavky zákazníků za předpokladu, že se dokáží vžít do role budoucích zákazníků[5].

Výhodou této metody je její finanční nenáročnost. Zdroje i náklady jsou velmi nízké. Firma získá určitý soubor vygenerovaných požadavků, které dotazování vymyslí. K využití této metody se používá podpůrných metod jako je například brainstorming nebo afinitní diagram. Pro úspěšné zvládnutí této metody je nutný velmi zkušený moderátor, který celý proces řídí a vede. Výsledky této metody jsou ovšem mnohem méně objektivní a některé požadavky zákazníka nemusí vůbec odhalit.

Tato metoda by měla být používána pouze pokud není možné z nějakých důvodů uskutečnit metodu naslouchání zákazníka nebo jen jako metoda podpůrná a doplňková. Její použití je možné například u zavádění nových výrobků, výrobků pro každodenní použití nebo u spotřebního zboží. Využití u služeb a produktů složitějšího a specifického charakteru je značně omezeno. Pro řešení této diplomové práce je tato metoda nevyhovující.

#### **3.5.4 Metoda naslouchání hlasu zákazníka**

V [5] se uvádí, že pracujeme se vzorkem současných nebo potenciálních zákazníků. Může nastat problém v laické interpretaci požadavku zákazníka do firemního jazyka. Metody naslouchání hlasu zákazníka jsou následující:

- diskuze v ohniskových skupinách
- přímá interview s jednotlivci
- dotazníková metoda
- metoda kritických událostí

##### 3.5.4.1. Diskuze v ohniskových skupinách

Skupinu tvoří 6 až 12 skutečných nebo potenciálních zákazníků, obvykle ji tvoří zástupci konkrétního segmentu zákazníků. V diskuzích je vždy věnována pozornost pouze jednomu tématickému okruhu otázek, které směřují k odhalení určitých znaků, které ovlivňují jejich spokojenost. S jednotlivými účastníky vede moderátor diskuzi, jejímž smyslem je generování souboru požadavků zákazníků. Moderátor musí účastníky podporovat a motivovat k takové diskuzi, ve které budou svobodně sdělovány názory účastníků, musí však bránit dominanci pouze jedné ze skupin. Diskuze by měla trvat maximálně do dvou hodin, moderátor a jeho pomocník musí všechny výsledky z diskuze zaznamenávat. Poté se jednotlivé příspěvky, návrhy a postřehy vyhodnotí.

Výhoda metody spočívá v tom, že pokud si vhodně zvolíme svou ohniskovou skupinu, dostáváme poměrně jasnou představu o tom, co je pro zákazníka důležité, co se mu líbí a s čím je nespokojen. Metoda není ani příliš finančně náročná. Velmi důležitou roli hraje moderátor, který musí diskusi připravit a vést tak, aby zjištěné skutečnosti byly opravdu reprezentativní a měli vysokou vypovídací hodnotu.

Omezení této metody je v tom, že každý účastník má pouze omezený prostor k definování svých názorů požadavků. Pokud by skupina měla deset členů a diskuze trvala do dvou hodin, tak každý z účastníků by měl na své sdělení v průměru 12 minut. Navíc pokud jsou zákazníky společnosti celé firmy, bylo by velmi náročné uspořádat skupinu tak, aby to všem reprezentantům firem vyhovovalo časově a na schůzku se dostavili. Tuto metodu lze aplikovat, pokud jsou zákazníci jednotlivci a jejich počet je dostatečně velký tak, abychom mohli zajistit reprezentativní vzorek konkrétního zákaznického segmentu. Tuto metodu pro vyřešení mé diplomové práce nepoužiji.

#### 3.5.4.2. Přímá interview s jednotlivci

Tazatel klade jednotlivým účastníkům dotazy podle předem vytvořených schémat (dotazníků) tak, aby výsledek byl pokud možno ucelený seznam požadavků zákazníka. Rozhovor by měl trvat maximálně jednu hodinu a tazatel může dotazovaným osobám klást i dodatečné otázky[5].

V souvislosti s využitím této metody se uvádějí tyto zjištění:

- k definování stejného počtu požadavků zákazníka, respective znaků spokojenosti. Je nutný asi dvojnásobný počet interview než diskuzí v ohniskových skupinách
- zatímco v průměru pět interview odhalí asi 50% požadavků a znaků, 25 interview s jednotlivci odhalí už asi 98% všech požadavků

Z výše uvedeného je zřejmé, že pokud si zvolíme dostatečně velký vzorek respondentů, tak je metoda velmi účinná. Nutno však vzít v potaz, že interview může provádět pouze osoba, která je dobře seznámena se zkoumanou problematikou a jednotlivé interview povede profesionálně a maximálně účelně tak, aby oslovení respondenti necítili dotazování jako obtěžování nebo ztrátu jejich drahocenného času. Proto je tato metoda velmi časově náročná, protože se musí interview přizpůsobit respondentům. Tuto metodu pro řešení své diplomové práce neaplikuji.

### 3.5.4.3. Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí je u mnoha produktů pravděpodobně nejlepším způsobem definování znaků spokojenosti zákazníků. Pod pojmem „kritická událost“ je třeba vidět naprosto konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k pozitivní, nebo negativní zkušenosti s využitím daného nebo podobného produktu – je to vzpomínka, která zákazníkovi nevymizela z paměti. Každá kritická událost by se měla vyznačovat těmito základními vlastnostmi [5]:

- musí popisovat chování vlastního produktu nebo toho, kdo produkt poskytuje
- musí být specifická tj. popisovat pouze jeden určitý aspekt chování
- musí být jednoznačná, aby neumožňovala rozdílnou interpretaci
- musí se opírat o zkušenost toho, kdo událost popisuje

Postup aplikace metody kritických událostí je možné stručně popsat takto: vhodnou metodou vybereme nejméně 20 respondentů – našich, resp. konkurenčních zákazníků, kteří mají s využitím stejného nebo ekvivalentního produktu osobní zkušenost. Každý z nich je vyzván, aby pokud možno definoval 5 až 10 pozitivních a 5 až 10 negativních událostí (tj. kritických událostí), spojených s daným produktem nebo službou. Užitečné z hlediska dalšího zpracování je např. to, když si respondenti události zaznamenávají na kartičky.

Pro účely pozdějšího přezkoumání vhodnosti a všeobsažnosti třídění kritických událostí by měl být z celého souboru kritických událostí vybrán náhodným výběrem podsoubor 10% kritických událostí ještě před jejich tříděním na znaky spokojenosti a zatím odložen. Vlastní proces třídění by tak měl být realizován na 90% původně definovaných kritických událostí. Ke třídění může být velmi vhodně aplikován afinitní diagram, protože třídění je založeno na předpokladu, že některé kritické události mohou mít určitou společnou charakteristiku. Tato společná charakteristika je pak znakem spokojenosti. Kvalita třídění může být posouzena z hlediska úplnosti a správnosti dvěma nezávislými pozorovateli – zkušenými odborníky. Podobné výsledky obou posuzovatelů signalizují dobrou shodu třídění. Ukazatel kvality třídění může být tzv. index shody, tj. shodně přiřazených kritických událostí oběma posuzovateli k celkovému počtu kritických událostí. Pokud nedosáhne hodnota tohoto indexu alespoň 0,8, měl by kvalitu třídění posoudit třetí nezávislý pozorovatel, který by se měl zaměřit zejména na rozdílné umístění kritických událostí svými předchůdci. Jeho

rozhodnutí by mělo být konečné. Poté je žádoucí porovnat počet shodně přiřazených kritických událostí všemi třemi posuzovateli s původním tříděním. Pokud by nebyla dosažena alespoň 75% shoda, je nutný celý proces opakovat, teď však na souboru dvojnásobné velikosti ( tj. alespoň 40 zákazníků). Pokud je shoda 75% a vyšší, je provedena závěrečná validace třídění tím, že ba začátku odebrané množství 10% kritických událostí je přiřazováno k definovaným znakům spokojenosti. Pokud více jak jedna kritická událost nemůže být přiřazena k žádnému znaku spokojenosti, znamená to, že seznam znaků je neúplný. Nezbyvá než celý proces opakovat na dvojnásobném vzorku respondentů.

Z naznačeného je vidět, že metoda kritických událostí je sice náročnější na zdroje a pracnější v porovnání s jinými metodami naslouchání hlasu zákazníka, dává však poměrně spolehlivé výsledky. Každý zákazník má jistě řadu kladných, ale i záporných vzpomínek na využití určitého výrobku nebo služeb. Tato metoda však vyžaduje vyšší počet zákazníků s kterými by bylo možné měření uskutečnit. Výše se uvádí, že minimální počet dotazovaných respondentů je dvacet a pokud nemůže být každému požadavku zákazníka přiřazena jedna kritická událost musí se celý proces opakovat na dvojnásobném počtu respondentů. Tato metoda je spíše vhodná pro podniky, které nabízejí běžné služby nebo produkty. Pro řešení mé diplomové práce je nevhodná.

#### 3.5.4.4. Metoda dotazníková

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj aplikace principu běžné vazby. Buď jsou využívány jako nástroj nepřímého kontaktu se zákazníky, nebo jako základní pomůcka tazatelů při metodách přímého styku, např. rozhovorech. Proto je nutné věnovat adekvátní pozornost jejich přípravě.

Podle [5] by tvorba dotazníků měla zahrnovat následující kroky:

- definování otázek pro zákazníky
- volbu vhodného formátu dotazníků
- popis vstupních informací pro dotazované
- definitivní uspořádání dotazníků

## Volba otázek

Otázky, které se objeví v dotazníku, by měly s dostatečnou přesností umožnit analýzu pocitů zákazníka spojených s jejich zkušenostmi na základě projevů všech výše definovaných znaků spokojenosti. Každému znaku spokojenosti je nutné věnovat minimálně jednu samostatnou otázku. Počet otázek by přitom neměl překročit 12 až 15.

## Check-list a Likertův formát

Mezi základní formáty dotazníků patří formát check-listů a tzv. Likertův formát. Check-listy obsahují sadu vyhlášení, na které zákazník reaguje odpověďmi typu „ano“, „ne“. Širší možnost odstupňovaných odpovědí nabízí Likertův formát, který by měl být při tvorbě dotazníků preferován. Doporučuje se využívat pětistupňovou hodnotící škálu, kde první hraniční stupeň (např. 1) znamená absolutně negativní hodnocení znaku spokojenosti zákazníků a opačný hraniční stupeň (např. 5) absolutně pozitivní hodnocení příslušného znaku spokojenosti.

## Vstupní informace

Vstupní informace by měly dotazovaného seznámit se smyslem a cíli snímání informací, popsat způsoby využívání takto získaných informací, detailně popsat způsob vyplňování dotazníku a v neposlední řadě i pozitivně respondenty motivovat k co nejobektivnějším reakcím.

## Vzorkování zákazníků

Vzhledem k velmi vysokému počtu zákazníků v mnohých organizacích nelze vždy zkoumat míru spokojenosti všech těchto zákazníků. Je proto nutné realizovat výběr respondentů. V této souvislosti musíme dle [5] provést následující kroky:

- stanovení velikosti (rozsahu) výběru respondentů
- výběr respondentů tak, aby vzorek byl dostatečně reprezentativní
- určení stupně spolehlivosti údajů

Vzorkováním zákazníků tedy rozumíme proces výběru určitého počtu respondentů z celého známého objemu zákazníků tak, aby byly garantovány v tomto výběru takové výsledky, jaké by přineslo zkoumání celého souboru zákazníků. Jednotlivé metody a jejich charakteristiky pro vzorkování zákazníků jsou v tabulce 1.



<b>Metoda</b>	<b>Hlavní charakteristika</b>	<b>Díličí charakteristiky</b>
<b>Census</b>	Velikost vzorku se rovná velikosti souboru	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vzorek je plně reprezentativní</li> <li>- vhodná tam, kde je nutná zpětná vazba od všech zákazníků</li> <li>- podmínkou je snadná dostupnost dat o zákaznících</li> <li>- vysoce nákladná</li> </ul>
<b>Úsudková</b>	Výběr závisí na úsudku těch, kteří vzorkování realizují	<ul style="list-style-type: none"> <li>- snadno realizovatelná</li> <li>- méně náročná na zdroje</li> <li>- spolehlivost údajů nízká</li> </ul>
<b>Statistická</b>	Výběr zákazníků je náhodný	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možné určení pravděpodobnosti toho, že výběr reprezentuje celý soubor</li> <li>- zobecnění výsledků na celý soubor možné</li> </ul>

Tabulka 1: Charakteristiky metod vzorkování zákazníků

Výběr metody pro sběr dat:

Dotazování může probíhat jako osobní, písemné, telefonické nebo elektronické.

Výhody a nevýhody jednotlivých metod jsou popsány v následující tabulce 2:

<b>Metoda sběru dat</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Osobní rozhovor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přímý styk tazatele a respondenta</li> <li>- navázání vztahu udržení pozornosti respondenta</li> <li>- přímá dostupnost informací</li> <li>- umožňuje klást složitější otázky</li> <li>- osobní styk vede k větší spontánnosti odpovědí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relativně drahé</li> <li>- časově náročnější</li> <li>- obtížné dodržení struktury vzorku</li> <li>- někteří dotazovaní mohou mít při osobním dotazování zábrany</li> <li>- způsob prezentace otázek tazatelem může ovlivnit respondenta</li> </ul>
<b>Písemně</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízké náklady</li> <li>- respondent má více času na odpovědi</li> <li>- možnost zařazení ilustrací</li> <li>- dotazovaný je upřímnější, je ochoten odpovídat i na důvěrnější otázky</li> <li>- lze kontaktovat i osoby jinak těžko dosažitelné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delší doba šetření</li> <li>- slabší odezva na otevřené otázky</li> <li>- nízká úroveň odpovědí</li> <li>- nízká návratnost vyplněných dotazníků</li> <li>- riziko nepochopení otázky respondentem</li> <li>- žádná kontrola chování při odpovědi</li> </ul>
<b>Telefonicky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká odezva</li> <li>- umožňuje snadno a rychle kontaktovat široce rozptýlený výběr</li> <li>- vysoká kontrola úrovně rozhovoru</li> <li>- možnost okamžitého vyhodnocení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoké náklady</li> <li>- těžké zastihnout některé respondenty</li> <li>- obtížnost získání telefonních čísel zákazníků</li> <li>- nudné pro respondenty, obsahuje-li dotazník hodně atributů k ohodnocení</li> <li>- není vhodné pro složitější, náročnější otázky</li> </ul>
<b>Elektronickou poštou</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízké náklady</li> <li>- vysoká odezva</li> <li>- možnost zařazení ilustrací</li> <li>- možnost okamžitého vyhodnocení</li> <li>- rychlost získání dat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slabší odezva na otevřené otázky</li> <li>- nízká úroveň odpovědí</li> <li>- malé % zákazníků napojených na internet</li> <li>- riziko nepochopení otázky respondentem</li> </ul>

Tabulka 2: Charakteristiky metod sběru dat o spokojenosti zákazníka

### Závěrečné uspořádání dotazníku

Závěrečné uspořádání dotazníků může někdy znamenat i redukci původně navrženého počtu otázek tak, aby byl pro respondenty co nejkomfortnější a přitom byly zachovány požadavky na věrohodnost informací.

Vlastní otázky by měly mít tři základní části:

1. otázky souhrnného charakteru
2. otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky
3. všeobecné otázky segmentace zákazníků

Tato metoda je v praxi nejpoužívanější. K jejím přednostem patří jednoduchost, rychlost a finanční nenáročnost. Tvorbě dotazníků je ovšem nutné věnovat velkou pozornost a mělo by se postupovat podle kroků popsaných v předešlých částí. Musí se vhodně zvolit formát, velikost vzorkování, metoda sběru, metoda sběru dat a otázky v dotazníku. Pokud se podaří zajistit vysokou návratnost správně vyplněných dotazníků má tato metoda poměrně vysokou vypovídací hodnotu a na základě vyhodnocení se dají učinit relevantní závěry a doporučení, které by vedli ke zlepšování spokojenosti zákazníka, ale také ke zvýšení celkové kvality služeb a produktů. Dle mého názoru je tato metoda vhodná pro řešení této diplomové práce.

### **3.5.5. CRM – Customer Relationship Management**

CRM znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro majitele i zaměstnance firmy samotné procesy s přidanou hodnotou.

Čtyři základní prvky CRM:

1. lidé (lidský kapitál, zákazníci)
2. obchodní procesy (zaměření, prolínání)
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití)
4. obsahy (data, obsah)

Význam těchto čtyř faktorů spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoliv na zaměření na význam jednotlivých prvků. Pro implementaci CRM do stávajících organizačních struktur je třeba zabývat se kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením procesů a správou dat [7]. Zavedení je v praxi možné použít pouze při sloučení jednotlivých prvků do jednoho celku. Implementace a použití CRM musí podniku přinášet výhody a tyto výhody povedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. Tento systém přináší měřitelné výhody i efekty, které se ovšem projeví až po určité době.

Přínosy po zavedení CRM:

- bezproblémový průběh obchodních procesů
- více času na zákazníka
- více individuálních kontaktů se zákazníky
- odlišení od konkurence
- přístup k informacím v reálném čase
- spolehlivé a rychlé odpovědi
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami
- nárůst efektivity týmové práce

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie IS/ICT s cílem maximalizovat spokojenost a loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury [9].

Tento systém je asi nejlepším možným řešením, je výhodný pro obě strany, tzn. jak pro zákazníka tak pro naši firmu a přináší celou řadu výhod. Jde o moderní metodu, která je dobrým nástrojem nejen pro sledování spokojenosti zákazníka, ale pro celou firmu jako takovou, ředitelem počínaje a dělníkem konče. Nutné je však zdůraznit, že se jedná o dlouhodobý proces, který postihne všechny oddělení ve společnosti a měl by se týkat všech zaměstnanců. Je zřejmé, že pro úspěšnou aplikaci této metody je naprosto nezbytné aby management společnosti dobře zvážil všechny klady a zápory. Metoda je náročná jak časově, finančně, ale také například na lidské zdroje nebo používané technologie. Pokud by se ovšem společnost podařilo implementovat tento

system do celé struktury firmy a zajistit jeho správný chod, tak bude mít nesporně velkou konkurenční výhodu.

### 3.5.6. Index spokojenosti

Často používaným přístupem vyhodnocování je výpočet tzv. indexů spokojenosti zákazníků. Ty jsou obvykle konstruovány jako poměr aktuálně dosahovaných výsledků k požadovanému stavu, přičemž obě hodnoty musí být vyjádřeny ve stejných jednotkách (body, procenta, atd.).

Existuje několik způsobů kvantifikace indexů spokojenosti. Jako příklad uvedu výpočet jenž počítá s využitím vícestupňové hodnotící škály a s tím, že bude známa váha jednotlivých znaků jakosti. Tento typ výpočtu předpokládá rozdělení znaků jakosti na znaky výrobků a služeb. Index spokojenosti zákazníků je dán vztahem [10]

$$ISZ = \frac{I_{ss} + k \cdot I_{sv}}{k + 1} \quad (1)$$

kde

$I_{ss}$  – dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb

$I_{sv}$  – dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky výrobku

$k$  - konstanta vyjadřující podíl znaků spokojenosti výrobku na celkové spokojenosti (určena na základě průzkumů u zákazníků)

Dílčí index spokojenosti se znaky služeb se počítá podle vztahu:

$$I_{ss} = \sum_{i=1}^N w_{is} \cdot S_i \quad (2)$$

Přičemž musí platit, že:

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1 \quad (3)$$

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^n S_{ix}}{n} \quad (4)$$

Kde

$N$  – počet znaků spokojenosti zákazníků se službami

$w_{is}$  – váha  $i$ -tého znaku spokojenosti se službami

$S_i$  - hodnocení míry spokojenosti u i-tého znaku služeb vybranými zákazníky

$S_{ix}$  - hodnocení i-tého znaku spokojenosti se službami x-tým zákazníkem

$n$  - rozsah výběru (velikost vzorku)

Podobně i pro dílčí index spokojenosti zákazníků s znaky výrobku platí:

$$I_{sv} = \sum_{j=1}^M w_{jv} \cdot V_j \quad (5)$$

$$\sum_{j=1}^M w_{jv} = 1 \quad (6)$$

$$V_j = \frac{\sum_{x=1}^n V_{jx}}{n} \quad (7)$$

Kde

$M$ - počet znaků spokojenosti zákazníků s výrobkem

$w_{js}$  - váha j-tého znaku spokojenosti s výrobkem

$V_j$  – hodnocení míry spokojenosti u j-tého znaku výrobku vybranými zákazníky

$V_{jx}$  – hodnocení j-tého znaku spokojenosti s výrobkem x-tým zákazníkem

### 3.6. Volba metody pro řešení diplomové práce

V předešlých kapitolách je popsáno několik dosud nejznámějších metod, které se danou problematikou zabývají. Tyto metody se snaží o pochopení zákazníka, o zjištění jeho potřeb a požadavků. Dále o jeho názor na danou službu a společnost jako takovou, o možnou optimální cenu nabízených služeb a produktů a o celkovou spokojenost zákazníka. Každá z popsaných metod má svá pozitiva a negativa, různou vypovídací hodnotu, různou finanční a časovou náročnost.

Z analýzy současného stavu, ze všech dostupných informací byla pro řešení zadaného problému – Vliv jakosti poskytovaných služeb na spokojenost zákazníka vybrána metoda dotazníková. Tato metoda je specifická svojí „jednoduchostí“, finanční nenáročností a její aplikace a vyhodnocení je z časového hlediska přijatelná pro vyřešení této diplomové práce. Další postup a jednotlivé kroky budou popsány v následující kapitole

## **4. VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ**

### **4.1. Zdroje informací, zákazníci společnosti**

Zdrojem, informací jsou při zjišťování spokojenosti zákazníků primární data nashromážděná dotazníkovým šetřením. Podle základní teze managementu jakosti j zákazník ten komu, odevzdáváme výsledky vlastní práce. Jsou dvě základní skupiny externí a interní. V této práci se budeme zabývat externími zákazníky. Pro tyto poskytované služby to budou televizní diváci, kterým jsou výsledky práce nabízeny vizuální formou.

### **4.2. Definování znaků spokojenosti**

V následujícím kroku je nutno definovat požadavky zákazníků, respektive znaky jejich spokojenosti. Požadavkem zákazníka rozumíme definování potřeby a očekávání zákazníka v měřitelných jednotkách. Požadavky zákazníka jsou základním vodítkem pro analyzování a zlepšování procesů.

### **4.3. Návrh a tvorba dotazníku**

Jako metodu pomocí které budu vypracovávat svoji diplomovou práci jsem zvolil metodu dotazníkovou. Jedná se o metodu, která je při vyhodnocování podobných prací využívána nejčastěji.

Dotazník je sled otázek, navržených za účelem zjištění názorů respondentů.

Existují tři typy dotazníků:

- a) strukturovaný, který se využívá v případě osobního, telefonického dotazování či samovyplňování a jeho rozsah je více jak 200 rozhovorů
- b) polostrukturovaný, využíván při osobním či telefonickém dotazování v oblasti business-to-business marketingovém výzkumu, kde odpovědi nemohou být předem odhadnuty
- c) nestrukturovaný, a využitím při skupinové diskusi, osobním či telefonickém interview, v případech, kdy si tazatel není úplně jistý odpovědí ještě před interview

Otázky kladené respondentům se odvíjí od jejich ochoty odpovídat. Tam, kde je zaznamenáváno slovo od slova a dotazovaným je umožněno vlastními slovy, se jedná o otázky „otevřené“. Naopak jsou-li odpovědi očekávané a respondentům jsou předčítány možnosti odpovědí, jedná se o „otázky uzavřené s nápovědou“.

Strukturované dotazníky používají uzavřené otázky a nestrukturované zase využívají otevřených otázek.

Další rozdělení otázek se řídí jejich účelem, který se týká:

- a) „chování“ – otázky typu naše zaměstnání, povolání či bydliště. Tyto otázky se využívají za účelem zjištění velikosti trhu, podílu trhu, míry povědomí.
- b) „subjektivních pocitů“ – např. co si lidé o věcech myslí, jejich představa a hodnocení věcí či důvod konání některých činností. Využívány při zjišťování spokojenosti zákazníka
- c) „klasifikace“ – informace je možné využít k „rozškátulkování“ respondentů, za účelem sledování rozdílů mezi nimi – věk, pohlaví, sociální vrstva, lokalita domácnosti atd. Tento typ otázek se využívá u všech typů výzkumu.

#### **4.3.1. Návrh dotazníku pro měření důležitosti dat a spokojenosti zákazníků s daty**

Dotazník jsem navrhl s využitím Likertova formátu a čtyřstupňovou hodnotící škálou ve slovním vyjádření (vyhovuje, spíše vyhovuje, spíše nevyhovuje, nevyhovuje). Čtyřstupňovou hodnotící škálu jsem zvolil z důvodu obavy, že respondenti ve snaze neublížit budou preferovat střední hodnotu pětistupňové škály „ani vyhovuje, ani nevyhovuje“.

##### Dotazník:

Zaměřuje se na zjišťování důležitosti jednotlivých dat, je zde také nabídnut prostor pro vyjádření vlastních námětů na další údaje.

Dotazník je určen pro zaslání elektronickou poštou. Je to dotazník vytvořený pomocí MS Word. Uživatel vyplní jednotlivé položky pomocí čísel 1 až 4, či doplní vlastní náměty na další statistiky.



Dotazník pro zjištění spokojenosti diváků se službami firmy **AKI Sport S.r.o.**

**1. Které údaje jsou pro Vás při sledování fotbalového utkání nejdůležitější (nejzajímavější)** Ohodnoťte čísla od 1 do 4 (1 – velmi důležité, 2 – důležité, 3 – méně důležité, 4 - nedůležité),

**2. Jak jste spokojeni s údaji které Vám jsou nabízeny při sledování fotbalového televizního přenosu (berte také v potaz důvěryhodnost údajů):**

Ohodnoťte čísla od 1 do 4 (1 – velmi spokojen, 2 – spokojen, 3 – méně spokojen, 4 - nespokojen)

### Statistiky během zápasu

#### 1. Čas během utkání

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

#### 2. Skóre během utkání

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

### Statistiky na konci poločasů

#### 3. Počet střel na a mimo bránu

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

#### 4. Počet rohů

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

#### 5. Počet faulů

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

#### 6. Počet ofsajdů

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

#### 7. Počet červených karet

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

#### 8. Počet žlutých karet

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

### 9. Držení míče

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

### 10. Grafické zpracování míst odkud byly vystřeleny střely na bránu a kam směřovaly

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

### Virtuální grafika

### 11. Posouzení ofsajdové situace „ofsajdová čára“

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

### 12. Změření vzdálenosti přímého kopu „šipka“ a vzdálenosti zdi od místa kopu „kruh 9,15m“

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

### 13. Náměty pro další statistiky, které by zvýšily váš zájem o sledování fotbalového přenosu

Odpověď:

#### 4.3.2. Stanovení velikosti vzorku zákazníků

Ve spolupráci s několika kolegy z práce a ze školy jsem rozhodl o minimálním počtu 25 diváků. Podmínkou je, aby pokud možno:

- pravidelně sledovali televizní fotbalová utkání 1.Gambrinus ligy
- „rozuměli“ fotbalové hře
- měli zájem o zlepšení kvalit statistik

#### **4.3.3. Výběr metody sběru dat**

Pro vlastní měření byl použit dotazník zasílaný elektronickou poštou. Důvodem byla časová i finanční výhodnost sběru a možnost snadného vyhodnocení výsledků. Použití dotazníků vyplňovaných pouze vepsáním potřebného čísla a zasílání dotazníku elektronickou poštou podstatně snižuje časovou náročnost zákazníka a tím zvyšuje pravděpodobnost odezvy.

Oslovení diváci se skládají z části z mých kamarádů a dále jsem navštívil různá fotbalová fóra, kde se vyskytovalo nepřeborné množství fotbalistů a fotbalových fanoušků, kteří s ochotou vyplnili tento dotazník. Všichni diváci byli kontaktováni především e-mailem.

#### **4.4. Tvorba postupů pro vyhodnocování dat a spokojenosti zákazníků**

V této kapitole se budeme věnovat vyhodnocení dat o spokojenosti zákazníků, získaných z předchozího dotazníkového šetření. Budou zde zkoumány četnosti odpovědí respondentů na jednotlivé otázky a vypočten aritmetický průměr, na základě kterých bude usuzováno na stupeň spokojenosti s jednotlivými atributy.

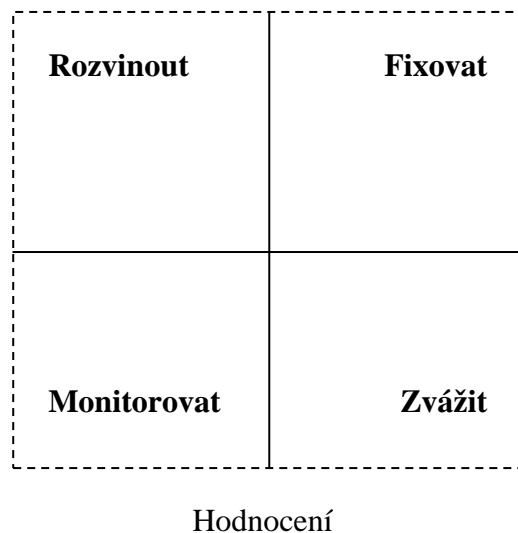
U každého sledovaného atributu jsou zjištěny a vyhodnoceny dva následující parametry:

- subjektivní důležitosti atributu
- vlastní hodnocení spokojenosti diváka s atributem

Tento postup umožňuje vytipování rizikových atributů produktu. Rizikový je přítom atribut :

- u kterého míra důležitosti překračuje míru spokojenosti
- u kterého míra spokojenosti výrazně překračuje míru důležitosti

Sledujeme-li tyto dva parametry ve více charakteristikách produktu nebo služby, můžeme celkovou spokojenost zákazníků graficky analyzovat v tzv. okně zákazníka, viz. obr. 6 [12].



Obr. 11: Okno zákazníka

Výše uvedené konstrukční parametry otázek tvoří v grafickém výstupu základní osy:

**Osa x** – určuje, jak je služba kvalitní? Jedná se o hodnocení dané služby, produktu a úspěšnosti jejich realizace.

**Osa y** – určuje, jak je služba důležitá pro zákazníka? Vyjadřuje Důležitost dané služby, produktu pro klienta.

Souhrnné znázornění atributů služby nebo produktu ukazuje jeho slabé i silné stránky ve čtyřech vzniklých kvadrantech. Význam kvadrantů je následující:

**- Fixovat – zákazník to chce a dostává to**

Do tohoto kvadrantu spadají ty služby a produkty, které mají vysokou prioritu pro zákazníka jejichž hodnocení ze strany zákazníka je pozitivní. Tyto atributy mohou být dále rozvíjeny.

**- Rozvinout – zákazník to chce a nedostává to**

V tomto kvadrantu jsou umístěny atributy, které klienti považují za důležité, nicméně vlastní realizace nenaplnuje zcela jejich očekávání. Atributy obsazené v tomto kvadrantu by měly být zlepšovány. Zákazník postrádá něco, co je pro něj velmi důležité

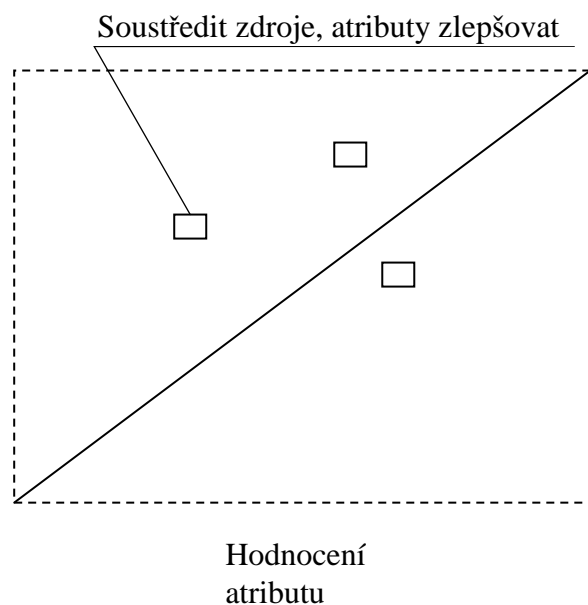
**- Zvážit – zákazník to nechce a přece to dostává**

Atributy, ve kterých hodnocení charakteristiky produktu je vysoké, klient je ovšem pokládá za málo důležité. Je nutno zvážit, zda to co zákazníkovi poskytujeme je pro něj skutečně přidanou hodnotou a zda by nebylo účelné kvalitu těchto atributů snížit a tím snížit náklady.

**- Monitorovat – zákazník to nechce a ani to nedostává**

Atributy, které neskórují vysoko ani v hodnocení ani v důležitosti. Přesto by však měli být stále monitorovány, protože se mohou pod vlivem působením rozličných vnějších i vnitřních faktorů rozvinout jak v silnou, tak v slabou stránku produktu.

Z podstaty okna zákazníka je zřejmé, že neoptimálněji jsou prováděny ty atributy, které leží na diagonále vedené skrz pole „Monitorovat“ a „Fixovat“. V tomto případě je zákazníkem vnímána důležitost těchto atributů rovna jejich současnému stavu, tj. zákazníci v dotazníku ohodnotili. Upravené okno zákazníka je znázorněno na obr. 7. Zařazením jednotlivých otázek – atributů do tohoto grafu zjistíme, které služby (parametry výrobku) jsou prováděny optimálně, nadprůměrně a nedostatečně.



Obr.12.: Porovnání hodnocení a priority

Tato diagonála v podstatě představuje křivku požadavků (míru očekávání) zákazníků, kdy atributy ležící pod touto diagonálou jsou firmou prováděny „zbytečně“ kvalitně (zákazníkem vnímána důležitost atributu je nižší než skutečné hodnocení) a atributy ležící nad přímkou je nutné zlepšovat, aby se přiblížily požadavkům zákazníků. Na základě obr.7 je vytvořen graf míry spokojenosti zákazníka s uvedenými faktory, kde spokojenost/nespokojenost je posuzována procentuálně jako vzdálenost atributů od této diagonály. Při minimálním hodnocení a maximální důležitosti je nespokojenost zákazníků 100% pod míru očekávání (diagonálu grafu).

## 4.5. Vyhodnocení dat

Jak již bylo popsáno v předešlých kapitolách kontaktoval řadu diváků prostřednictvím různých sportovních chatů a z řad kamarádů. Emailem jsme jim zaslal předem připravený dotazník (viz. příloha 1) nebo donesl přímo vytištěný.

### 4.5.1. Aritmetické průměry jednotlivých atributů

Na základě vyhodnocení odpovědí na otázky v dotazníku byly vytvořeny grafy, které zobrazují aritmetické průměry. Hodnocení bylo zákazníky prováděno na čtyřbodové stupnici s následujícím významem:

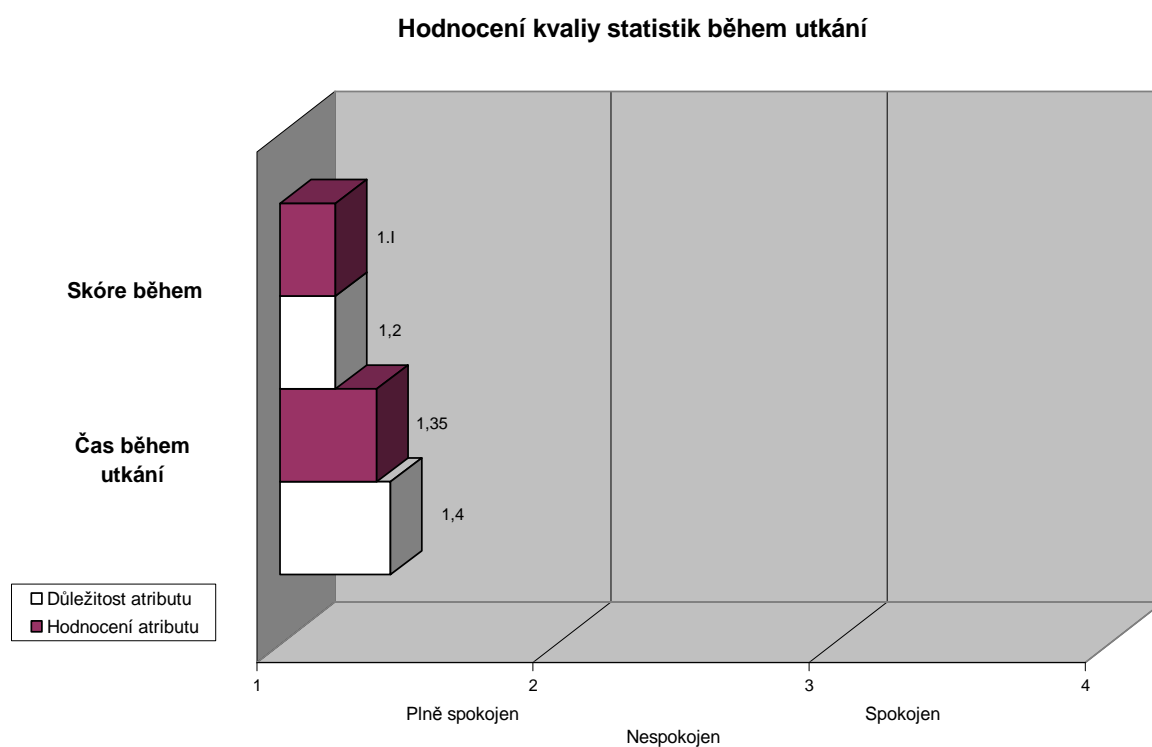
### Stupnice důležitosti:

1 – Velmi důležité, 2 – Důležité, 3 – Méně důležité, 4 – Nedůležité.

### Stupnice spokojenosti:

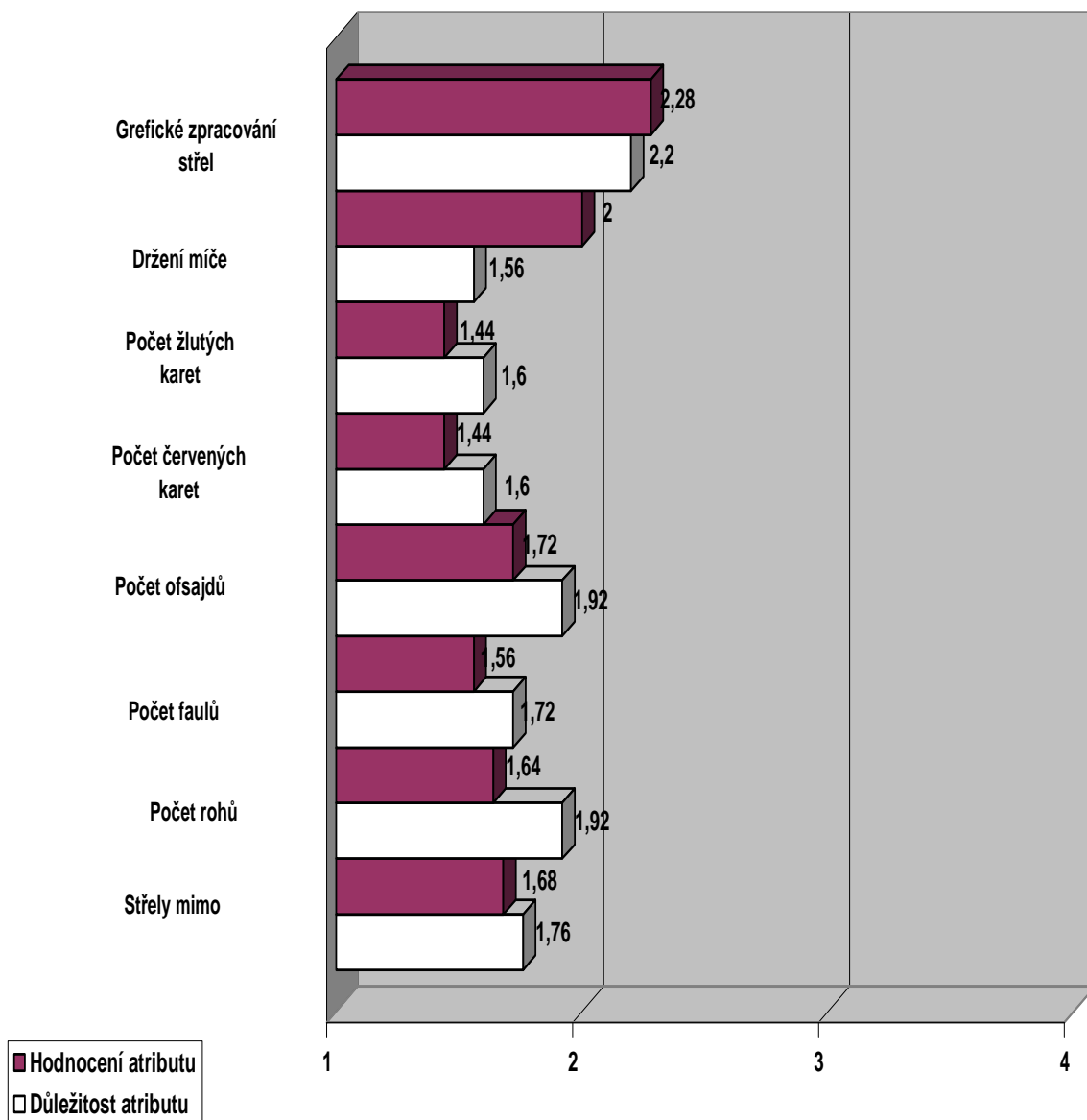
1 – Velmi spokojen, 2 – Spokojen, 3 – Méně spokojen, 4 – Nespokojen

Tyto grafy mají pouze informativní charakter. Ale již na první pohled je zřejmé, že diváci vědí, které statistiky pro ně mají větší a které menší prioritu. Každý divák by rád obdržel služby v maximální kvalitě, proto významnost těchto atributů hodnotí vysoce. Podrobněji budeme tyto výsledky analyzovat na následujících stránkách této práce.



Graf 1: Arit. prům. hodnocení statistik během utkání

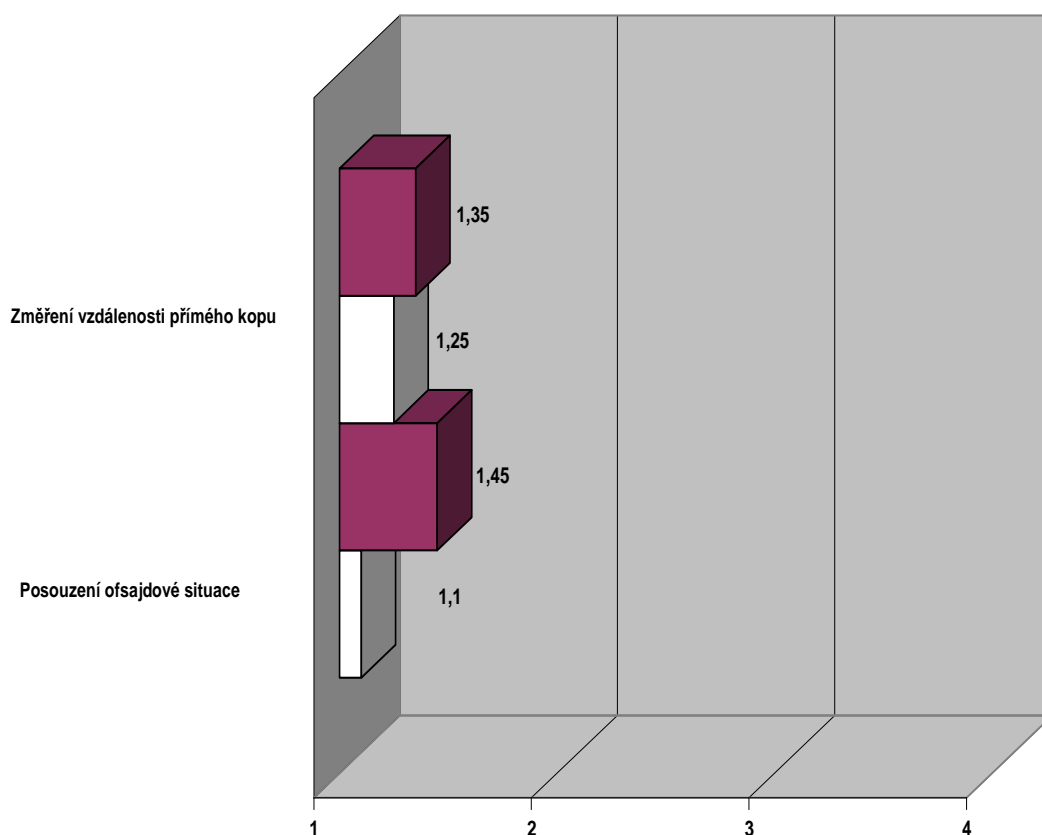
Hodnocení kvality statistik v průběhu utkání



Graf 2. : Arit. prům. hodnocení statistik na konci poločasů



### Hodnocení kvality využití virtuální grafiky při utkání



Graf 3.: Arit. prům. hodnocení kvality využití virtuální grafiky při utkání

#### 4.5.2. Priority diváků u statistik při fotbalovém zápase

V následující tulce 4. jsou atributy z dotazníku č. 1 seřazeny sestupně dle důležitosti od atributu hodnoceného jako nejdůležitější, až po atribut pro zákazníka méně důležitý.

Procentuální důležitost je stanovena jako podíl maximálního hodnocení.

Tabulka 3: Priority diváků

Hodnocený atribut	Důležitost	% Důležitost
Posouzení ofsajdové situace	<b>1,08</b>	<b>97,33</b>
Skóre během zápasu	<b>1,2</b>	<b>93,33</b>
Změření vzdálenosti přímého kopu „šipka“ a vzdálenost zdi od místa kopu „kruh 9,15m“	<b>1,24</b>	<b>92,00</b>
Čas během zápasu	<b>1,4</b>	<b>86,67</b>
Držení míče	1,56	81,33
Počet červených karet	1,6	80,00
Počet žlutých karet	1,6	80,00
Počet faulů	1,72	76,00
Počet střel na a mimo bránu	1,76	74,67
Počet rohů	<b>1,92</b>	<b>69,33</b>
Počet ofsajdů	<b>1,92</b>	<b>69,33</b>
Grafické zpracování míst odkud byly vystřeleny střely na bránu a míst kam směřovaly	<b>2,2</b>	<b>60,00</b>

Z tabulky je zřejmé, že pro zákazníka nejdůležitějšími atributy jsou posouzení ofsajdové situace, skóre během zápasu, změřením vzdálenosti přímého kopu a vzdálenosti zdi od místa kopu a čas během zápasu. Posouzení ofsajdové situace a změřením a změřením vzdáleností patří do virtuální grafiky, která je divákům nabízena pouze při zmíněných situacích. Je evidentní, že divákovi se líbí a považuje ji pravděpodobně za moderní pokrok techniky. Skóre a čas během zápasu jsou statistiky nabízené nepřetržitě. Každý divák občas opustí sledování sportovního programu a věnuje se chvíli jiné činnosti, z toho vyplývá, že při návratu k sledování je pro něj důležité, aby věděl tyto základní informace o stavu utkání. Tyto pro diváka důležité atributy jsou v tabulce 4. zvýrazněny tučně, stejně jako atributy nejméně důležité. Což jsou počet rohů, počet ofsajdů a grafické zpracování míst odkud byly vystřeleny střely na bránu a míst kam směřovaly. Počet rohů a ofsajdů je pro diváka méně důležité, nejspíše z toho důvodu, že tyto statistiky neovlivňují výsledek zápasu na rozdíl od počtu žlutých a červených karet. Grafické zpracování míst odkud byly vystřeleny střely na bránu a míst kam směřovaly je statistika, která byla zavedena před pár měsíci a není vždy je divákům nabízená, protože její

vysvětlení divákům od komentátorů zabírá více času. Z tohoto důvodu je její důležitost pro diváka tak nízká.

#### 4.5.3. Hodnocení spokojenosti s jednotlivými atributy

Hodnocení diváků s kvalitou provedení jednotlivých atributů firmou Akisport, s.r.o. je seřazeno v následující tabulce, od atributů nejlépe po nejhůře hodnocené.

Tabulka 4: Hodnocení spokojenosti jednotlivých atributů

Hodnocený atribut	Hodnocení	% Hodnocení
Skóre během utkání	<b>1,2</b>	<b>93,40</b>
Změření vzdálenosti přímého kopu „šipka“ a vzdálenost zdi od místa kopu „kruh 9,15m“	<b>1,36</b>	<b>88,00</b>
Čas během utkání	<b>1,36</b>	<b>88,00</b>
Posouzení ofsajdové situace	1,44	85,33
Počet červených karet	1,44	85,33
Počet žlutých karet	1,44	85,33
Počet faulů	1,56	85,33
Počet rohů	1,64	78,67
Počet střel na a mimo bránu	1,68	77,36
Počet ofsajdů	1,72	76,00
Držení míče	2	66,67
Grafické zpracování míst odkud byly vystřeleny střely na bránu a míst kam směřovaly	<b>2,28</b>	<b>57,33</b>

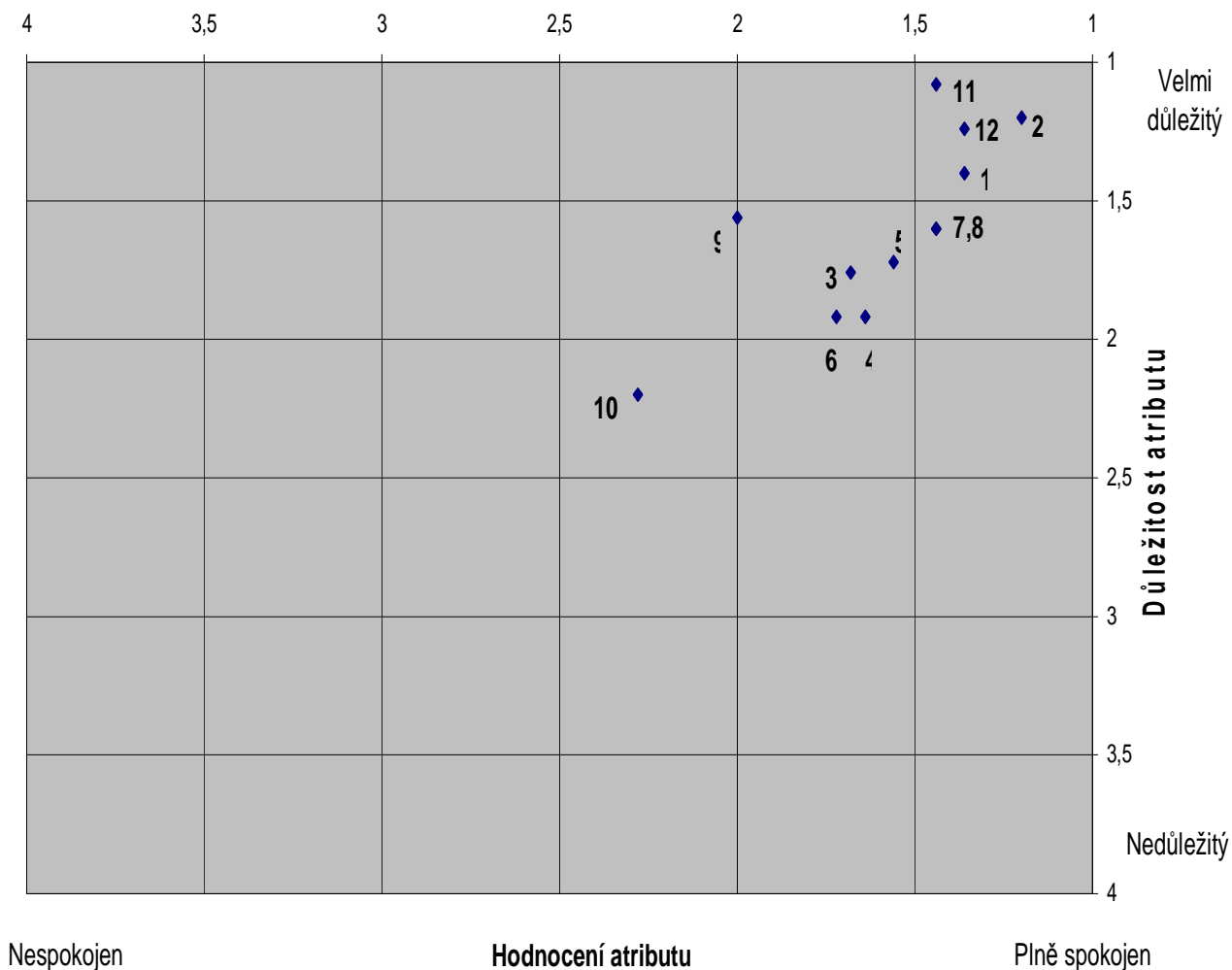
Diváci hodnotili všechny atributy na základě spokojenosti a důvěryhodnosti při sledování fotbalového utkání. Nejvíce spokojeni jsou se statistikou skóre během utkání. Jedná se o statistiku, která by měla vždy věrně zobrazovat stav utkání. Dále je pro diváky velmi zajímavé změření vzdálenosti přímého kopu „šipka“ a vzdálenost zdi od místa kopu „kruh 9,15m“ Stejně hodnocení obdržel i atribut čas během utkání. Na čtvrtém místě je vyvrácení či potvrzení výroku rozhodčího ohledně postavení mimo hru, tzv. ofsajdová situace. Velmi často se stává, že rozhodčí učiní špatné rozhodnutí v ofsajdové situaci a

to může mít za následek podstatné ovlivnění vývoje utkání. V silách operátorů je tedy možnost přesně dokázat, zda-li hráč stál nebo nestál v postavení mimo. Tyto nabízené hodnoty jsou používány při standardních situacích, po kterých je pravděpodobné ohrožení branky. Lze říci, že většina těchto atributů má od diváků kladnou odezvu. Pouze grafické zpracování míst odkud byly vystřeleny střely na bránu a míst kam směřovaly patří mezi statistiky, které diváka neuspokojují. Nejhůře hodnocený atribut grafické zpracování střel je nová statistika, která potřebuje divácké zažití. Tento atribut se používá pouze v případech jedná-li se o zápas s větší střeleckou aktivitou.

#### **4.5.4. Celková spokojenost diváků**

V předchozích kapitolách bylo popsáno hodnocení a důležitost kvality jednotlivých atributů, tato část se věnuje celkovému hodnocení spokojenosti diváků s nabízenou grafikou firmy Akisport, s.r.o. Aritmetické průměry jednotlivých atributů jsou vykresleny do okna zákazníka [11], přičemž na x-ové ose je vyneseno hodnocení spokojenosti zákazníků s jednotlivými atributy, na ose y-nové je důležitost těchto atributů pro diváka. Princip vyhodnocování dat na základě okna zákazníka je blíže popsán v kapitole 4.4.

## CELKOVÉ HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI

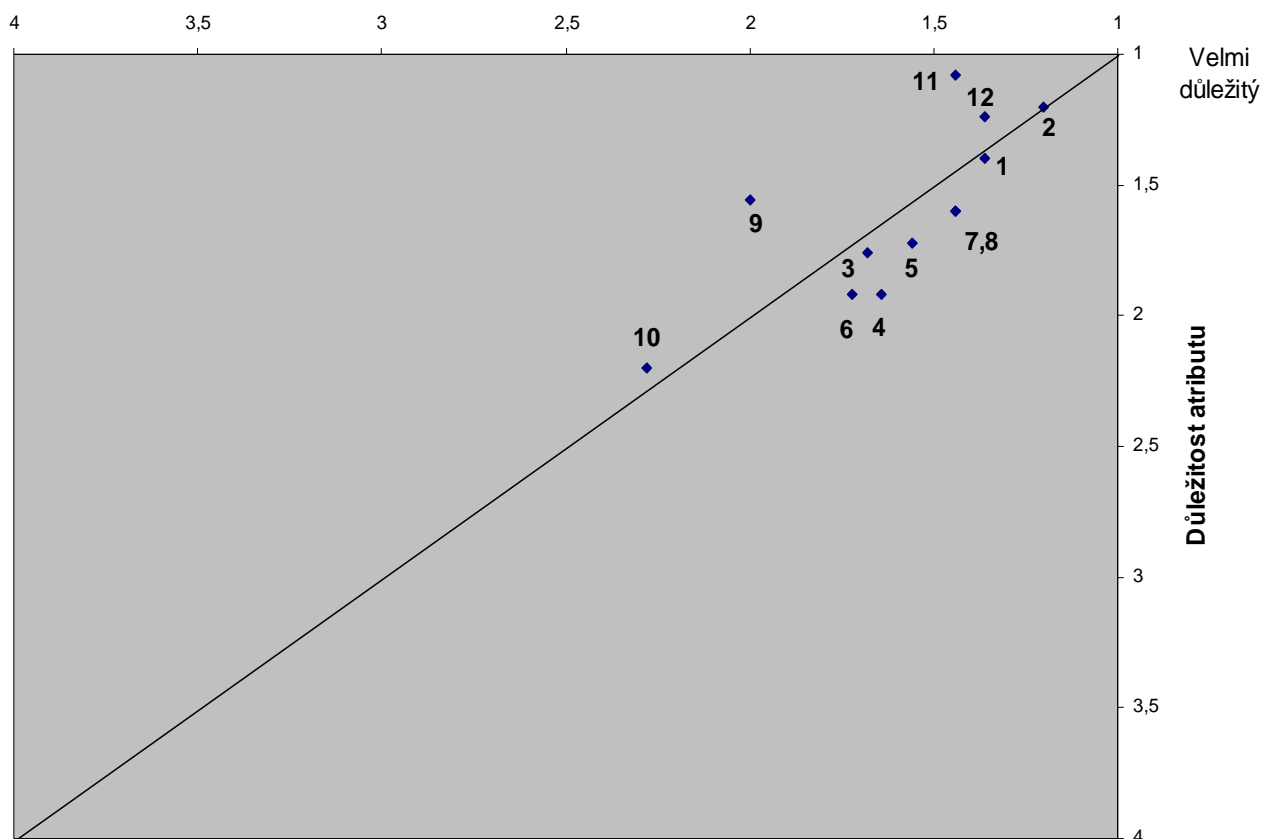


Obr.13.: Okno diváka

Doplňující data k obr.6 a 7:

- 1 - Čas během utkání
- 2 - Skóre během utkání
- 3 - Počet střel
- 4 - Počet rohů
- 5 - Počet faulů
- 6 - Počet ofsajdů
- 7 - Počet červených karet
- 8 - Počet žlutých karet
- 9 - Držení míče
- 10 - Grafické zpracování míst odkud byly vystřeleny střely na bránu a míst kam směřovaly
- 11 - Posouzení ofsajdové situace „ofsajdová čára“
- 12 - Změření vzdálenosti přímého kopu „šipka“ a vzdálenost zdi od místa kopu „kruh 9,15m“

## CELKOVÉ HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI



Obr. 14: Porovnání hodnocení a priority

Z grafu na obr.11 je zřejmé, že téměř všechny zákazníkem hodnocené atributy se nachází v kvadrantu „fixovat“, tj. kvadrantu vysoké priority a pozitivního hodnocení ze strany diváka. Tyto atributy mohou být dále rozvíjeny. Výrazněji vybočuje pouze atribut č.10, tj. Grafické zpracování míst odkud byly vystřeleny střely na bránu a míst kam směřovaly, tento atribut se blíží k hraně mezi kvadranty „fixovat“ a „rozvinout“. To znamená, že kvalita zpracování není na úrovni, která by byla pro diváka plnohodnotná.

Na základě grafu na obr.12 můžeme spokojenost diváků s jednotlivými atributy rozdělit, dle kvality poskytovaných služeb rozdělit do třech skupin, a to:

Nadprůměrná spokojenost s atributem – tento atribut musí ležet pod diagonálou.

Hodnocení spokojenosti s tímto atributem je vyšší než jemu přiřazená důležitost. Do této oblasti spadají nabízené atributy č. 4, 5, 6, 7 a 8. Tyto atributy jsou firmou prováděny lépe, než vyžaduje divák. Firma by měla zvážit zda-li vynaložené úsilí pro získání těchto dat není až příliš náročné.

Průměrná spokojenost s daným atributem – atribut leží v těsném okolí diagonály.

Kvalita poskytování této služby splnila divákovo očekávání. Firma poskytuje služby přesně v takovém rozsahu a kvalitě, jak je divák očekává. Jedná se o atributy č. 1, 2, 3, 10, 12,. Legenda k těmto číslům je pod obrázkem 11.

Nespokojenost s daným atributem – atribut leží nad diagonálou.

Zbývající atributy leží nad diagonálou a divák je s kvalitou jejich provedení nespokojen či méně spokojen. Převážně těmito znaky spokojenosti by se měla firma zabývat.

#### **4.5.5. Statistické charakteristiky získaných hodnocení**

##### Četnosti celkových odpovědí na otázky

V tab. 6 můžeme vidět celkové odpovědi respondentů na jednotlivé otázky. Z této tabulky je patrné, že nejčastěji diváci hodnotili známkou 1 a 2 a to jak v hodnocení důležitosti atributů tak v hodnocení spokojenosti. Z toho vyplývá, že respondenti jsou poměrně spokojeni s nabízenými atributy. Získané hodnoty jsem znázornil také v grafech č. 4 a 5.

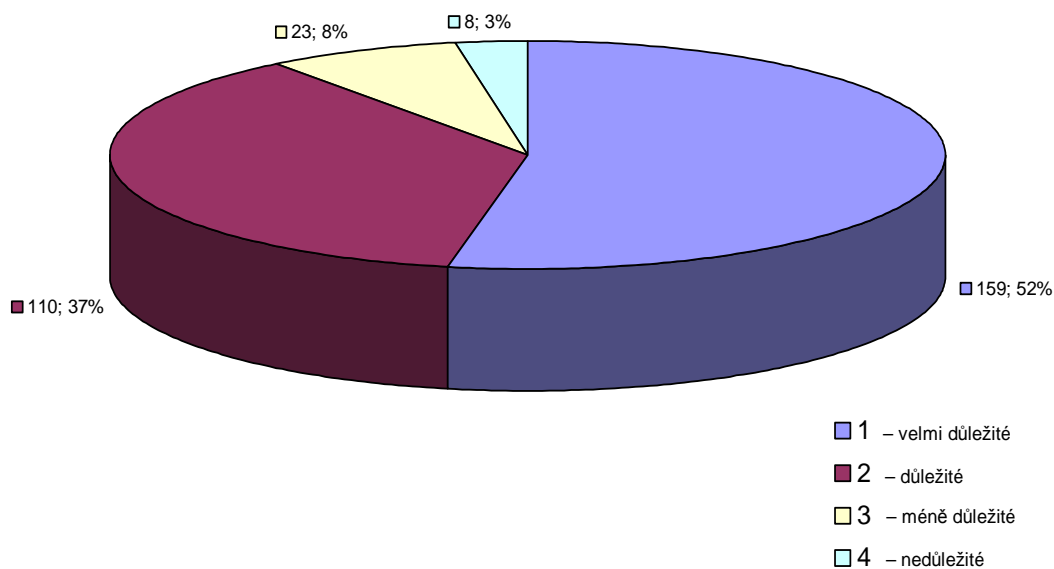
<b>Odpověď</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Otázka č.</b>				
	<b>Důležitost</b>			
<b>1</b>	19	3	2	1
<b>2</b>	20	5	0	0
<b>3</b>	9	13	3	0
<b>4</b>	6	16	2	1
<b>5</b>	11	10	4	0
<b>6</b>	9	11	3	2
<b>7</b>	12	12	0	1
<b>8</b>	12	12	0	1
<b>9</b>	13	10	2	0
<b>10</b>	6	10	7	2
<b>11</b>	23	2	0	0
<b>12</b>	19	6	0	0
<b>suma</b>	<b>159</b>	<b>110</b>	<b>23</b>	<b>8</b>
	<b>Spokojenost</b>			
<b>1</b>	19	4	1	1
<b>2</b>	22	2	0	1
<b>3</b>	12	9	4	0
<b>4</b>	15	6	2	2
<b>5</b>	14	8	3	0
<b>6</b>	12	10	1	2
<b>7</b>	16	8	0	1
<b>8</b>	16	8	0	1
<b>9</b>	7	11	7	0
<b>10</b>	7	7	8	3
<b>11</b>	17	5	3	0
<b>12</b>	16	9	0	0
<b>suma</b>	<b>173</b>	<b>87</b>	<b>29</b>	<b>11</b>
<b>celkem</b>				
<b>suma</b>	<b>332</b>	<b>197</b>	<b>52</b>	<b>19</b>

Tab. 5.: Četnosti celkových odpovědí na otázky

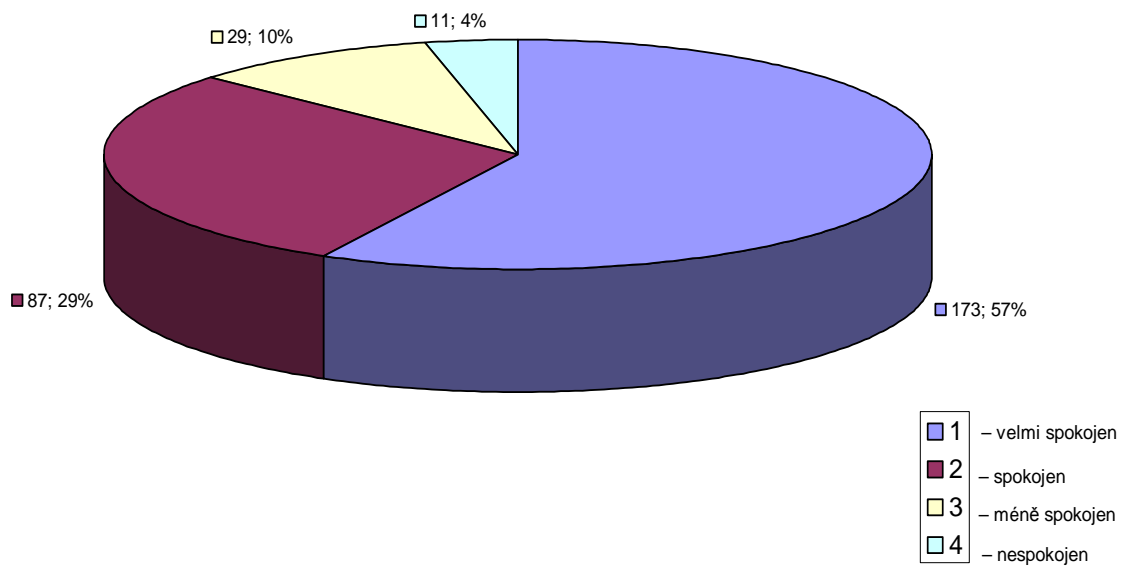


## Četnosti celkových odpovědí na otázky

### Hodnocení důležitosti



### Hodnocení spokojenosti



Grafy č.4. a 5. Četnosti celkových odpovědí na otázky

## Četnost odpovědí jednotlivých respondentů

V tabulce č.9 můžeme názorně vidět všechny odpovědi jednotlivých respondentů. První číslo znamená počet odpovědí hodnocených hodnotou č.1, druhé číslo 2, třetí číslo 3 a čtvrté číslo 4. Přesné odpovědi na jednotlivé otázky můžeme nalézt v Příloze 2.

Resp.č.:	Důležitost	Četnosti odpovědí	
		Spokojenost	Celkem
1	11,1,0,0	9,3,0,0	20,4,0,0
2	5,4,3,0	4,8,0,0	9,12,3,0
3	7,5,0,0	7,5,0,0	14,10,0,0
4	4,4,1,3	4,4,1,3	8,8,2,6
5	0,9,3,0	0,8,4,0	0,17,7,0
6	11,1,0,0	9,1,2,0	20,2,2,0
7	7,1,0,4	6,1,0,5	13,2,0,9
8	7,5,0,0	11,1,0,0	18,6,0,0
9	7,4,1,0	7,5,0,0	14,9,1,0
10	6,5,1,0	6,5,1,0	12,10,2,0
11	4,8,0,0	3,7,1,1	7,15,1,1
12	4,3,5,0	4,5,3,0	8,8,8,0
13	6,5,1,0	5,5,2,0	11,10,3,0
14	3,9,0,0	5,4,3,0	8,13,3,0
15	2,7,3,0	3,8,1,0	5,15,4,0
16	11,1,0,0	11,1,0,0	22,2,0,0
17	6,6,0,0	2,5,4,1	8,11,4,1
18	10,2,0,0	12,0,0,0	22,2,0,0
19	10,1,0,1	11,0,0,1	21,1,0,1
20	5,7,0,0	12,0,0,0	17,7,0,0
21	0,10,2,0	2,8,2,0	2,18,4,0
22	12,0,0,0	8,4,0,0	20,4,0,0
23	7,5,0,0	9,1,2,0	16,6,2,0
24	3,7,2,0	11,0,0,0	14,7,2,0
25	11,0,1,0	11,0,1,0	22,0,2,0

Tab. 6. Četnosti odpovědí jednotlivých respondentů

Z tabulky č.6 dále můžeme zjistit, že ohodnocení známkou 3 a 4 což je nelichotivé hodnocení, nepoužilo v hodnocení důležitosti 11 dotázaných respondentů a v hodnocení spokojenosti 10 respondentů z celkového počtu 25 respondentů.

### Aritmetický průměr

Tyto údaje můžeme nalézt v grafech č. 1, 2 a 3. Hodnota průměru určuje průměrné hodnocení znaku jakosti diváky.

### Směrodatná odchylka

Směrodatná odchylka určuje shodu respondentů při hodnocení daného atributu, Čím nižší je hodnota, tím vyšší je shoda respondentů a tím také důvěryhodnost hodnocení.

V tabulce 7 můžeme vidět vypočítané směrodatné odchylky pro všechny atributy (x1 až x12). V prvním sloupci jsou vypočítané směrodatné odchylky pro hodnocení důležitosti a v druhém sloupci pro hodnocení spokojenosti. Z těchto výsledků je patrné, že při hodnocení důležitosti byla shoda jednotlivých respondentů o něco vyšší (0,74) než u hodnocení spokojenosti (0,81), zde se jejich odpovědi více lišily. Legenda k atributům (x) v tabulce 7 je na straně 60.

	Směrodatné odchylky	
	Hodn. důl.	Hodn. spok.
x1	0,8	0,74
x2	0,4	0,63
x3	0,65	0,73
x4	0,69	0,93
x5	0,72	0,7
x6	0,89	0,87
x7	0,69	0,7
x8	0,69	0,7
x9	0,64	0,75
x10	0,89	1
x11	0,27	0,7
x12	0,43	0,48
	0,74	0,81

Tab. 7: Směrodatné odchylky

#### **4.5.6. Náměty diváků**

V tomto bodě měli diváci možnost napsat náměty k statistikám, které by je zajímali. Asi v polovině případů zůstaly tyto otázky nezodpovězeny, ale 12 diváků vyjádřilo své náměty. V řadě případů se náměty shodovaly. Nejčastěji by si diváci přáli doplnit statistiky o počet uběhnutých kilometrů jednotlivých hráčů za zápas.

Tato statistika byla na území ČR použita pouze jednou a to konkrétně 2.10.2006 při derby pražských S. Slavia a Sparty. Pro analyzování rychlosti a uběhnuté vzdálenosti hráčů je potřeba použít speciální systém, který se nazývá tracab. Tento systém vlastní švédská společnost Tracab AB. (viz. kap. 4.5.5.1.)

Další náměty, které by diváci rádi viděli byly např.:

- úspěšnost brankářů
- úspěšnost střel
- více informací o hráčích (bývalé působiště, platy)
- skutečný odehraný čas

Právě poslední zmíněná statistika „skutečný odehraný čas“ je velmi zajímavý námět. Ve fotbalu je herní čas přesně dán a to 90 minut plus se může nastavit čas, který určuje rozhodčí daného utkání. Osobně nemám představu o tom, kolik představuje skutečný odehraný čas. Tento námět považuji za největší přínos ze všech získaných námětů.

Po získání tohoto námětu jsem poslal emaily několika respondentům (10) s otázkou zda-li by stáli o novou statistiku typu „skutečný herní čas“, a všech deset respondentů se k této statistice vyjádřilo kladně.

#### 4.5.6.1. TRACAB

Jedná se o systém, který je určen pro vyhodnocování děje na ploše hřiště a funguje podobně jako lidské oko a mozek. Jeden pár kamer snímá obraz z určitého místa hřiště a speciálně vyvinutý program pak vyhodnocuje prostorový obraz a převádí jej na data. Je nutné podotknout, že takto získané údaje jsou zbožím, za které se platí. Cena pronájmu tohoto systému se pohybuje kolem 400 tisíc korun na jedno utkání.

Systém provádí kompletní analýzu hry jednotlivce i celého týmu a vypíše údaje do grafické podoby, kterou zajišťuje brněnská společnost AKI Sport s.r.o v rámci přenosů z některých fotbalových utkání Gambrinus ligy.

Pohyb hráčů na hřišti, aktuální rychlosti hráčů, uběhnuté vzdálenosti a další data umožňuje sledovat nejen pro televizní účely technologie švédské společnosti TRACAB.

Poprvé byl Tracab v České republice nasazen na derby pražských S v Praze na Strahově 2.10. 2006. Systém se ve fotbale běžně používá ve Francii, Německu a Švédsku. Výstupy z něj jsou k vidění i v Lize mistrů.



Obr.15.: Nabízené statistiky při derby 2.10.2006

### Vznik systému

Ve vojenské části švédského komplexu Saab vyvíjí řadu let systém pro sledování pozemních cílů pro letadla. Poté se naskytla možnost využít systém rozpoznávání objektů z obrazu i pro jiné než vojenské účely. Pro využití technologie pro fotbal byla založena společnost TRACAB.

### Technologie

Tato data je možné kdykoli v reálném čase zobrazit, okomentovat pro diváky a posílit tak kvalitu televizního zpracování fotbalových přenosů. Tracab je současně dalším analytickým nástrojem, který pomůže manažerům fotbalových týmů rozebrat strategii hry, posoudit aktivitu jednotlivých hráčů a vyhodnotit útočné či obranné akce. Stejnou možnost dostává i divák, protože uvidí, který hráč běhá nejrychleji, kolik kilometrů v průměru za zápas hráč uběhne, jakou rychlostí se blíží míč do brány nebo kde se hráč pohybuje nejčastěji.

Technologie pracuje na stejném principu jako lidské oko. Pokud se díváme jedním okem, vidíme jen plochý obrázek. Teprve když otevřeme obě oči, vytvoří se nám před očima třírozměrný obraz. Tracab spočívá ve skládání obrazu ze dvou kamer, které sledují stejnou výšeč hřiště, ale každá z jiného úhlu. Díky propočítání rozdílů mezi obrazem z každé z nich je možné změřit přesné umístění objektu na ploše a jeho změnu.

Divákovi se nabízí úplně nový pohled na fotbal. Je možné sledovat dění na hřišti z ptačí perspektivy, dávat doporučení na styl hry a obrany či měnit strategii pohybu hráčů při různých standardizovaných situacích. Obdobně jako elektronická tužka slouží data k analýze herních situací a k posouzení, zda nebylo možné vsítěné brance předejít či kdy se zrodila útočná akce soupeře. Tracab může také odhalit slabé místo v obraně soupeře.

Pro diváka bude srozumitelným způsobem možné posoudit výkony hráčů v měřitelných jednotkách - kolik kilometrů hráč naběhal, jak se jeho aktivita měnila během zápasu, kolik kilometrů jen nachodil, jak rychlí jsou útočníci, kde nejčastěji se pohyboval obránce, jak rychlým střelám čelil brankář, jak daleko se dostal míč při autovém vhazování apod.

O znovu zavedení tohoto systému se v zákulisí sportovní redakce ČT hovoří již delší dobu. Problém nastává jak již bývá zvykem ve financování tak nákladného projektu.

Osobně si myslím, že za rok či dva se těchto statistik dočkáme pravidelně a divácká sledovanost fotbalových utkání vzroste.

#### 4.5.7. Index spokojenosti

Pro výpočet indexu spokojenosti jsem využil hodnot dosažených u všech 12 znaků spokojenosti. U všech těchto znaků jsem s pomocí oponenta určil jejich závažnost (viz. tabulka 8).

Pro snadnou orientaci jsem dosažené bodové hodnocení přepočítal na procentuální. Pro přepočet jsem použil postup kdy nejhorší hodnocení zákazníkem („nespokojen“) reprezentuje 60% spokojenost se znakem spokojenosti a nejlepší („velmi spokojen“) odpovídá 100% spokojnosti zákazníka.

Pro výpočet spokojenosti jsem použil postup popsany v bodě 3.5.6. Vzhledem k tomu, že se firma AKI Sport s.r.o. zabývá výhradně poskytováním služeb, stačí pro výpočet indexu spokojenosti tzv. dílčí spokojenost se znaky služeb (vzorec 2). Přínos tohoto postupu je především v tom, že konečná hodnota indexu spokojenosti zohledňuje váhu jednotlivých znaků jakosti.

Výpočtem jsem dospěl k hodnotě indexu spokojenosti:

$$I_{SZ} = 92,9\%$$

Výslednou hodnotu nemohu poměřovat s předešlou hodnotou, protože se jedná o první měření spokojenosti.

<b>Atributy jakosti</b>	<b>Váha atributů</b>
Čas během utkání	0,15
Skóre během utkání	0,15
Počet střel	0,03
Počet rohů	0,03
Počet faulů	0,03
Počet ofsajdů	0,03
Počet červených karet	0,1
Počet žlutých karet	0,1
Držení míče	0,05
Grafické zpracování míst odkud byly vystřeleny střely na bránu a míst kam směřovaly	0,1
Posouzení ofsajdové situace	0,13
Změření vzdálenosti přímého kopu	0,1

Tabulka 8: Vážnost jednotlivých atributů

## 4.6. Návrhy a doporučení

Z analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většinu statistik divák vnímá velmi kladně a splňují jeho očekávání.

### 4.6.1. Hodnocení jednotlivých atributů

Z výsledků šetření vychází, že diváci jsou nároční a velmi dobře vědí co je zajímavá a co nezajímá. V tabulce 4 a 5 jsou uvedeny výsledky důležitosti a hodnocení jednotlivých znaků spokojenosti. Většině těchto znaků diváci přiřadili důležitost kolem 80 % a vyšší a podobně ohodnotili i spokojenost s jednotlivými atributy. Na obr.13 je znázorněna míra spokojenosti, tj. vyjádření toho co od firmy dostávají a to co od ní očekávají. Z tohoto grafu je vidět nakolik jsou s těmito znaky spokojeni. Nejhuře dopadl atribut 9 držení míče.

U každého následujícího atributu je uvedeno *průměrné hodnocení důležitosti* ( 1– velmi důležité, 2 – důležité, 3 – méně důležité, 4 – nedůležité) a *spokojenosti s daným atributem* (1 – velmi spokojen, 2 – spokojen, 3 – méně spokojen, 4 - nespokojen)

Držení míče – důležitost 1.56, spokojenost 2

Jedná se o statistiku, která se musí zaznamenávat průběžně během celého utkání. Problém se vyskytuje v důvěryhodnosti tohoto atributu. Diváci pravděpodobně nevěří výstupním datům. Nejspíše by pomohlo vysvětlení zaznamenávacího systému divákům nebo častější zobrazování naměřených hodnot.

Počet ofsajdů - důležitost 1.92, hodnocení 1.72

U tohoto atributu je patrné, že důležitost i hodnocení mají vzhledem k ostatním atributům poměrně vysoké hodnoty. Takto vysoké hodnoty jsou způsobeny tím, že se jedná o statistiku, která neovlivňuje zápas. Je tedy na místě se zamyslet, zda je potřebné tuto statistiku nabízet či věnovat menší úsilí na její získání. Firma se také může zamyslet, zda-li by se tato statistika nedala nahradit jinou.

Počet rohů – důležitost 1.92, hodnocení 1.64

Jedná se o podobný atribut jako Počet ofsajdů. Počet rohů je statistika, která poukazuje na vyšší aktivitu hráčů. Diváci ji ovšem nepovažují ani za důležitou a i její hodnocení

spokojenosti je na stejné úrovni. I u tohoto atributu by se firma měla zabývat myšlenkou, zda-li je tato statistika potřebná nebo by bylo lepší ji nahradit jinou.

Grafické zpracování míst odkud byly vystřeleny střely na bránu a míst kam směřovaly  
– důležitost 2.2, hodnocení 2.28

Tento atribut obdržel ve většině odpovědí nejvyšší známky, což vypovídá o tom, že diváci ji nevnímají tak pozitivně jako ostatní atributy. Jedná se o statistiku zavedenou v tomto ročníku 1.fotbalové ligy. Jeden z problémů při zobrazování této statistiky je, že každá znázorněná střela má přiřazené číslo hráče, který ji vystřelil. Může se tedy stát, že operátor, který střely zaznamenává nepozná střelce či nerozezná jeho číslo na dresu. Naštěstí operátoři firmy, jak na tribuně tak v přenosovém voze spolu komunikují téměř nepřetržitě a případné chyby se snaží hned napravovat. Je tedy velmi důležité, aby operátor jenž zaznamenává většinu statistik měl přehled o hráčích v daném utkání a o fotbalové hře.

Naměřené výsledky hodnocení a důležitosti by mohli být způsobeny neodborným vysvětlením grafické prezentace tohoto atributu televizním divákům. Což byl problém komentátorů, kteří nevěděli jak grafickou podobu výsledků prezentovat. Postupem času a získáním zkušeností se spolupráce mezi „grafikou“ a komentátory zlepšila. V dnešní době již všichni komentátoři dokáží bez problému reagovat na tento nabízený atribut a myslím si, že postupem času budou diváci tuto statistiku lépe přijímat. Pokud by tomu tak nebylo, je opět na místě zamyslet se zda je nutné tento atribut nabízet.

#### **4.6.2. Komentátoři**

Na každý zápas je Českou televizí nasazena dvojice komentátorů, kteří slovním projevem doprovází celé utkání. Což znamená, že také reagují na grafikou nabízené statistiky. Oni mají možnost některé atributy více zviditelnit ve svém komentáři a samozřejmě naopak některé úplně vynechat. Přístup komentátorů k statistikám může ovlivnit úsudek diváka, proto by bylo vhodné na začátku každé sezóny seznámit komentátory se všemi možnými statistikami, které budou divákům nabízeny. Mělo by to také znamenat, alespoň částečně jim vysvětlit jakým způsobem jsou data získávána a jak by měla být prezentována. To by mělo pomoci zamezit některým nedostatkům při okomentování statistik.



## **5. ZHODNOCENÍ NÁVRHU**

Norma ČSN EN ISO 900:2001 vyžaduje sledovat spokojenost zákazníka. V našem případě jsme sledovali spokojenost diváka, protože to je osoba, které firma odevzdává výsledky své práce. Firma tuto problematiku ještě nikdy neřešila. Nebylo tedy možné opírat se o data z minulých let. Problémem je neexistence pravidel měření a vyhodnocování spokojenosti diváka.

Cílem diplomové práce bylo:

1. Zjistit co běžný divák považuje za důležité v těchto službách (virtuální grafika, statistiky) pomocí dotazníku pro zjištění spokojenosti diváků se službami firmy Akisport, s.r.o.
2. Charakterizovat jednotlivé atributy
3. Navrhnout opatření, které by vedly ke zvýšení spokojenosti a kvality služeb

### **5.1. Vypracování dotazníku**

Firma Akisport, s.r.o. ještě nikdy neprováděla dotazníkové šetření, což znamenalo vytvořit první dotazník pro měření spokojenosti diváků. Nejdříve jsem zvolil atributy, které diváci dostávají a podle toho jsem, ve spolupráci s vedoucím diplomové práce a oponentem, začal sestavovat dotazník. Navržený dotazník byl sestaven tak, aby co nejméně obtěžoval respondenta, jeho vyplnění bylo jednoduché a rychlé a zároveň měl všechny potřebné náležitosti uvedené v kapitole 3.5.3.4.. Tento cíl byl splněn.

### **5.2. Vyhodnocení dotazníku**

Vyhodnocení dotazníku probíhalo podle navržené metodiky. Tato metoda dovoluje pohled na výsledky z několika pohledů. Jedná se o vyjádření aritmetických průměrů jednotlivých atributů. Dále zanesení těchto hodnot do okna zákazníka, kde je vidět, které znaky jsou prováděny efektivně a které nikoli. Po té byla určena míra spokojenosti, která má přednosti v grafické podobě a má dobrou vypovídací hodnotu. Na základě těchto vyhodnocení byly navrženy nápravné opatření a doporučení. Tento cíl se také podařilo splnit.

V této kapitole bych se rád zmínil, o návratnosti dotazníků. Musím podotknout, že jsem zoslal 24 dotazníků a 22 se mi vrátilo zpět do dvou dnů, což je obdivuhodná

návratnost. Je vidět, že fotbaloví diváci by rádi zlepšili televizní přenos a velice ochotně mi odpovídali na otázky. Někteří se velmi rozepsali o tom, co se jim nelíbí ačkoli to nebylo součástí dotazníku. Dokonce jsem tři vyplněné dotazníky obdržel od respondentů, které jsem neoslovil. Tyto respondenti obdrželi dotazník od jiných respondentů, které jsem dříve oslovil. I tímto jsem byl potěšen a bylo vidět, že opravdu stojí o zlepšení kvality sportovního přenosu.

### 5.3. Navrnutí nápravných opatření a doporučení

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že některé atributy mají pro diváka vyšší hodnotu a některé nižší. Pro atributy, jenž nemají potřebnou hodnotu jsem navrhl nápravné opatření a doporučení, viz. tabulka 9. Cíl se podařilo splnit.

Hodnocené atributy	Navržená opatření
Držení míče	Průběžně ji nabízet divákům během utkání, vysvětlení od komentátorů jakým způsobem jsou hodnoty získávány.
Počet ofsajdů, počet rohů	Tyto statistiky, mají malou vypovídací hodnotu a je na místě se zamyslet, zda-li by neměla být vynechána a nahrazena jinou.
Grafické zpracování míst odkud byly vystřeleny střely na bránu a míst kam směřovaly	Kvalitní vysvětlení této statistiky komentátorům, vysvětlení od komentátorů divákům, lepší prezentace výsledků od komentátorů.

Tabulka č. 9: Navržená opatření

### 5.4. Nové statistiky

Diváci sami navrhly řadu nových statistik, o které by stály. Rád bych vyzdvihl jednu, která je velmi zajímavá a to „Skutečný odehraný čas“. Tento návrh mi poslal pouze jeden respondent, ale i ostatní respondenti, které jsem oslovil se k této statistice vyjádřili velmi kladně. Tuto statistiku navrhu vedení firmy, aby se ji, pokud ji uznají vhodnou, pokusili zařadit mezi nabízené statistiky. Otázka je zda-li se proti tomuto údaji nepostaví trenéři týmů či svaz rozhodčích. Mohla by totiž snižovat náročnost tohoto sportu a to způsobem, že některé zápasy trvaly kratší dobu. Každopádně se jedná o velmi zajímavý údaj, který by patřil mezi stěžejní údaje o zápasech.

## **5.5. Sportovní interpretace**

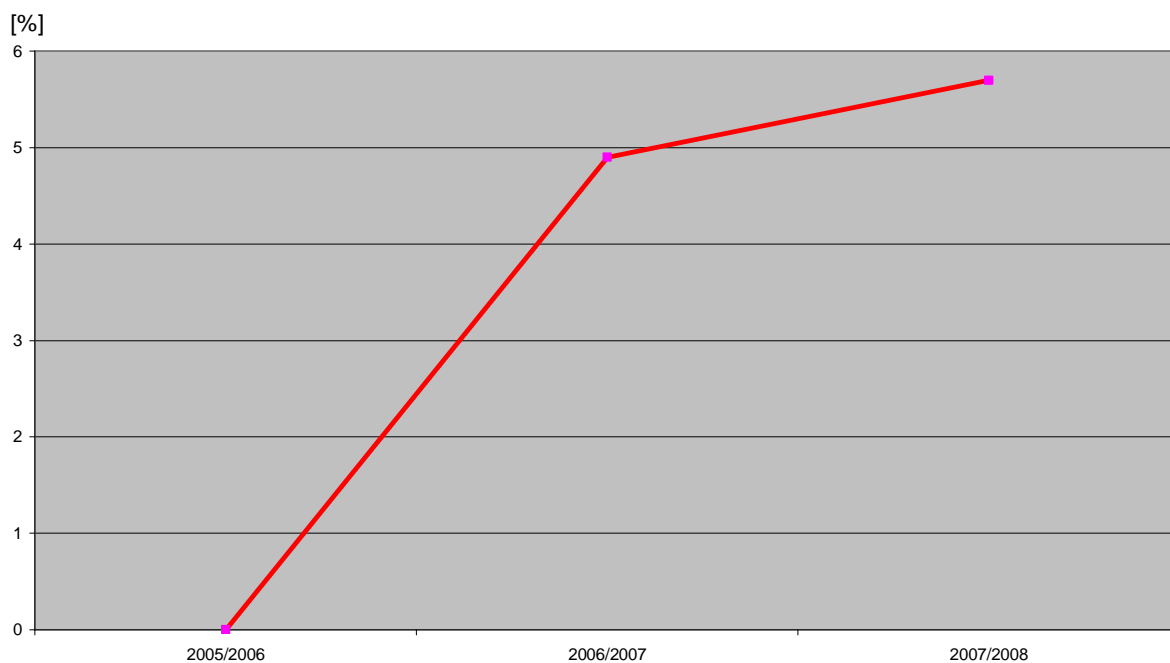
Zavedením nové statistiky „Skutečný odehraný čas“ můžeme zjistit přesně kolik času hráči skutečně stráví hrou. Tato hodnota je velmi zajímavá a to jak pro diváka, tak by mohla být zajímavá i pro trenéra. Je nutné ale počítat s možnými problémy, které by mohly nastat. Zejména ze strany rozhodčích, ale i samotných hráčů. Zatímco trenér zjistí kolik času jeho svěřenci strávili hrou, což pro něj bude mít určitou hodnotu. Tak samotní hráči by mohli být napadeni ze strany trenérů právě v důsledku množství skutečně odehrané doby. V závislosti na skutečném odehraném čase by jim mohl trenér např. posunout další trénink. Ovšem je to pouze teoretická možnost, protože každý zápas je jiný a má rozdílnou důležitost, například derby. Další kdo by se proti této statistice mohl postavit je Fotbalový svaz a rozhodčí. Ti by mohli napadnout tuto statistiku, že je zavádějící a to z toho důvodu, že hrací doba je vždy stejná a to 90 minut plus nastavení o kterém rozhoduje příslušný rozhodčí jednotlivého utkání. V každém případě jedná se o novou statistiku s vysokým potenciálem, protože všichni mnou oslovení respondenti by byli potěšeni kdyby se tento údaj při zápase v TV objevil.

## **5.6. Sledovanost**

Zavedením a zkvalitněním statistik se snažíme dosáhnout toho, aby byl divák víc spokojen s přenosem. Ovšem není to jediný důvod, snažíme přimět více diváků ke sledování sportovních přenosů proto, abychom mohli marketingovým partnerům nabídnout více potencionálních zákazníků. Za reklamu se platí stále více a více peněz. A čím větší bude sledovanost Fotbalových utkání tím vyšší může být cena každé vteřiny reklamního loga marketingového partnera.

Sledovanost se měří v procentech a udává kolik procent diváků ze všech těch, kteří mají zapnutou televizi sledují daný program. V sezóně 2006/2007 byla průměrná sledovanost fotbalových utkání 4.9% v letošní sezóně 2007/2008 je tato hodnota 5.7%. viz. graf č.6. Tato hodnota je, ale změřena pouze za první polovinu soutěže. Pokud by se podařilo zavést nové statistiky ještě v této sezóně, tak věřím že by sledovanost mohla být ještě vyšší. [13]

### Sledovanost fotbalového TV přenosu



Graf č. 6: Vývoj sledovanosti fotbalového utkání v TV

Z grafu č. 6 vyplývá, že v sezóně 2005/2006 byla sledovanost fotbalového utkání nulová. Bylo to dáno tím, že Česká televize neměla práva na vysílání fotbalového přenosu. Ty získala až od následujícího roku.

## 6. ZÁVĚR

Tato práce se zabývá problematikou spokojenosti zákazníků (diváků) ve společnosti Akisport, s.r.o. Společnost se touto problematikou dosud nezabývala. Pokusil jsem se tedy zjistit názory diváků na grafiku používanou při televizních fotbalových utkáních v 1.fotbalové lize.

V analytické části jsou popsány pojmy zákazník, jakost služby a atributy jakosti a průběh televizního přenosu. Teoretická část se zabývá jednotlivými metodami, které se používají pro řešení této problematiky. V praktické části je vybraná metoda aplikovaná pro společnost Akisport, s.r.o.

Cílem diplomové práce bylo:

- 1 Zjistit co běžný divák považuje za důležité v těchto službách (virtuální grafika, statistiky) pomocí dotazníku pro zjištění spokojenosti diváků se službami firmy Akisport, s.r.o.
- 2 Charakterizovat jednotlivé atributy
- 3 Navrhnout opatření, které by vedly ke zvýšení spokojenosti a kvality služeb

Z analýzy současného stavu, ze všech dostupných informací a po dohodě s pracovníky společnosti byla pro řešení zadaného problému – *Vliv jakosti poskytovaných služeb na spokojenost zákazníků* vybrána metoda dotazníková.

Pro velikost výběru byla vybrána metoda úsudková. Ta vychází ze zkušenosti lidí, kteří firmu dobře znají. Byl dán rozsah 20 až 30 diváků od kterých bychom měli získat vyplněný dotazník. Podmínka byla, aby tito diváci sledovali televizní fotbalové přenosy pravidelně. To se podařilo splnit, převážně pomocí návštěv na fotbalových chatech. Na těchto chatech byla oslovena velká část respondentů a téměř všichni se do hodnocení zapojili a vyplnili mnou zasláný dotazník. Byl tedy vypracován dotazník – „Dotazník pro zjištění spokojenosti diváků se službami firmy Akisport s.r.o.“ viz. příloha č.1. ten byl po grafické i obsahové stránce schválen oponentem a vedoucím diplomové práce a až poté byl dotazník předkládán či zaslán respondentům. Návratnost dotazníků byla velmi vysoká, zhruba 92% což je několika násobně vyšší návratnost než u běžné

návratnosti dotazníků. Dokonce tři dotazníky jsem obdržel bez poslán, tzn. respondenti poslali dotazníky svým kolegům sami.

Na základě okna diváka (zákazníka) a dosažených hodnocení byly identifikovány problémové atributy, ve kterých by se firma měla snažit o zlepšení. Byly vyzdvihnuty 4 atributy, se kterými diváci nejsou příliš spokojeni. Jedná se o : počet rohů a ofsajdů, držení míče a grafické zpracování míst odkud byly vystřeleny střely na bránu a míst kam směřovaly. Pro tyto atributy byly navrhnuty nápravné opatření, které by měly vést ke zlepšení situace.

Věřím, že zkvalitněním statistik pomůžeme k větší sledovanosti fotbalového utkání v TV a tím bude moci firma nabídnout více potenciálních zákazníků svým marketingovým partnerům. Což může mít za následek vyšší cenu nabízených služeb.

## 7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1]. ČSN EN ISO 9000:2000. 2.vyd. Praha: Český normalizační institut, 2002. 60 s.
- [2]. ČSN EN ISO 9001:2000. 2.vyd. Praha: Český normalizační institut, 2002. 52 s.
- [3]. ČSN EN ISO 9004:2000. 2.vyd. Praha: Český normalizační institut, 2002. 94 s.
- [4]. NOVÝ, Ivan; PETZOLD, Jörg; *(NE)spokojený zákazník – náš cíl?!* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 160s. ISBN 80-247-1321-7.
- [5]. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [6]. FORET, Mitošlav; PROCHÁZKA, Petr; VACULÍK, Josef; KOPŘIVOVÁ, Kateřina; FORET, Nikola. *Marketing – základy a postupy*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001. 164 s. ISBN 80-7226-558-X.
- [7]. WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [8]. VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [9]. DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [10]. NENADÁL, J. a kol. *Modely a zlepšování spokojenosti zákazníků*, 1.vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6.
- [11]. *Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti*. 1.vyd. Praha: Česká společnost pro jakost., 2001. 62 s. ISBN 80-02-01437-5.
- [12]. <http://www.nms.cz/cz/produkty-a-sluzby/specialni-vyzkumy/ibsi>
- [13]. [www.mam.cz](http://www.mam.cz)

## **8. SEZNAM PŘÍLOH**

1. Příloha: Dotazník pro měření spokojenosti diváků .....84
2. Příloha: Tabulka všech odpovědí od respondentů.....86



## SEZNAM TABULEK

1.	Charakteristiky metod vzorkování zákazníků.....	41
2.	Charakteristiky metod sběru dat o spokojenosti zákazníků.....	42
3.	Priority diváků.....	58
4.	Hodnocení spokojenosti jednotlivých atributů.....	59
5.	Četnosti celkových odpovědí na otázky.....	64
6.	Četnosti odpovědí jednotlivých respondentů.....	66
7.	Směrodatné odchylky.....	67
8.	Váženost jednotlivých atributů.....	70
9.	Navržená opatření.....	74

## SEZNAM OBRÁZKŮ

1.	Požadavky zákazníků na služby.....	12
2.	Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech.....	12
3.	Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech.....	13
4.	Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech.....	14
5.	Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech.....	15
6.	Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech.....	16
7.	Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech.....	16
8.	Příklad využití virtuální grafiky v TV přenosech.....	16
9.	Kroky měření a monitorování spokojenosti zákazníků.....	34
10.	Metody definování požadavků a znaky jejich spokojenosti.....	35
11.	Okno zákazníka.....	52
12.	Porovnání hodnocení a priority.....	54
13.	Okno zákazníka.....	61
14.	Porovnání hodnocení a priority.....	62
15.	Nabízené statistiky při derby 2.10.2006.....	68

## SEZNAM GRAFŮ

1.	Aritmetické průměrné hodnocení statistik během utkání.....	55
2.	Aritmetické průměrné hodnocení statistik na konci poločasů.....	56
3.	Aritmetické průměrné hodnocení kvality využití virtuální grafiky při utkání..	57
4.	Četnosti celkových odpovědí na otázky.....	65
5.	Četnosti celkových odpovědí na otázky.....	65
6.	Vývoj sledovanosti fotbalového utkání v TV.....	76

Dotazník pro zjištění spokojenosti diváků se službami firmy **AKI Sport S.r.o.**

**1. Které údaje jsou pro Vás při sledování fotbalového utkání nejdůležitější (nejzajímavější)** Ohodnoťte čísla od 1 do 4 (1 – velmi důležité, 2 – důležité, 3 – méně důležité, 4 - nedůležité),

**2. Jak jste spokojeni s údaji které Vám jsou nabízeny při sledování fotbalového televizního přenosu (berte také v potaz důvěryhodnost údajů):**

Ohodnoťte čísla od 1 do 4 (1 – velmi spokojen, 2 – spokojen, 3 – méně spokojen, 4 - nespokojen)

**Statistiky během zápasu**

**1.Čas během utkání**

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

**2.Skóre během utkání**

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

**Statistiky na konci poločasů**

**3.Počet střel na a mimo bránu**

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

**4.Počet rohů**

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

**5.Počet faulů**

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

**6.Počet ofsajdů**

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

**7.Počet červených karet**

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

**8.Počet žlutých karet**

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

**9.Držení míče**

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

**10.Grafické zpracování míst odkud byly vystřeleny střely na bránu a kam směřovaly**

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

**Virtuální grafika**

**11.Posouzení ofsajdové situace „ofsajdová čára“**

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

**12.Změření vzdálenosti přímého kopu „šipka“ a vzdálenosti zdi od místa kopu „kruh 9,15m“**

Vaše odpověď:

Vaše odpověď:

**14. Náměty pro další statistiky, které by zvýšily váš zájem o sledování fotbalového přenosu**

Odpověď:

Příloha č.2. Tabulka všech odpovědí od respondentů ( 1- hodnocení důležitosti, 2 – hodnocení spokojenosti)

Otazka y č.	Respondent č.1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
x1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1
x2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
x3	1	3	1	2	2	1	1	2	2	1
x4	1	2	2	4	3	1	2	2	2	2
x5	1	3	1	2	2	1	1	2	2	1
x6	1	3	1	4	3	1	4	2	2	2
x7	1	2	2	1	2	1	4	1	1	2
x8	1	2	2	1	2	1	4	1	1	2
x9	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2
x10	2	2	1	3	2	1	4	2	3	3
x11	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
x12	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
	11,1,0,0	5,4,3,0	7,5,0,0	4,4,1,3	0,9,3,0	11,1,0,0	7,1,0,4	7,5,0,0	7,4,1,0	6,5,1,0
Otazky č.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
x1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	
x2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
x3	2	3	2	2	3	1	2	2	2	
x4	2	3	2	2	2	1	2	2	1	
x5	2	3	2	2	3	1	2	1	1	
x6	2	3	2	2	2	1	2	1	1	
x7	2	2	1	2	2	1	1	1	1	
x8	2	2	1	2	2	1	1	1	1	
x9	2	3	2	2	2	1	1	1	1	
x10	2	2	3	2	2	2	2	1	4	
x11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
x12	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
	4,8,0,0	4,3,5,0	6,5,1,0	3,9,0,0	2,7,3,0	11,1,0,0	6,6,0,0	10,2,0,0	10,1,0,1	
Otazky č.	20	21	22	23	24	25	Aritm.prům.			
x1	1	2	1	1	3	1	1,4			
x2	2	2	1	1	1	1	1,2			
x3	2	2	1	1	2	1	1,76			
x4	2	2	1	2	2	1	1,92			
x5	2	3	1	1	2	1	1,72			
x6	2	2	1	1	2	1	1,92			
x7	2	2	1	2	2	1	1,6			
x8	2	2	1	2	2	1	1,6			
x9	1	2	1	2	2	1	1,56			
x10	1	3	1	1	3	3	2,2			
x11	1	2	1	1	1	1	1,08			
x12	1	2	1	2	1	1	1,24			
	5,7,0,0	0,10,2,0	12,0,0,0	7,5,0,0	3,7,2,0	11,0,1,0				

## Hodnocení spokojenosti.

Otázka	Respondent								
č.	č.1	2	3	4	5	6	7	8	9
x1	1	1	1	4	2	1	1	1	2
x2	1	1	1	1	2	1	1	1	2
x3	2	2	1	2	3	3	1	1	1
x4	1	2	2	4	3	1	4	1	1
x5	1	2	1	2	2	1	1	1	1
x6	1	2	1	4	2	1	4	1	1
x7	1	2	2	1	2	1	4	1	1
x8	1	2	2	1	2	1	4	1	1
x9	2	2	2	2	3	2	2	1	2
X10	2	2	1	3	3	1	4	2	2
X11	1	1	1	1	2	3	1	1	1
X12	1	1	2	2	2	1	1	1	2
	9,3,0,0	4,8,0,0	7,5,0,0	4,4,1,3	0,8,4,0	9,1,2,0	6,1,0,5	11,1,0,0	7,5,0,0
	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	
X1	1	3	1	1	1	2	1	2	
X2	1	1	1	1	1	1	1	4	
X3	1	2	3	2	2	2	1	2	
X4	2	2	3	1	1	1	1	2	
X5	1	2	3	2	3	2	1	3	
X6	2	2	3	2	2	2	1	2	
X7	2	2	2	1	1	2	1	1	
X8	2	2	2	1	1	2	1	1	
X9	2	2	3	3	3	3	1	3	
X10	3	4	2	3	3	1	2	3	
X11	1	1	1	2	2	2	1	3	
X12	1	1	1	2	2	2	1	2	
	6,5,1,0	3,7,1,1	4,5,3,0	5,5,2,0	5,4,3,0	3,8,1,0	11,1,0,0	2,5,4,1	
	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>Aritm. prům.</b>
X1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,36
X2	1	1	1	1	1	1	1	1	1,2
X3	1	1	1	2	1	3	1	1	1,68
X4	1	1	1	2	1	1	1	1	1,64
X5	1	1	1	2	2	1	1	1	1,56
X6	1	1	1	2	2	1	1	1	1,72
X7	1	1	1	2	1	1	1	1	1,44
X8	1	1	1	2	1	1	1	1	1,44
X9	1	1	1	3	2	2	1	1	2
X10	1	4	1	3	2	1	1	3	2,28
X11	1	1	1	2	1	3	1	1	1,44
X12	1	1	1	2	1	1	1	1	1,36
	12,0,0,0	11,0,0,1	12,0,0,0	2,8,2,0	8,4,0,0	9,1,2,0	11,0,0,0	11,0,1,0	