

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Marketingová analýza spokojenosti zákazníků a návrhy strategického  
přístupu zvyšujícího její úroveň**

**Bc. Jakub Dubravčík**

**Diplomová práce  
2016**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub Dubravčík**  
Osobní číslo: **E14563**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Marketingová analýza spokojenosti zákazníků a návrhy strategického přístupu zvyšujícího její úroveň**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce je zpracovat marketingovou analýzu spokojenosti zákazníků a předložit návrhy strategického přístupu zvyšující úroveň jejich spokojenosti.

Osnova:

- Marketingová analýza.
- Spokojenost návštěvníků.
- Metody měření spokojenosti návštěvníků.
- Analýza spokojenosti návštěvníků.
- Návrhy a doporučení na zvýšení úrovně spokojenosti.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

KOTLER, P. a KELLER, K. L. Marketing management. 14. vyd. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012, XXII, 657 s. ISBN 01-321-0292-7.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Principles of marketing. 13. vyd. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2009, 774 s. ISBN 978-01-370-0669-4.

KOTLER, P. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a SVOBODOVÁ, H. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

PŘÍKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv. Chování zákazníka. Praha: Grada, 2011, 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.


Vedoucí diplomové práce:

  
Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2015

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2016

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.



## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí práce paní Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D. za cenné připomínky, informace a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval celému organizačnímu týmu světového poháru, který mi umožnil osobní účast a také následnou konzultaci a potřebná data k vypracování této práce. Můj velký dík patří především panu Steinu B. Olsenovi.

Bc. Jakub Dubravčík

## **ANOTACE**

*Předmětem diplomové práce na téma „Marketingová analýza spokojenosti zákazníků a návrhy strategického přístupu zvyšujícího její úroveň“ je analýza a zhodnocení současného stavu spokojenosti zákazníky, v tomto případě diváků na sportovní události konající se každoročně začátkem prosince v norském Lillehammeru.*

*V teoretické části jsou uvedeny a vysvětleny základní pojmy z oblasti marketingu, mezi které patří marketingový výzkum, metody marketingového výzkumu, spokojenost a loajalita zákazníka či proces dotazování.*

*V praktické části je představena základní charakteristika světového poháru v Lillehammeru, společně s jeho historií, organizační strukturou a důležitými milníky během existence události. Hlavním tématem této části je analýza spokojenosti návštěvníků sportovní události na světovém poháru v Lillehammeru v roce 2014. Získaná data jsou dále hodnocena a jsou předloženy návrhy a vlastní doporučení organizátorům na zlepšení úrovně celé sportovní události*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Marketing, Marketingová analýza, Dotazník Dotazování, Zákazník, Spokojenost, Zvyšování úrovně, Strategický přístup*

## **TITLE**

Marketing analysis of the customer satisfaction and suggestions of strategic approach to increasing its level

## **ANNOTATION**

*The subject of the thesis entitled "Marketing analysis of the customer satisfaction and suggestions of strategic approach to increasing its level" is to analyze and evaluate the current situation of a customer satisfaction, in this case, the satisfaction of the spectators during the sports event taking place every year in early December in Lillehammer, Norway.*

*The theoretical section lists and explains the basic concepts of marketing, including marketing research, marketing research methods, customer satisfaction and loyalty, and last but not least the inquiry process.*

*The basic characteristics of the World Cup in Lillehammer are introduced in the practical part. The reader will be familiar with its history, organizational structure and important milestones at the time of its existence. The main purpose of that section is to analyze the satisfaction of the visitors during the World Cup in Lillehammer in 2014. This satisfaction is also evaluated and the author of this thesis presents suggestions and recommendations to the organizers which can lead to increasing the level of the entire sporting event.*

## **KEYWORDS**

*Marketing, Marketing Analysis, Questionnaire, Polling, Customer, Satisfaction, Increase of the Level, Strategic Approach*

# OBSAH DIPLOMOVÉ PRÁCE

ÚVOD.....	- 10 -
<b>1 BUDOVÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM.....</b>	<b>- 11 -</b>
1.1 MARKETINGOVÁ ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	- 13 -
1.2 VZTAH MEZI SPOKOJENOSTÍ A LOAJALITOU.....	- 16 -
1.2.1 <i>Metody měření spokojenosti návštěvníků.....</i>	<i>- 19 -</i>
<b>2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....</b>	<b>- 22 -</b>
2.1 HISTORIE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	- 22 -
2.2 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	- 23 -
2.3 PŘEDMĚT A CÍL MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	- 27 -
2.4 LIMITY A CHYBY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	- 28 -
2.5 METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	- 30 -
2.6 DOTAZOVÁNÍ.....	- 30 -
2.6.1 <i>Osobní dotazování.....</i>	<i>- 31 -</i>
2.6.2 <i>Telefonické dotazování.....</i>	<i>- 32 -</i>
2.6.3 <i>Písemné dotazování.....</i>	<i>- 33 -</i>
2.6.4 <i>Elektronické dotazování.....</i>	<i>- 34 -</i>
2.7 DOTAZNÍK A JEHO TVORBA.....	- 35 -
2.7.1 <i>Typologie otázek v dotaznících.....</i>	<i>- 37 -</i>
2.7.2 <i>Role tazatele.....</i>	<i>- 38 -</i>
2.7.3 <i>Zpracování získaných dat.....</i>	<i>- 39 -</i>
2.7.4 <i>Výběr vzorku respondentů.....</i>	<i>- 39 -</i>
<b>3 MARKETINGOVÁ ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU ZVYŠUJÍCÍHO JEJÍ ÚROVEŇ.....</b>	<b>- 42 -</b>
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SVĚTOVÉHO POHÁRU V LILLEHAMMERU.....	- 42 -
3.2 HISTORIE SVĚTOVÉHO POHÁRU.....	- 43 -
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	- 44 -
3.4 MÍSTO KONÁNÍ SVĚTOVÉHO POHÁRU.....	- 45 -
3.5 EKONOMICKÉ ÚDAJE O SVĚTOVÉM POHÁRU.....	- 46 -
<b>4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>- 48 -</b>
4.1 PRŮBĚH ZPRACOVÁNÍ DAT.....	- 48 -
4.2 TECHNICKÉ PARAMETRY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	- 49 -
4.2.1 <i>Vznik výzkumného problému.....</i>	<i>- 50 -</i>
4.2.2 <i>Realizace marketingového výzkumu.....</i>	<i>- 50 -</i>
4.2.3 <i>Reprezentativnost marketingového výzkumu.....</i>	<i>- 50 -</i>
4.3 ANALÝZA ZJIŠŤOVANÝCH DAT.....	- 50 -
4.3.1 <i>Genderové a věkové rozložení respondentů.....</i>	<i>- 51 -</i>
4.3.2 <i>Lokalita a ubytování respondentů.....</i>	<i>- 52 -</i>
4.3.3 <i>Návštěvnost světového poháru a dalších sportovních událostí.....</i>	<i>- 55 -</i>
4.4 MARKETINGOVÁ PROPAGACE.....	- 58 -
4.4.1 <i>Lokální a státní noviny.....</i>	<i>- 59 -</i>
4.4.2 <i>Internet a sociální sítě.....</i>	<i>- 60 -</i>
<b>5 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>- 63 -</b>
5.1 VÝSLEDKY MAPUJÍCÍ OČEKÁVÁNÍ A FINÁLNÍ SPOKOJENOST.....	- 64 -
<b>6 HODNOCENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....</b>	<b>- 71 -</b>
6.1 ORGANIZAČNÍ PROBLÉMY UDÁLOSTI.....	- 71 -
6.2 NEVYUŽITÍ POTENCIÁLU MĚSTA.....	- 74 -
6.3 VZÁJEMNÁ PROPAGACE A ZAMĚŘENÍ SE NA ZAHRANIČÍ.....	- 75 -
<b>7 ZÁVĚR.....</b>	<b>- 77 -</b>
<b>8 POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>- 78 -</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>- 82 -</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnoty indexu CSI (Customer Satisfaction Index).....	- 20 -
Tabulka 2: Získatelné informace pro strategické rozhodování a konkurenční prostředí.....	- 28 -
Tabulka 3: Znázornění omezení a chyb marketingových výzkumů.....	- 29 -
Tabulka 4: Srovnání dotazovacích technik dle daných hledisek.....	- 35 -
Tabulka 5: Bilance příjmů a výdajů světového poháru.....	- 46 -
Tabulka 6: Zdroje, ze kterých byl dorovnán rozdíl mezi náklady a výnosy.....	- 47 -
Tabulka 7: Technické parametry dotazníkového šetření.....	- 49 -
Tabulka 8: Genderové rozložení respondentů.....	- 51 -
Tabulka 9: Lokality respondentů.....	- 53 -
Tabulka 10: Ubytování respondentů.....	- 54 -
Tabulka 11: Počet návštěv světového poháru v Lillehammeru v předešlých letech.....	- 55 -
Tabulka 12: Návštěva další sportovní události.....	- 58 -
Tabulka 13: Významnost očekávání respondentů.....	- 67 -
Tabulka 14: Skutečná spokojenost respondentů.....	- 68 -
Tabulka 15: Porovnání spokojenosti a očekávání respondentů.....	- 69 -

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Základní prvky Customer Relationship Management (CRM).....	- 12 -
Graf 2: Jednotlivé fáze vztahu se zákazníky.....	- 13 -
Graf 3: Spokojenost zákazníka a její efekt na loajalitu.....	- 21 -
Graf 4: Etapy přípravné fáze marketingového výzkumu.....	- 24 -
Graf 5: Členění metod a technik marketingového výzkumu.....	- 25 -
Graf 6: Věkové skupiny respondentů.....	- 52 -
Graf 7: Četnost návštěv světového poháru v Lillehammeru v předchozích letech.....	- 57 -
Graf 8: Zdroje informací o světovém poháru.....	- 62 -
Graf 9: Do jaké míry bylo Vaše očekávání naplněno?.....	- 65 -
Graf 10: Spokojenost se světovým pohárem v Lillehammeru.....	- 66 -
Graf 11: Regulační diagram spokojenosti a očekávání se stanovenými mezemi.....	- 70 -

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model spokojenosti zákazníka.....	- 16 -
Obrázek 2: Matice spokojenosti a loajality zákazníka.....	- 17 -

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

atd.	a tak dále
CAPI	Computer Assisted Personal Interviewing
CAWI	Computer Aided Web Interviewing
CRM	Customer Relationship Management
č.	číslo
F2F	Face to Face
IVR	Interactive Voice Response
LCL	dolní mez
např.	například
NOK	Norská koruna
NRK	Norsk rikskringkasting AS (norská státní televizní stanice)
PAPI	Paper and Pencil Interviewing
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TATI	Touchtone Aided Telephone Interviewing
TDE	Touch-Tone Data Entry
tzv.	takzvaně
UCL	horní mez
WC	World Cup (světový pohár)

## ÚVOD

Tématem diplomové práce je zvolena marketingová analýza spokojenosti zákazníků. V úvodní části je analyzována spokojenost zákazníka a vztah mezi spokojeností a loajalitou. Dále jsou zde zmíněny důvody vedoucí k nutnosti spokojenost měřit a v závěrečné části je analyzován přístup Customer Relationship Management. Vysvětleny jsou základní pojmy z oblasti marketingu, mezi které patří marketingový výzkum, metody marketingového výzkumu, či proces dotazování.

V druhé části diplomové práce je představena charakteristika světového poháru v Lillehammeru, jeho historie, organizační struktura a důležité milníky během existence události. Tato část analyzuje spokojenost návštěvníků sportovní události na světovém poháru v Lillehammeru v roce 2014, jejich spokojenost je dále zhodnocena a jsou předloženy návrhy a vlastní doporučení organizátorům na zlepšení úrovně celé sportovní události.

Autor měl možnost během dvou semestrů, které strávil na Lillehammer University College v norském Lillehammeru zapojit se do organizačních procesů několika sportovních událostí, a to především díky dobré spolupráci tamní univerzity s organizátory regionálních sportovních událostí. Jednou z nich byl i světový pohár v běhu a skoku na lyžích, který se konal mezi pátým a sedmým prosincem roku 2014 a který byl podkladem pro tuto diplomovou práci.

Během organizačních příprav i v průběhu konání poháru bylo zřejmé, že ne všechny procesy a postupy byly zcela dobře zvládnuty. To vedlo autora k tomu, že se rozhodl zpracovat tuto práci s cílem zmapovat možnosti, které by přispěly k pozitivní změně. Díky uskutečnění navržených kroků by mohlo dojít k výraznému zvýšení úrovně nejen spokojenosti diváků, ale celé sportovní události.

**Cílem diplomové práce je na základě marketingového výzkumu, který byl proveden metodou dotazování, zpracovat marketingovou analýzu spokojenosti návštěvníků světového poháru v norském Lillehammeru a dále předložit návrhy strategického přístupu zvyšující úroveň jejich spokojenosti především v problémových aspektech.**

# 1 BUDOVÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM

Řízení a budování vztahu se zákazníkem je důležité pro všechny společnosti, které považují vztahy se svými zákazníky za klíčové. Tyto společnosti zpravidla prosazují zákazníka na přední pozici, ne-li na první pozici, v žebříčku svých hodnot.

Tento vztah se zákazníkem je možné rozdělit do dvou částí, nejprve je nutné zákazníka přilákat a poté s ním vybudovat určité vztahy. Vybudování těchto vztahů povede k naplnění ekonomických cílů společnosti. Velice důležitým aspektem těchto vztahů jsou spokojenost, důvěra a loajalita. Těmto pojmům jsou věnovány následující kapitoly 1.1 a 1.2. [39]

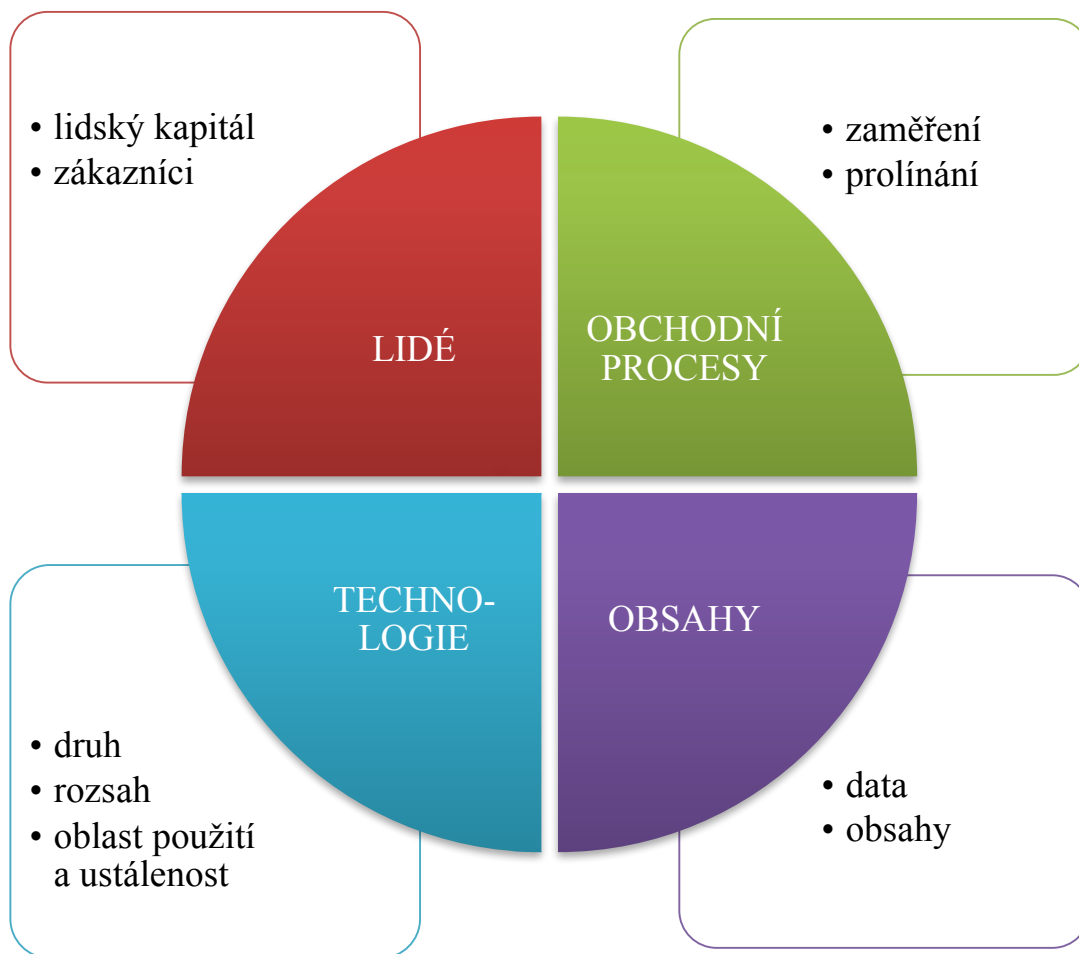
Ve vztahu se zákazníkem je v současné době často využívaným přístupem Customer Relationship Management, jehož principy jsou společné pro všechna odvětví.

Customer Relationship Management představuje aktivní tvorbu a snahu udržovat prospěšné vztahy se zákazníky. Řízení vztahů se zákazníky, tedy CRM, je přístup ke správě interakce mezi společností a současnými či budoucími zákazníky.

Customer Relationship Management vyžaduje zapojení určitých technik jak organizovat, automatizovat, synchronizovat prodej, marketing, zákaznický servis a technickou podporu. [28]

Mezi tři základní prvky CRM, mezi kterými existuje bezprostřední souvislost, patří lidé, obchodní procesy a technologie. Trojice těchto prvků je velice často doplňována čtvrtým prvkem, kterým jsou obsahy.

**Graf 1: Základní prvky Customer Relationship Management (CRM)**



*Zdroj: [33, str. 16]*

Význam výše znázorněných prvků spočívá v komplexním pohledu na Customer Relationship Management. Z důvodu komplikované implementace Customer Relationship Managementu do stávajících organizačních struktur je vhodné se zabývat kvalifikací zaměstnanců, používaným technologickým vybavením a také se zaměřit na správu dat a obchodní procesy.

CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii, ale jedná se o komplexní metodiku ekonomicky výhodných a prospěšných vztahů se zákazníky, ve které je kladen důraz na cílenou kvalifikaci personálu. V rámci této metodiky jsou využívány metody sociální psychologie, integrace a další technologie. [33]

Systémy Customer Relationship Management jsou navrženy tak, aby docházelo ke správnému nasměrování obchodních procesů a ke správné výměně hodnot mezi organizací a zákazníkem. CRM systémy shromažďují informace o zákaznících napříč různými kanály nebo na místech, kde dochází ke kontaktu a interakci mezi zákazníkem a společností.



Jedná se například o webové stránky společnosti, telefonní linky, live chaty, direct maily, marketingové materiály a sociální média. CRM systémy mohou také poskytovat podrobné informace o osobních údajích zákazníků, historie jejich nákupů, preferenci či zájmy.

CRM není žádnou samoúčelnou metodikou a nejedná se ani o nový trend v oblasti marketingu či odbytu. Customer Relationship Management je zcela nové řešení, které představuje integraci existujících řešení, mezi které je možné zmínit one-to-one marketing, call centra, či střediska služeb. Jedná se o organizační jednotku, která je v rámci organizační struktury nadřazena oddělením marketingu, odbytu, personálnímu oddělení a dalším.

Řízení vztahů se zákazníky začíná vytvořením dobré image u potenciálních zákazníků. Tato image je tvořena třemi základními dimenzemi, kterými jsou důvěra, emocionální citění a záměry chování. [32] Při navazování kontaktů na sebe přebírá iniciativu vždy společnost. Jednotlivé fáze vztahu je možné vidět v následujícím grafu číslo 2.

**Graf 2: Jednotlivé fáze vztahu se zákazníky**



*Zdroj: [33, str. 18]*

## 1.1 Marketingová analýza spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníka je určitý cíl jeho chování, ke kterému směřuje, aby bylo dosaženo jeho spokojenosti. Jedná se o velmi významnou vlastnost, jelikož současné trhy jsou nasycené a plné konkurence a proto je nutné, aby se zjišťováním spokojenosti zákazníků zabýval management každé společnosti.

Spokojený zákazník se vrací a nakupuje statky a služby dané společnosti, zvyšuje se tím jeho loajalita a dochází k tzv. snowball efektu. Snowball efekt nastává v případě, kdy něco

začíná v malém bezvýznamném rozměru, roste exponenciálně v rychlém tempu, pohlcuje vše, co mu stojí v cestě.

Díky snowball efektu například dochází k rychlému šíření dobrého, v případě pozitivního snowball efektu, či špatného, v případě negativního snowball efektu, jména společnosti prostřednictvím spokojených respektive nespokojených zákazníků.

Někteří manažeři tvrdí, že spokojenosti zákazníka bude dosaženo v případě, že společnosti budou nabízet statky a služby, které budou ve shodě se specifikacemi, které zákazníci požadují.

Pokud by bylo toto tvrzení pravdivé, vedlo by to k tomu, že by se většina společností snažila minimalizovat rozdíly mezi požadovanými specifikacemi a skutečnými výsledky jejich činností.

Další teorie tvrdí, že spojenost zákazníků je vyjádřena počtem stížností a reklamací, jelikož tyto ukazatele jsou odrazem nespokojenosti. Avšak ani tento pohled není zcela pravdivý.

Stížnosti a reklamace jsou pouhým měřitelným výstupem, na základě kterého je možné zjistit míru spokojenosti zákazníků. Dále je nutné říci, že přijaté reklamace a stížnosti nemohou být jediným a rozhodujícím ukazatelem pro zjištění míry spokojenosti, jelikož nejsou zcela objektivní a také platí, že pouze malé procento nespokojených zákazníků přistoupí k reklamaci statku či služby.

Pokud je cílem změřit spokojenost zákazníků, mělo by být toto měření postaveno na míře pozitivního vnímání poskytovaného statku či služby.

Spokojenost zákazníka vzniká na základě jeho vnitřního porovnání, ve kterém zákazník srovnává skutečnost se svým očekáváním. Promítá se v ní tedy do jaké míry poskytovaný statek či služba splňuje zákazníkova očekávání. Výsledkem tohoto subjektivního procesu, kdy zákazník porovnává realitu s jeho představami, je právě spokojenost.

Docílení spokojenosti zákazníků je důležité, protože tím společnost potlačuje hrozbu případného šíření špatné pověsti firmy a také z důvodu udržení zákazníka, jelikož náklady plynoucí ze získávání nových zákazníků jsou výrazně vyšší než v případě udržení si stávajících zákazníků. Odborná literatura udává, že náklady na získání nových zákazníků v porovnání s udržení těch stávajících, mohou být až šestkrát vyšší.

Předpoklad spokojenosti zákazníků byl definován například jako „*pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů (nebo vnímaného výsledku) k očekávání*“, [13, str. 182]

či jako určitý subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání. Tato podmínka je pak stanovena jak lidskými zkušenostmi, tak konkrétní osobností a prostředím, ve kterém se daná osoba nachází. [16]

Jak již bylo výše zmíněno, spokojenost je velmi subjektivní záležitost. Míru spokojenosti zákazníka můžeme rozdělit na tři základní typy.

Prvním typem je **potěšení zákazníka**, to se vyznačuje tím, že zákazník vnímá realitu a tato realita převyšuje jeho původní představy a očekávání, jeho potřeby byly uspokojeny více, než zákazník očekával a je nadšeným zákazníkem.

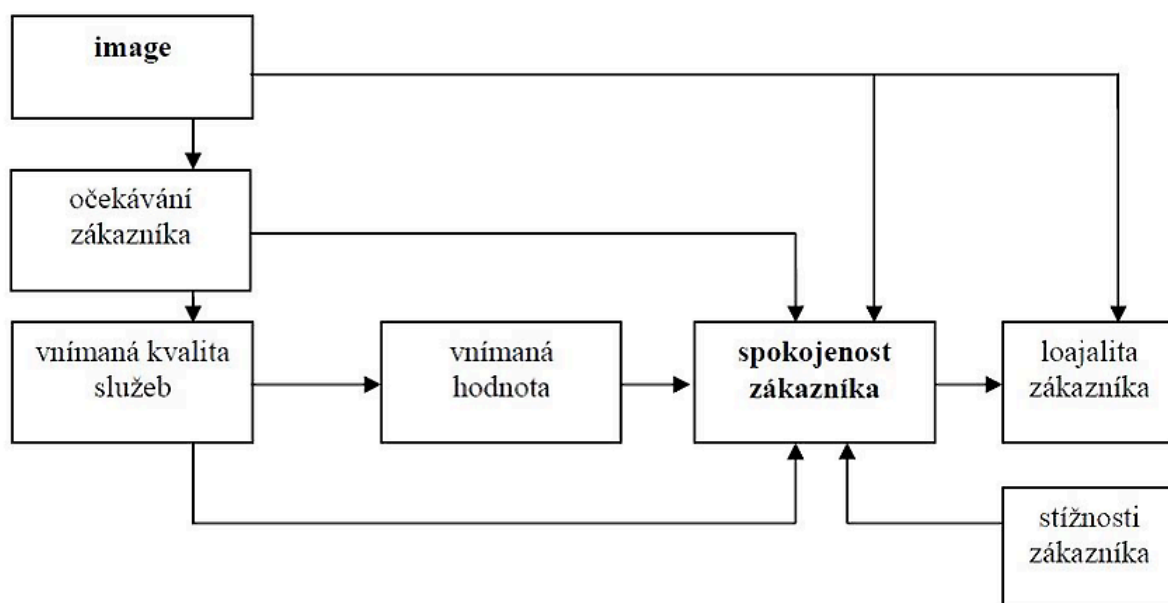
Druhým typem je **naprostá spokojenost zákazníka**, která se vyznačuje stoprocentním souladem mezi očekáváním a reálnou zkušeností zákazníka. Tohoto zákazníka označujeme jako spokojeného zákazníka.

Posledním typem spokojenosti zákazníka je **limitovaná spokojenost**, která hraničí s nespokojeností. V rámci tohoto typu došlo k rozporu, kdy požadavky zákazníka a jeho očekávání nebyly zcela naplněny. Zákazník byl spokojen do určité míry, avšak může zde dojít k náhlému příklonu k nespokojenosti. V tomto případě mluvíme o zklamaném zákazníkovi.

Model spokojenosti zákazníků je možné vidět na následujícím schématu číslo 1, kde image představuje vztah zákazníka k produktu, značce nebo společnosti a je tedy základem prováděné analýzy spokojenosti zákazníka. Zákazníková očekávání jsou představy o produktu, které jsou u každé osoby jiné.

V současném světě je očekávání často podmíněno zkušenostmi, které zákazníci nabyli dříve. Vnímaná kvalita zde vystupuje jako soubor kvality vlastního produktu či služby spolu se všemi doprovodnými předprodejními a poprodejními službami a jejich dostupností.

Vnímaná hodnota vyjadřuje poměr ceny a vnímané kvality. Stížnosti zákazníka vznikají v důsledku nerovnováhy výkonu a očekávání a závěrem loajalita zákazníka, která vyjadřuje zákaznickovou věrnost ve prospěch společnosti.



**Obrázek 1: Model spokojenosti zákazníka**

*Zdroj: [6, str. 108]*

Zjišťovat míru spokojenosti zákazníka je klíčové pro management společnosti především z toho důvodu, že tato data poskytují managementu měřítko, jak produkty a služby dané společnosti splňují či předčí očekávání zákazníků.

Spokojenost zákazníka je možné definovat jako *"počet zákazníků vyjádřených počtem či procentem, u kterého bylo zaznamenáno překročení specifikovaného cíle spokojenosti z celkového počtu zákazníků"*. [5]

V současné době, kdy se společnosti stále více zaměřují na aspekt spokojenosti a kdy společnosti v rámci konkurenčních trhů soutěží o zákazníky, jejich spokojenost a odlišení se stává čím dál tím více významnějším prvkem obchodní strategie, patří tato data mezi nejčastěji vyhledávaná a shromažďovaná. Spokojenost zákazníka je považována za klíčový ukazatel výkonnosti v rámci podnikání, i z tohoto důvodu bývá velmi často součástí Balanced Scorecard.

## **1.2 Vztah mezi spokojeností a loajalitou**

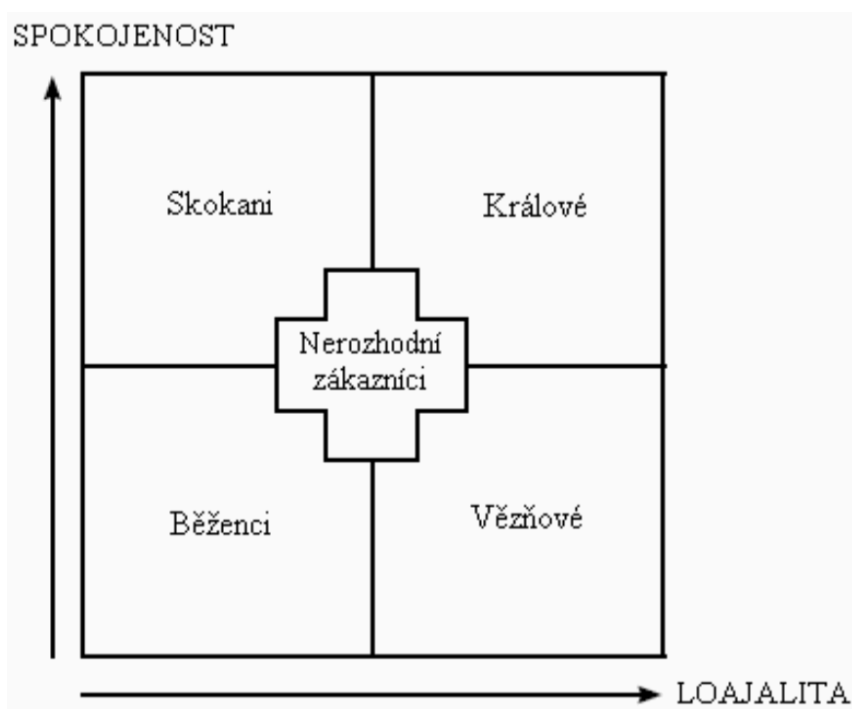
V předchozí kapitole 1.1 bylo možné zjistit, jaký má zákaznickova spokojenost vliv a efekt na jeho loajalitu.

Teorie říkají [8], že je zde určitá rovnost mezi mírou spokojenosti a vznikem věrnosti zákazníků, v praxi tomu tak vždy není, a tak je obtížné postavit mezi spokojenost a loajalitu rovnítko.

Výše zmíněné rovnítko zde zcela neplatí, jelikož existuje spousta případů, kdy i nespokojení zákazníci zůstávají svým dodavatelům loajální a jejich služby či produkty nakupují i nadále.

Dobrym příkladem mohou být zákazníci, kteří jsou méně mobilní, nemají dostatečné množství informací či jsou omezeni svými finančními příjmy. Nejčastěji se však jedná o finanční problematiku, kdy méně movití zákazníci nakupují statky a služby, se kterými nejsou zcela spokojeni, ale které jsou v jejich finančních možnostech.

Naopak existují i zákazníci, kteří i přes svou vysokou spokojenost s produktem nezůstali loajální a při dalším nákupu co rozhodli zvolit jiný výrobek. Tyto a další důvody vedly management společností k rozšíření měření míry spokojenosti o měření loajality zákazníků, jejichž vztah je možné vidět na následujícím obrázku číslo 2.



Obrázek 2: Matice spokojenosti a loajality zákazníka

Zdroj: [7]

Výše znázorněná matice rozlišuje zákazníky do pěti základních skupin, a to podle jejich očekávaného chování. První skupinou jsou **skokani**, kteří jsou charakterističtí tím, že jim nezáleží na značce nakupovaného produktu, z tohoto důvodu výrobce často mění a jsou velmi těžko ovlivnitelní zaběhlými stereotypy.

Druhou skupinou jsou **králové**. U tohoto typu zákazníků je vysoká míra spokojenosti spojena s věrností jejich dodavatelům. V případě spokojenosti jsou králové naprosto loajální svým dodavatelům, naopak v případě nespokojenosti nemají problém se změnou.

Třetí skupinou jsou tzv. **běženci**. Jedná se o nespokojené zákazníky, u kterých je možné v blízké době předpokládat využití možnosti přejít ke konkurenci, z tohoto důvodu se stanou pro danou společnost ztracenými zákazníky.

Poslední skupina je tvořena **vězni**, to jsou zákazníci, kteří nemají jinou alternativu, ať již z výše zmíněných důvodů, či například z důvodu vysokých nákladů na změnu dodavatele.

Loajalita je tedy určitý způsob chování se na trhu statků a služeb. Projevuje se zákaznickovými opakovanými objednávkami a zároveň jeho pozitivními referencemi, které šíří do okolí.

*„Loajalitu lze tedy definovat jako zákaznickovo chování, které je postaveno na pozitivních zkušenostech a hodnotách. Toto chování je vyznačováno nakupováním statků a služeb, i přes fakt, že se tyto statky a služby nezdají býti tou nejlepší racionální možností.“* [11, str. 10]

Důvody měření spokojenosti a loajality zákazníků

Společnosti se touto problematikou zabývají, protože postupy měření jsou jednou z nejefektivnějších činností, jak je možné zaručit zpětnou vazbu, která je zajištěna soustavným přísunem informací o očekávaných potřebách a i o tom, jak společnost tyto potřeby uspokojuje.

Mezi šest základních důvodů, proč společnosti tuto činnost provádějí lze zařadit:

- *Jedná se o předstihový ukazatel spotřebitelova záměru o opětovném nákupu*
- *Jedná se o bod diferenciace*
- *Zajišťuje snížení fluktuace zákazníků*
- *Zajišťuje zvýšení hodnoty zákazníků*
- *Snižuje negativní pověst společnosti, která je šířena mezi zákazníky*
- *Je levnější udržet si stávající zákazníky, než získat nové*

Mimo jiné měření spokojenosti zákazníků stanovuje norma ČSN EN ISO 9001, ta však není hlavním důvodem provádění měření spokojenosti pro management společnosti.

Lze tedy říci, že v současném světě se společnost v dlouhodobém horizontu bez podobné odezvy neobejde. Zároveň se tyto ukazatele stávají exaktním a systémovým postupem, který umožňuje zkoumání současných i budoucích, tedy očekávaných, požadavků zákazníků.

V posledních letech o tom svědčí například rozšíření Customer Relationship Managementu, který je v České republice znám pod pojmem řízení vztahů se zákazníky.

CRM zajišťuje informace, které nabývají strategického významu a jsou pak následně využívány vedoucími pracovníky při řízení firemních procesů.

Závěrem lze říci, že spokojenost zákazníka je pouze předpokladem, který zvyšuje pravděpodobnost jeho loajality, tato pravděpodobnost však není nikdy stoprocentní.

Měření spokojenosti zákazníka je vhodné provádět, protože managementu společnosti přináší informace o kvalitě firemních procesů. Z tohoto důvodu by náklady vynaložené na zjišťování spokojenosti a růst loajality měly představovat nutnou, ale zároveň efektivní investici, která v budoucnu přinese dlouhodobý prospěch. Je také nutné říci, že pro úplnost informací by měla každá společnost doplnit tyto informace o část, která bude výslovně věnována zákaznické loajalitě.

### 1.2.1 Metody měření spokojenosti návštěvníků

Existují dva základní typy metod prostřednictvím kterých lze měřit spokojenost zákazníků. Prvním typem jsou *přímé metody* mezi které patří:

- *Získávání zpětné vazby od zákazníků prostřednictvím agentur třetích stran*
- *Direct Marketing, Call centra, vyřizování reklamací, které mohou být považovány za první kontaktní místo pro získání zpětné vazby od zákazníka*
- *Získání zpětné vazby prostřednictvím rozhovoru tváří v tvář*
- *Zpětná vazba prostřednictvím stížnosti nebo zhodnocovacího dopisu*
- *Přímá zpětná vazba od zákazníka prostřednictvím průzkumu či dotazníku*

Hlavní nevýhodou přímých metod je jejich nákladnost a neaktuálnost. Přímé metody totiž vyžadují zdlouhavý proces příprav, který je velmi nákladný a díky své zdlouhavosti se může stát, že nutná opatření k nápravě nejsou provedena ve správný čas. Další nevýhodou je skutečnost, že cenné informace ve formě zpětné vazby závisí na ochotě zákazníka, tedy zda-li je ochoten poskytnout potřebné informace.

Druhým typem metod jsou *nepřímé metody*, mezi které je možné zařadit stížnosti zákazníků a jejich loajalitu. [32]

Stížnosti zákazníků jsou problémy, které jsou nahlášeny ze strany zákazníka dodavateli na konkrétní produkt či službu. V návaznosti na typ stížnosti a její závažnost je možné stížnosti rozřadit do různých segmentů. V případě, že v časovém období dochází ke klesajícímu trendu,

jsou zákazníci více spokojeni, pokud je trend stížností rostoucí, je nutné podstoupit určité kroky k nápravě.

Loajalita zákazníka je nezbytně nutná a úzce souvisí s finančními prostředky, které je nutné vynakládat na zákazníky. Jelikož náklady, které je nutné vynaložit na získání nových zákazníků jsou vyšší, než ty, které je nutné vynaložit na udržení těch stávajících, společnosti jsou nuceny pravidelně se svými zákazníky komunikovat. V těchto interakcích je nutné zjistit všechny individuální potřeby zákazníků a podle nich reagovat.

Skóre, kterého je dosaženo z provedeného průzkumu spokojenosti zákazníků slouží k vytvoření indexu spokojenosti zákazníků, který je označován jako CSI.

Customer Satisfaction Index (CSI) je souborem, ve kterém se na jedné straně odráží výkonnost společnosti a na straně druhé systematické modelování, odhadování, analyzování interakcí mezi preferencemi zákazníků, vnímanou kvalitou a jejich chováním.

Neexistuje žádná jednotná definice toho, co přesně tvoří index spokojenosti zákazníků. Někteří používají pouze hodnocení, která jsou dána celkovým výkonem. Někteří používají průměr dvou klíčových měření, tedy průměr celkového výkonu a záměru znovu si zakoupit produkt či službu, tedy indikátor loajality. Jsou zde ale tací, kteří do těchto výpočtů zahrnují i další hodnoty, a tím tvoří širší koš aspektů, ze kterých lze formulovat index CSI.

Průměrná spokojenost či průměrné skóre spokojenosti věnuje každému atributu tabulku silných a slabých stránek. Na základě dosaženého skóre je možné hodnotit zkoumanou spokojenost zákazníků. [10]

**Tabulka 1: Hodnoty indexu CSI (Customer Satisfaction Index)**

<b>SKÓRE</b>	<b>SLOVNÍ VYJÁDŘENÍ</b>
průměrné skóre více než 8 z 10	jedná se o společnost, která má vedoucí postavení na trhu a zákazník je považována za vynikajícího dodavatele
průměrné skóre více 7 až 8 z 10	adekvátní spokojenost, která však vyžaduje neustálou pozornost
průměrné skóre nižší než 7 z 10	společnost bude ztrácet svůj podíl na trhu, vyšší skóre může získat díky prodejem za velmi nízké ceny

*Zdroj: [35]*



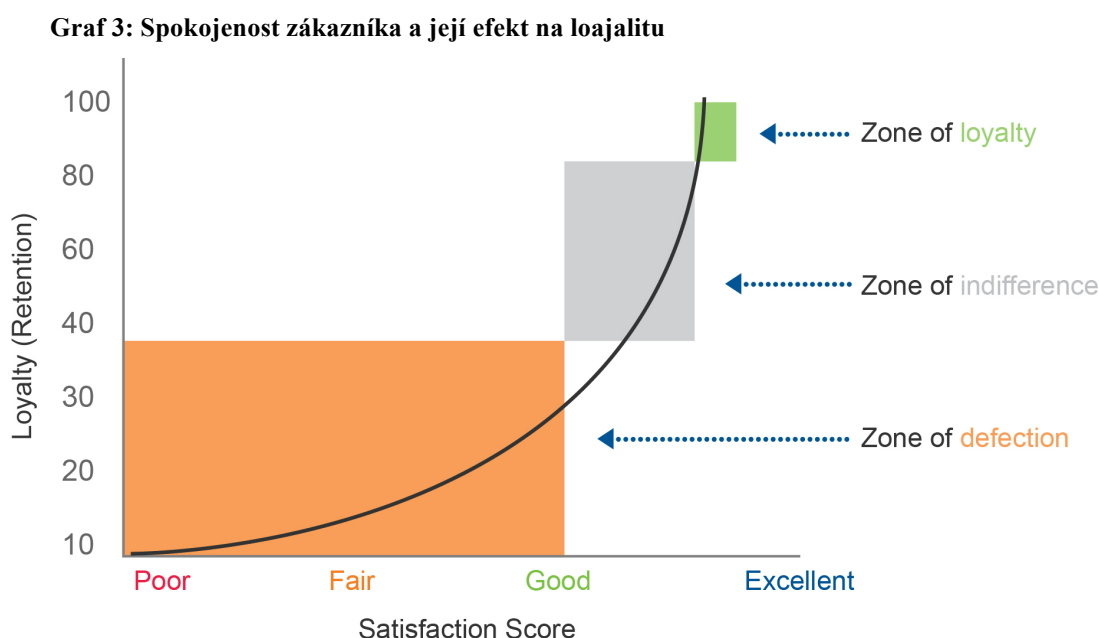
Velkou výhodou CSI je, že dokáže managementu společnosti rychle a efektivně předat informace, díky kterým je vedení společnosti schopno efektivně řešit problémy týkající se spokojenosti na základě zpětné vazby od zákazníka.

V následujícím grafu číslo 3 je vidět grafické rozložení spokojenosti zákazníka, na základě kterého lze vyčíst dopad na zákaznickou loajalitu.

Míra loajality v rozmezí 10 až 40 procent odpovídá slabé až dobré spokojenosti. V této fázi dochází k odlivu zákazníků, kteří se v rámci trhu orientují na substituty vyráběného výrobku.

Pokud zákaznicka loajalita překročí hranici 40 procent, zákazník považuje výrobek či službu za dobrou a vyhovující jeho požadavkům, společnost se však spolu se svým výrobkem nachází v zóně lhostejnosti, v rámci které nedochází k odlivu zákazníků, ale není zde ani vytvořen podnět, aby byl zákazník loajální při dalším nákupu.

V případě, že zákazník považuje výrobek či službu za excelentní, je více než pravděpodobné, že při dalším nákupu zvolí produkt dané společnosti. Takto vysoká spokojenost totiž vyvolává loajalitu zákazníka, která v rámci této skupiny dosahuje hodnot v rozmezí 80 až 100 procent.



Zdroj: [35]

## 2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingovým výzkumem rozumíme proces shromažďování informací, jejich analýzu a následnou interpretaci. Samozřejmě existuje několik různých definic marketingového výzkumu. Autorovi této práce se nejvíce líbila definice od Philipa Kotlera, který definoval marketingový výzkum takto.

*„Marketingový výzkum je systematické určování, sběr, analýza, vyhodnocování informací a závěrů odpovídajících určité marketingové situaci, před kterou společnost stojí.“*  
[13, str. 111]

Marketingový výzkum je tedy jeden z mnoha způsobů, jak získat informace o konkurenci, spotřebitelích, dodavatelích, rizicích a příležitostech na trhu. Je nutné získávat tyto informace, aby bylo zajištěno úspěšné vedení a rozhodování firem. I z tohoto důvodu je marketingový výzkum a průzkum trhu nedílnou součástí každé společnosti. [16]

### 2.1 Historie marketingového výzkumu

Počátky marketingového výzkumu sahají do 19. století, kdy se ve Spojených státech amerických uskutečnil první marketingový výzkum chování, rozhodování a předvolebních preferencí voličů v prezidentských volbách v roce 1824.

O sto let později generace mladých badatelů vedená G. Gallupem a E. Roperem zavedla do praxe statisticky zpracovatelné způsoby výběru reprezentativních vzorků respondentů. V roce 1940 P. F. Lazarsfeld a B. R. Berelson popsali ve své monografii *Voting and The People's Choice* modely chování.

V podstatě ihned se tyto poznatky a metody přenesly do praxe a začaly se hojně využívat v marketingovém výzkumu, především pak při modelování chování a rozhodování zákazníků, a i proto je toto období považováno za začátek marketingového výzkumu. [22]

Z výše zmíněného nástinu historie vyplývá, že marketingový výzkum navazuje na tradice výzkumu sociologického a studií veřejného mínění. Konkrétně pak metodologické východisko těchto výzkumů, sociálně-ekonomickými jevy a použité statistické metody zpracování dat jsou identické ve všech výše uvedených metodách.

Marketingový výzkum, jak ho známe v dnešní době, se vyvíjel především ve století minulém a je možné nalézt několik různých definic tohoto výzkumu. Takto byl definován v roce 1990 D. S. Tullem a D. I. Hawklinsem v jejich díle *Marketing Research*.

*„Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.“ [31, str. 5]*

Další definice byla sepsána v díle N. K. Malhotryho *Marketing research: An Applied Orientation*, který zde definoval marketingový výzkum takto.

*„Marketingový výzkum je systematická a objektivní identifikace, sběr, analýza, rozšiřování a užití informací pro účely zlepšení rozhodnutí spojených s identifikací a řešením problémů a možností v marketingu.“ [21, str. 39]*

Nejnámější a oficiálně uznávanou definicí je však definice od Philipa Kotlera, který je v současné době považován za jednu z nejvýznamnějších a nejznámějších osobností v oblasti marketingu.

Philip Kotler je držitelem čestné profesury S. C. Johnson and Son v oblasti mezinárodního marketingu na J. L. Kellogg Graduate School of Management na Northwestern University. Dále získal magisterský titul na University of Chicago, titul Ph.D. na Massachusetts Institute of Technology, oba v oblasti ekonomie, napsal více než 50 knih o všech aspektech marketingu. [37]

Jeho definice, která byla oficiálně přijata Americkou marketingovou asociací v roce 1987 zní:

*„Marketingový výzkum je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu.“ [14, str. 406]*

## **2.2 Proces marketingového výzkumu**

Proces každého marketingového výzkumu je možné rozdělit na dvě základní etapy. První etapou je přípravná fáze, poté následuje druhá etapa, kterou je samotná realizace výzkumu.

Přípravná fáze zahrnuje kroky, které jsou nutné k vytvoření předpokladů pro zahájení fáze druhé, tedy realizace daného výzkumu. Základními pěti kroky přípravné fáze je definování řešeného problému, specifikace potřebných dat, identifikace zdrojů dat, stanovení metod sběru dat a vypracování projektu výzkumu.

Vlastní realizační fáze zahrnuje shromáždění dat, zpracování a analýzu dat, prezentaci výsledků výzkumu.

Graf 4: Etapy přípravné fáze marketingového výzkumu



Zdroj: [13, str. 113]

Prvním krokem v procesu marketingového výzkumu je **specifikace problému a stanovení výzkumných cílů**. Tato fáze vyžaduje, aby marketingový manažer pečlivě specifikoval zkoumaný problém. Důležité je, aby se marketingoví manažeři vyvarovali příliš úzké či naopak příliš široké specifikaci daného problému.

V některých případech není možné daný problém přesněji specifikovat, protože může být obtížné určit cíle jejich řešení. Toto může nastat v případě, že marketingový výzkum má pouze badatelský charakter. Cílem badatelského výzkumu je pouhé shromáždění prvotních údajů, které jsou pak použity v další krocích při navrhování možných alternativních řešeních či nových hypotéz.

Další problém může vzniknout v případě, že daný výzkum má popisný charakter. Například deskriptivní výzkum, který se zabývá pouze dílčími otázkami a jeho cílem je zjistit, jak se již šetřené parametry proměnily v čase.

Posledním problémem může být případ, kdy daný výzkum má kauzální charakter, to znamená, že jeho cílem je vyřešit vztahy mezi příčinami a jejich důsledky. Kauzální výzkum daný problém nejen popisuje, ale snaží se také o určitou formulaci hypotéz. Hledá tedy odpovědi na otázky proč tomu tak je. V případě této práce se může jednat například o situaci, kdy se snažíme zjistit, zda-li by snížení ceny vstupenek zapříčinilo zvýšení návštěvnosti. [14]

Druhým krokem v tomto procesu je **sestavení efektivního plánu** pro sběr potřebných informací. Při sestavování plánu je nutné určit jaké budou použity výzkumné techniky, zdroje, metody a přístupy či jak bude docházet ke kontaktování respondentů.

Z tohoto hlediska můžeme dělit zdroje informací do dvou základních skupin. První skupinou jsou primární informace, tedy informace, které je nejdříve nutné získat a shromáždit, a které budou použity pro specifickou výzkumnou potřebu. Tato data jsou tedy nově získávána, patří přímo zadavateli výzkumu, jejich získání je zatíženo velkými finančními prostředky a vyžaduje podrobnou přípravu, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků.

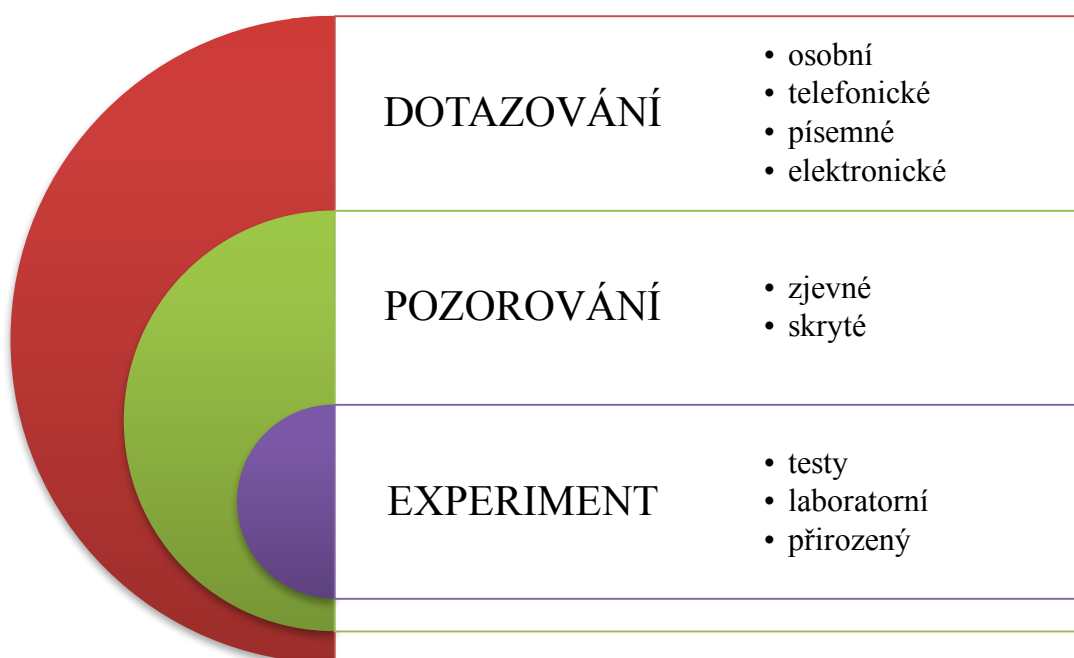
Druhou skupinou jsou informace a data ze sekundárních zdrojů. Tyto informace byly již dříve shromážděny a byly tedy použity pro jiné účely, tudíž nepatří zadavateli výzkumu, ale je stále možné je využít. Tento typ informací je vhodný v případě, že zdroje jsou v různých měrných jednotkách nebo například pokud se aktuálnost údajů v čase výrazně nemění, nedochází tedy k jejich zastarání a zkreslení. Velkou nevýhodou je nemožnost zaručit stoprocentní správnost sekundárně získaných dat a informací.

Mezi hlavní sekundární zdroje informací patří zdroje interní (účty zisků a ztrát, rozvahy, přehledy prodeje, hlášení o prodeji, jednotlivé účty, přehledy zásob a přehledy hotových výrobků), státní publikace (státní ročenky, knihy informací správních obvodů a měst, průmyslové výhledy, statistiky statistických úřadů), periodika a knihy (index obchodních periodik, příručky, časopisy) nebo například komerční údaje (MRCA Information Services, SAMI/Burke, Simmon Market Research Bureau). [13, str. 114]

Třetím krokem je **sběr či získání informací**. Sběr informací je obvykle nejnákladnější fází celého výzkumu. V současné době však dochází k postupnému snižování nákladů na tuto fázi, jelikož moderní svět disponuje nástroji, díky kterým se sběr dat neustále zdokonaluje. Společnosti často používají telekomunikační a počítačové sítě k oslovení respondentů.

Existují tři základní metody sběru dat. Těmito metodami jsou dotazování, pozorování a experiment. Tyto tři základní metody jsou prováděny různými technikami. Podrobné členění metod a technik marketingového výzkumu je možné vidět v následujícím grafu č. 5.

**Graf 5: Členění metod a technik marketingového výzkumu**



Zdroj: [18, str. 128; upraveno autorem]

Pozorování je charakteristické tím, že probíhá bez aktivní účasti pozorovaného. Je to záměrný proces poznávání vnímatelných skutečností, následné zaznamenávání a analýza zjištěných dat. V rámci celého procesu pozorování nejsou respondentům pokládány otázky, respondenti jsou sledováni a pozorovatel nijak nezasahuje do pozorovaných skutečností.

Pozorování může probíhat buď skrytě nebo zjevně. Skryté pozorování se používá v případech, ve kterých by mohlo přítomností pozorovatele dojít ke zkreslení výsledku a celý průběh pozorování by tím byl ohrožen. Zvláštním typem skrytého pozorování je fiktivní nákup, který je znám pod názvem Mystery Shopping či Mystery Visiting.

Zjevné pozorování dále dělíme na zúčastněné, kdy se pozorovatel stává součástí pozorovaného jevu a nezúčastněné, které je charakteristické neutrálním přístupem ke zkoumanému vzorku.

Hlavní výhodou pozorování je fakt, že nedochází ke zkreslení zkoumaných skutečností a výzkum tedy není nikterak závislý na ochotě respondentů odpovídat na otázky. Na druhou stranu mezi nevýhody patří časová náročnost pozorování, která klade vysoké nároky na odborné znalosti osob, které ho provádějí. Především pak z těchto důvodů se v praxi pozorování kombinuje s dalšími metodami marketingového výzkumu. [8]

Experiment je charakteristický tím, že sbírá data na základě uměle vytvořené situace. Nejčastěji se tato metoda používá k testování nových produktů či služeb na trhu. Je zde vždy snaha zachytit reakce a chování účastníků experimentu. Hlavní snahou je zjistit příčiny chování při působení určitých vlivů.

Podle toho v jakém prostředí daný experiment probíhá, rozlišuje dva základní druhy, a to laboratorní a terénní experiment.

Během laboratorního experimentu se určí několik skupin osob, které jsou poté vystaveny rozdílným podmínkám a na těchto skupinách se následně sleduje, jak na dané podmínky reagují. Nevýhodou laboratorního experimentu je, že se může stát, že skupiny osob budou jednat odlišně, než by jednaly v přirozeném prostředí za normálních podmínek.

V rámci terénního experimentu má výzkumník možnost sledovat přirozené chování osob. Tyto osoby ve většině případů nevědí, že jsou součástí experimentu. [23]

Poslední metodou je dotazování, kterému je věnována zvláštní kapitola číslo 2.6, a to z důvodu, že tato metoda byla použita při získávání dat a informací pro tuto diplomovou práci.

Čtvrtým, a tedy předposledním, krokem je *analýza informací*. V tomto kroku dochází k vytváření závěrů z dat, která byla k dispozici. Výzkumník tato data třídí, analyzuje a sestavuje z nich přehledné reporty. Pracovníci, kteří se podíleli na výzkumu a zpracování dat zjišťují četnost výskytu sledovaných veličin, střední hodnoty, míry nezávislosti mezi proměnnými a další statistické ukazatele.

V rámci tohoto kroku by měly být využívány moderní kvantitativní metody a rozhodovací modely, avšak výběr použitých metod zcela závisí na cíli dané studie a způsobu, jakým byly údaje získány.

Posledním, tedy pátým krokem, je *interpretace výsledků*. V rámci tohoto kroku dochází k prezentaci zjištěných výsledků, které jsou následně předloženy zadavatelům výzkumu. Získané výsledky by měly být předloženy v ucelené formě společně s verbálně formulovaným závěrem a doporučeními.

Výzkumník by měl pro lepší orientaci do prezentace výsledků zapojit tabulkové statistiky, grafy, diagramy či tabulky, zároveň by však měl předkládat pouze relevantní údaje, které jsou důležité pro chod společnosti v oblasti marketingového strategického rozhodování. [13]

### **2.3 Předmět a cíl marketingového výzkumu**

Hlavním předmětem marketingového výzkumu je zkoumání určitého socioekonomického problému, kterým je v případě této práce spokojenost návštěvníků světového poháru v běhu a skoku na lyžích, který se konal v norském Lillehammeru v roce 2014.

Marketingový výzkum slouží jako zpětná vazba, která je nedílnou součástí pro úspěšné vedení firmy, a jehož výstupy jsou použity jako součást tvorby marketingové a celopodnikové strategie v rámci které je nutné identifikovat, co je spokojenost zákazníků a kdo jsou zákazníci.

Specifikace těchto pojmů může být poněkud problematická, jelikož spokojenost jako takovou lze jen těžko měřit, jelikož ji není možné přímo pozorovat. Z tohoto důvodu musí dojít k operacionalizaci tohoto pojmu, která dává návod, jak lze poznat při měření, kdy daný jev nastal. Kdy je tedy znaku přiřazena určitá hodnota. V operační definici je koncept vyjádřen popisem operací, kterými bude daný marketingový výzkum měřen. [4, str. 372]

Na základě této teorie se rozlišují dva základní druhy konceptů. Prvním druhem jsou jednoduché koncepty, jejichž význam je zřetelný na první pohled. Tyto koncepty jsou zjišťovány pomocí intuice. Jedná se především o úsudky, hodnocení, normy chování

či pocity. To vše souvisí s předem definovatelnými a relativně jasnými modely, jelikož lidé se chovají podle určitých pravidel a určitým předem definovatelným způsobem.

Druhým základním druhem konceptů, jsou koncepty, které jsou vymezeny pomocí postulátu. Jsou tedy postaveny na předpokladech. [27]

Aby bylo možné vymežit předmět marketingového výzkumu, je nutné přesně stanovit a definovat cíl nebo cíle výzkumu. Daný cíl by neměl být definován příliš úzce, aby bylo zabráněno úniku důležitých alternativ, ale na druhou stranu by neměl být definován příliš široce, aby bylo předejito vynaložení zbytečných nákladů.

Správně definovaný cíl musí být přesně vymezen a musí svým autorům sdělovat, co chtějí zjistit. Obvykle se jedná o hypotézu či skupinu hypotéz, které jsou přesně formulované.

*„Cíle výzkumu jsou dány účelem výzkumu, jsou vyjadřovány programovými otázkami, které by měly přesně vyjadřovat, co přesně má výzkum zjistit.“ [1, str. 22]*

Následující tabulka číslo 2 shrnuje, které informace lze získat díky provedenému marketingovému výzkumu pro potřeby strategického rozhodování a konkurenčního prostředí.

**Tabulka 2: Získatelné informace pro strategické rozhodování a konkurenční prostředí**

<b>STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ</b>	<b>KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ</b>
posilování loajality zákazníků i zaměstnanců	zhodnocení marketingového prostředí
řízení komunikačních kampaní	zjištění silných a slabých stránek dané společnosti a její konkurence
další směřování kroků v řízení zákazníků, služeb a produktů	zjištění hrozeb a příležitostí pro rozvoj podniku
získání podkladů pro strategické rozhodování	vylepšení positiongu

*Zdroj: [41; upraveno autorem]*

## **2.4 Limity a chyby marketingového výzkumu**

Jako každý výzkum, tak i marketingový výzkum má určité nevýhody, omezení či limity, které je nutné zohlednit.



Mezi hlavní úskalí, která je nutné brát na zřetel patří především nutnost zvážení použitých metod a technik, kterými je daný výzkum prováděn. Často dochází k přeceňování možností daného výzkumu, musíme tedy brát v úvahu jeho působení v čase.

Jedná se o čas mezi sběrem dat a jejich zpracováním, implementací těchto dat do praxe. Může totiž velice snadno dojít k jejich zastarání a tedy k jejich neobjektivnímu a nevhodnému předání jejich uživatelům. Takováto data poté nemají odpovídající vypovídací hodnotu a není možné z nich vyvodit žádné důsledky či na základě nich podniknout dané kroky a opatření.

Dalším důležitým aspektem, který je nutné zvážit je vliv tazatelů na respondenty, je totiž snadné, aby došlo ke zkreslení dotazů v případě, že tazatel použije jinou či vlastní formulaci dotazu. Je tedy nutné vybírat tazatele pečlivě, mít k dispozici tazatele s určitými zkušenostmi, aby dokázal přesvědčit respondenty ke spolupráci a také, aby nedocházelo k již zmíněnému zkreslování dotazů.

Dalšími, ne však posledními, limity marketingového výzkumu mohou být určitá finanční omezení, především pak rozpočty či finance, které mohou být alokovány na daný marketingový průzkum. [2]

Chyby, ke kterým může dojít během vytváření a provádění marketingového výzkumu je několik, patří mezi ně především chyby v definování trhu, na který cílíme, určité chyby způsobené při měření zkoumaných jevů, chyby při posuzování kauzálních vztahů, práce s nereprezentativní základnou výběru respondentů, kde je možné zmínit práci například pouze s mladými lidmi nebo pouze se staršími obyvateli. Vždy je tedy nutné se zaměřit na námi požadovanou cílovou skupinu. Přehledné znázornění chyb a omezení je možné vidět v následující tabulce č. 3.

**Tabulka 3: Znázornění omezení a chyb marketingových výzkumů**

<b>OMEZENÍ MARKETINGOVÝCH VÝZKUMŮ</b>	<b>CHYBY MARKETINGOVÝCH VÝZKUMŮ</b>
možnosti jednotlivých metod a technik šetření	špatné definování cílového trhu
působení času	špatně zvolená metoda měření zkoumaných jevů

kvalifikace pracovníků výzkumu	chybné posouzení kauzálních vztahů
kvalifikovanost respondentů	zvolení nereprezentativní základny respondentů
disponibilní finanční prostředky	chyby v aplikaci metod šetření
nejasné definování problému	špatné definování cílového trhu

Zdroj: [34; přeformátováno do tabulky]

## 2.5 Metody marketingového výzkumu

Jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole 2.2, existují tři základní metody marketingového výzkumu. Mezi tyto metody se řadí dotazování, pozorování a experiment. Detailnější seznámení s těmito metodami je možné vidět ve zmiňované kapitole 2.2. Následující kapitola 2.6 se detailněji věnuje dotazování, kterému bylo věnováno více prostoru, jelikož se jedná o metodu, která byla použita během zpracování analýzy spokojenosti zákazníků, která se stala podkladem této diplomové práce.

## 2.6 Dotazování

Dotazování patří mezi základní metody a techniky sběru dat v rámci marketingového výzkumu. Principem dotazování je kladení předem připravených otázek respondentům, tedy účastníkům dotazníkového průzkumu. Hlavním cílem je získání co nejdůvěryhodnějších a nejpřesnějších informací od respondentů. Aby byl tento cíl splněn je nutné respektovat a následovat jednotlivé fáze dotazování a také zvolit vhodnou podobu této metody.

Existují čtyři základní fáze dotazování, mezi tyto fáze patří **adaptace**, jejíž hlavním cílem je vysvětlení cíle dotazování, popsání způsobu zaznamenávání odpovědí, sdělení stručných informací o délce a průběhu dotazování. Hlavním cílem této fáze je především probuzení zájmu u respondenta, jeho motivace a úvodní příprava.

Druhou fází dotazování je **kontakt**. Cílem této fáze je postupné uvedení respondenta do problematiky. Většinou probíhá postupným kladením základních a jednoduchých dotazů, které vyžadují nekomplikované odpovědi s cílem zajistit respondentovi určitý komfort. I přes

fakt, že kladené otázky vyžadují jednoduché odpovědi, vyjadřují se k meritu, tedy podstatě, problematiky, kterou se zabývá předložený dotazník.

Třetí fází dotazování je *dosažení vytyčeného cíle*. Podstatou této fáze je získání základních informací. Důležité je neustálé udržení zájmu respondenta. V závěru této fáze dochází ke kontrole pravdivosti základních statistických charakteristik a odpovědí a k postupnému přechodu do závěrečné fáze, kterou je ukončení dotazování.

Během poslední fáze je dán respondentovi *prostor k vlastnímu názoru*, zhodnocení dotazníku či případným dotazům. [29]

Dalším podstatným faktorem je zvolení vhodné techniky dotazování. Existuje několik základních přístupů ke sběru dat pomocí dotazníků, mezi které patří osobní dotazování, telefonické dotazování, písemné dotazování, internetové neboli webové dotazování, někdy nazývané také jako online dotazování.

### **2.6.1 Osobní dotazování**

Osobní dotazování je založeno na přímém kontaktu předkladatele dotazníku a respondenta či skupiny respondentů. Ve většině případů tato skupina nečítá více jak 6 respondentů. Jedná se tedy o rozhovor tváří v tvář, v některých teoriích uváděno jako Face to Face (F2F).

Velkou výhodou této techniky je její všestrannost. Osobní kontakt umožňuje položit mnohem více otázek a případně vysvětlit nejasnosti a lépe objasnit cíl celé práce, než například metoda telefonického dotazování. Další nespornou výhodou je osobní kontakt, ze kterého je možné vyzorovat reakce jednotlivých respondentů, předkladatel má také možnost využití vizuálních pomůcek a navázání užšího kontaktu s respondentem.

Naopak kardiální nevýhodou je vysoká finanční nákladnost, která je spojena především s nutností vyškolit větší počet tazatelů. Dalšími nevýhodami jsou možná působení vlivu tazatele na respondenta, který může jednodušeji ovlivnit respondentovy odpovědi či fakt, že osobní dotazování nezajišťuje anonymitu respondentů, kteří se pak mohou cítit více pod tlakem a mohou tak záměrně zkreslovat odpovědi na citlivé otázky, především pak na otázky týkající se témat souvisejících s příjmy, sexem či nelegální činností. [24]

Osobní dotazování je možné provést jako dohodnutý rozhovor či rozhovor při zastavení. Dohodnutý rozhovor je založen na náhodném výběru respondentů, kteří jsou osobně nebo telefonicky kontaktováni a požádáni o rozhovor. Zpravidla jsou tyto respondenti za poskytnutí zpětné vazby finančně či jinak odměněni.

Rozhovor při zastavení má dvě zásadní nevýhody, první nevýhodou je, že se nejedná o pravděpodobnostní náhodný výběr, druhou nevýhodou je skutečnost, že zde musí být kladen důraz na krátký a bezproblémový průběh dotazování, jelikož většina oslovených není ochotna trávit delší dobu odpovídáním na kladené otázky. Lidé jsou v tomto případě ochotni odpovídat na kladené otázky maximálně v rozmezí 15 až 30 minut.

Existuje několik metod osobního dotazování, mezi tři základní metody osobního dotazování patří metody PAPI, CAPI a TATI.

Metoda PAPI, neboli Paper and Pencil Interviewing, je původní metodou, která vznikla v 80. letech 20. století. Jedná se o klasické osobní dotazování, kdy jsou odpovědi zaznamenávány tužkou do předem vytištěného a připraveného dotazníku. Tato metoda je v současné době nahrazována metodou CAPI. [19]

Metoda CAPI, neboli Computer Assisted Personal Interviewing, je dotazování technikou, ve které tazatel používá osobní počítač či laptop k zaznamenání odpovědí. Tato metoda je hojně využívána i při telefonickém dotazování, kdy má k dispozici počítač tazatel či respondent a také v případech, kdy je dotazník dlouhý a složitý.

Velkými přednostmi metody CAPI je schopnost respondentů vyplnit dotazník samostatně, není nutná následná úprava či přepis zaznamenaných výsledků do počítačové podoby a také usnadnění následného analytického procesu, kdy odpovědi mohou být zaznamenávány přímo ve formátu pro statistické programy jako například PSPP, DAP nebo SPSS.

Nevýhodou takto předkládaného dotazníku je fakt, že přiláká pouze počítačově gramotné respondenty, což může způsobit nedostatek odpovědí od určitých skupin obyvatelstva. [20]

Poslední výše zmíněnou metodou je metoda TATI, neboli Touchtone Aided Telephone Interviewing, kdy respondent odpovídá na otázky kladené automatizovaným hlasovým systémem (IVR - Interactive Voice Response) zmáčknutím tlačítka na mobilním telefonu. Tato metoda je také někdy nazývána jako TDE (Touch-Tone Data Entry) a je hojně využívána finančními institucemi, provozovateli internetového připojení či mobilními operátory v rámci jejich kontaktních center zákaznických služeb. [19]

## **2.6.2 Telefonické dotazování**

Telefonické dotazování je svou podobou nejbližší dotazování osobnímu. I v tomto případě respondent okamžitě reaguje na otázky tazatele. V současné době je telefonické dotazování hojně využíváno k získávání dat prostřednictvím call center.

Mezi přední výhody patří rychlost, nízká nákladovost, neustálá kontrola tazatelů. Pokud jsou v rámci telefonického dotazování využity osobní počítače či laptopy, je tedy použita metoda CATI, je další výhodou okamžité ukládání dat v elektronické podobě, což pak následně zrychluje jejich zpracování.

V rámci telefonického dotazování je složitější navázat osobní vztah s respondentem, ale na druhou stranu respondent cítí částečnou anonymitu, což vede k pravdivějšímu zodpovězení citlivějších a osobních otázek. Tento způsob dotazování má také vysoký „Response Rate“, který je udáván na hodnotě okolo 70 %. [44]

Mezi základní nevýhody patří nemožnost využití grafických prvků v dotazníku, tedy nutnost omezit se pouze na jednoduše vyjádřitelné otázky, dále možnost využití této metody pouze v případě kratších dotazníků. Maximální doba hovoru by neměla přesáhnout 10 až 15 minut. Jednou z dalších nevýhod je problematická dohledatelnost respondentů při náhodném výběru, jelikož se často používá metoda tzv. RDD (Random Dialing), tedy výběr metodou vytáčení náhodného čísla. [29]

### **2.6.3 Písemné dotazování**

Tento druh dotazování patří k relativně často využívané technice dotazování. Písemné dotazování probíhá pomocí dotazníků či anket a využívá se především při sběru choulostivých dat.

Velkou předností této metody výzkumu je, že umožňuje respondentům věnovat otázkám dostatek času, respondent se totiž sám rozhoduje, zda-li dotazník vyplní, případně kdy. Nemusí ho vyplnit vůbec, to je hlavní důvod, proč je návratnost odpovědí, tedy zpětná vazba u tohoto typu dotazování nižší než u předchozích dvou metod.

Dotazník nebo anketa mohou být předány osobně, zaslány poštou, nebo například přiloženy k poskytované službě či prodávanému výrobku. [24, str. 49]

Každý dotazník, který je zaslán poštou by měl doprovázet průvodní dopis, ve kterém je vysvětlen důvod zaslání dotazníku a jeho cíl. Dále by v tomto dopise měl být vysvětlen způsob získání kontaktních údajů osoby, které byl dotazník zaslán, slib prohlašující zachování anonymity poskytnutých údajů, jasné pokyny pro vyplňování, termín v rámci kterého je nutné předat či odeslat vyplněný dotazník zpět, poděkování za spolupráci a podpis odpovědného pracovníka. Součástí zásilky by také měla být ofrankovaná obálka se zpětnou adresou. [24]

Nevýhodou tohoto typu dotazování je neosobní kontakt, který by mohl způsobit nepochopení dotazníku či ankety ze strany respondenta. Proto je nutné, aby všechny části

dotazníku byly srozumitelné, přehledné, jasné a lehce zodpověditelné, což samozřejmě klade velké nároky na kvalitní vypracování dotazníku. Další nevýhodou je nemožnost si ověřit, zda-li daná osoba patří do spektra osob, pro které je daný dotazník vyhotoven či výše zmíněná nízká návratnost dotazníků. Dále fakt, že tazatel nemůže ovlivnit způsob vyplňování dotazníků. Může se tedy stát, že respondent si přečte celý dotazník a pozdější otázky ovlivní jeho odpovědi na otázky předchozí. [1, str. 42, 43]

Naopak výhodou je již zmíněná možnost respondenta dotazník vyplnit v klidu a v čase, který uzná za vhodný. Tento typ dotazování by neměl přesáhnout více než 20 minut.

#### **2.6.4 Elektronické dotazování**

Tento způsob dotazování je založen na sběru dat s využitím výpočetní techniky a sítě účastníků elektronické pošty.

Elektronické dotazování přenáší výhody písemného dotazování do elektronické podoby, je nesmírně rychlé, cenově nejdostupnější a urychluje zpracování dat, protože všechna data jsou již v elektronické podobě. Skutečnost, že všechna data jsou již v elektronické podobě přispívá k redukci nákladů.

Hlavními výhodami jsou tedy rychlost, nízká finanční náročnost, možnost zahrnout do dotazníku multimediální a interaktivní materiály a v neposlední řadě snadná korekce chyb.

Na druhou stranu prozatímní nevýhodou je nevhodnost této techniky v průzkumech, kde chceme cílit na starší obyvatelstvo, jelikož mezi nimi není lehké najít počítačově gramotné jedince s možností připojení k Internetu. Tato metoda dotazování je vhodná pro rychlé výzkumy, kde je nutné získat výsledky do 48 hodin.

CAWI (Computer Aided Web Interviewing) je nejpoužívanější technikou v rámci elektronického dotazování. Dotazník se zobrazí přímo v prohlížeči podobně jako webové stránky. Počítačový systém umožňuje velkou logickou složitost v dotazovacím procesu, je možné použít různé filtrování, implementaci logických vztahů či například multimediální materiály jakými jsou obrázky, audio stopy, videa nebo hudební soubory. Okamžité odeslání odpovědi na server zkracuje dobu čekání na minimum.

Výhodami techniky CAWI jsou velmi nízké náklady na tisk a tazatele. Další nespornou výhodou je, že zpracování probíhá v reálném čase a výsledky je možné sledovat v průběhu probíhajícího dotazování.

Naopak hlavní nevýhodou techniky CAWI je, že nelze zajistit reprezentativní vzorek populace vzhledem k internetové a počítačové vybavenosti domácností. [40]

V roce 2012 mělo v České republice přístup k internetu 7 435 798, což představuje přibližně 75 % obyvatel. [38]

Přehledné srovnání jednotlivých technik dotazování je možné vidět v následující tabulce číslo 4.

**Tabulka 4: Srovnání dotazovacích technik dle daných hledisek**

HLEDISKO	OSOBNÍ DOTAZOVÁNÍ	TELEFONICKÉ DOTAZOVÁNÍ	PÍSEMNÉ DOTAZOVÁNÍ	ELEKTRONICKÉ DOTAZOVÁNÍ
Výše nákladů	vysoká	střední	nízká	nejnižší
Náročnost na organizaci	vysoká	roste v závislosti na počtu rozhovorů	nízká	nízká
Míra návratnosti odpovědí	vysoká	dosti vysoká	nízká	nízká
Kontakt s respondenty	úzký	nepříliš úzký	žádný	žádný
Využití v kvalitativních výzkumech	vysoké	dosti vysoké	omezené	vysoké
Rychlost provedení	střední	vysoká	střední	vysoká

*Zdroj: [24, str. 89; upraveno autorem]*

## 2.7 Dotazník a jeho tvorba

Dotazníky jsou soubory otázek, které jsou předkládány respondentům, ti na ně následně odpovídají. Jedná se tedy o určitý druh formuláře, jež je určený pro přesné a úplné zaznamenávání respondentovy odpovědi.

Pro svou pružnost jsou dotazníky využívány především při sběru primárních informací, jsou systematicky sestaveny, aby prostřednictvím nich bylo možné získávat potřebné informace.

Před samotným sestavováním dotazníků si je nutné ujasnit účel a cíl výzkumu, díky čemuž je možné jasně definovat, které informace mají být danými dotazníky zjištěny a jací lidé jsou cílovou skupinou marketingového výzkumu.

Dále je nutné zvolit správnou formu dotazníků. Formy dotazování byly rozebrány a detailně popsány v předcházející kapitole č. 2.6. Po zvolení těchto atributů je nutné vybrat správný způsob, kterým budou dotazníky distribuovány. [24]

Při vlastním sestavování dotazníků je nutné klást důraz na pečlivost jeho vypracování. Dotazníky by měly být vyzkoušeny a očištěny o nedostatky dříve, než jsou předloženy respondentům.

V případě, že by byl respondentům předložen dotazník, který by obsahoval nejasné či chybné otázky, vedlo by to k tomu, že by byla znehodnocena vypovídající hodnota částí či celého dotazníku a tím by došlo k zpochybnění celého měření. Z tohoto důvodu je nutné věnovat tvorbě dotazníků značnou pozornost.

Další důležitou vlastností dotazníků je schopnost motivace, inspirace a získání podpory respondenta při jeho vyplňování, proto je nutné zohlednit během vypracovávání dotazníků formu, počet, obsah, stylizaci a pořadí otázek a především pak délku celého dotazníku, která by neměla přesáhnout 40 položek, které je možné vyplnit během 15 až 30 minut. [1]

Velkou chybou při vypracování dotazníků je zahrnutí otázek, na které nelze jednoduše odpovědět, otázek, na které respondent nechce odpovědět, nebo které ho přivádějí do rozpaků či pocitu trapnosti. Dále není vhodné pokládat otázky, nad kterými musí respondent dlouho přemýšlet, a které se týkají historických časových údajů.

Jednotlivé otázky musí být jasně a jednoznačně formulované, aby je nebylo možné pochopit dvojsmyslně. Nutné je také zvažovat psychologické faktory. Někteří respondenti totiž mohou odpovídat na otázky způsobem, který oni považují za správný, i když tento způsob není pravdivý.

Otázky by měly být také logicky seřazeny. Každý dotazník by měl začínat lehčími a přímočařejšími otázkami, na které je jednoduché odpovědět, a které vzbudí pozornost respondenta. Poté dochází k zařazení složitějších a časově náročnějších otázek, které vyžadují



také více soustředění, a které jsou zpravidla pro daný dotazník stěžejní. Konci dotazníku patří opět otázky jednoduššího charakteru.

V rámci marketingových výzkumů je možné pracovat s různými druhy otázek. Vždy je nutné si správně zvolit, jaký druh otázek je využit, a to především na základě předem stanovených kritérií.

### 2.7.1 Typologie otázek v dotaznících

Obecně je možné využít otevřené, uzavřené či polouzavřené otázky. **Otevřený typ** má velkou výhodu v tom, že umožňuje respondentům odpovědět na danou otázku svým vlastním způsobem a také v rozsahu, který respondent považuje za dostačující. V případě otevřených otázek není respondent nikterak limitován nabídnutými variantami.

Další nespornou výhodou je fakt, že tento typ dotazu respondentovi umožňuje následné doplnění důležité informace, která může být nad rámec položené otázky. Naopak velkou nevýhodou takto kladených otázek je jejich následné zpracování, které je díky velkému rozsahu zdoluhavé, tím časově a finančně náročnější. Z tohoto důvodu je využití tohoto typu otázek v kvantitativním výzkumu omezeno.

Aby došlo k částečnému omezení nevýhod otevřených otázek, existuje několik základních typů otevřených otázek, které se snaží limitovat výše zmíněná negativa.

Mezi tyto typy patří následující:

- *Volné otázky (kompletně otevřeny, dávají respondentovi absolutní volnost)*
- *Asociační otázky (respondent uvádí slovo, které si uvědomí jako první reakci na daný pojem v dotazníku)*
- *Volné dokončení věty (možné použít ve vícero podobách, jako například volné dokončení povídky, obrázku si tematického námětu)*

Opačným typem otázek jsou **otázky uzavřené**, které respondentovi nenabízejí volnost, ale varianty odpovědí, ze kterých si respondent musí vybrat. Výhodou uzavřených otázek pro předkladatele je jejich snadné vyplnění, zpracování a pozdější interpretace. Hlavní výhoda pro respondenty spočívá v tom, že tento typ otázek je může částečně nasměrovat a tím ulehčit odpověď.

Naopak hlavní nevýhoda je spatřována v tom, že respondent je schopen odpovědět na dotazník i v případě, že s problematikou není dostatečně seznámen a nerozumí jí. V tomto případě se jeho odpovědi stávají irelevantní a pro dotazník nevypovídající. Neporozumění je

však těžké odhalit, protože respondent, jak již bylo řečeno, vybírá v předem připravených možnostech.

Existuje pět základních typů uzavřených otázek, mezi které patří:

- *Dichotomické otázky (výběr ze dvou možných variant)*
- *Trichotomické otázky (výběr ze třech možných variant)*
- *Otázky výběrové s možností jedné alternativy*
- *Výčtové otázky s možností výběru z několika alternativ*
- *Polytomické otázky s uvedením pořadí alternativ*

Pokud není vhodné použít v rámci tvorby dotazníků otázky otevřené či uzavřené, existuje třetí alternativa, která je kompromisem těchto dvou. Jedná se o *polouzavřené otázky*, které spojují výhody otevřených a uzavřených otázek. V rámci polouzavřených otázek jsou respondentovi předloženy možnosti výběru, ale je zde také nabízena úniková varianta v podobě možnosti „jiné, jinak, jinde, další, ostatní, atd.“, kde má respondent možnost vyjádřit svou odpověď vlastními slovy. [18]

Výše uvedené dělení na otevřené, uzavřené a polouzavřené otázky není jediným možným dělením. Dále je možné dělit typy otázky na přímé, které mohou být prosté a psychotaktické a nepřímé, které mohou být asociativní, konstruktivní, dokončovací, výběrové, řadící a expresní techniky.

### **2.7.2 Role tazatele**

V průběhu dotazování plní tazatel několik rolí a z tohoto důvodu jsou na něj kladeny vysoké nároky. Osobnost tazatele, jeho vystupování, přístup a schopnost poskytnout relevantní informace týkající se dotazníku jsou atributy, které mají významný vliv na respondenty.

Osoba tazatele plní v rámci výzkumné činnosti jednu z nejdůležitějších rolí a i z tohoto důvodu se pro hodnocení kvality práce tazatelů používají různé kontrolní techniky, ať již se jedná o přímé náslechy hovorů v rámci telefonického dotazování či například kontrolu toho, zda tazatel opravdu navštívil a hovořil s respondentem. Tyto kontrolní techniky bývají pravidelnou součástí každého výzkumného šetření.

Jelikož se tazatel při osobním dotazování přímo setkává s respondentem a dochází tak k technice, která se nazývá Face to Face, je nutné se zaměřit mimo jiné na vzhled respondenta.

### **2.7.3 Zpracování získaných dat**

Jakmile dojde k vyplnění předkládaného dotazníku, může dojít k jeho vyhodnocení. V rámci procesu vyhodnocení dojde nejdříve k zběžné kontrole počtu navrácených dotazníků, kontrole, zda-li byly správně a úplně vyplněny. Nesprávně či neúplně vyplněné dotazníky je nutné vyřadit, aby nebyla narušena vypovídací hodnota celého marketingového výzkumu.

Dalším krokem je předání dotazníku k vlastnímu vyhodnocení. To se provádí povětšinou zaznamenáváním odpovědí do statistických programů, v případě této diplomové práce byl použit statistický program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Výhodou uzavřených otázek je fakt, že jsou již předem okódovány, tudíž jejich zadávání do systému je rychlejší a méně náročné. Naproti tomu otevřené otázky je nejdříve nutné okódovat, na základě těchto kódů se z odpovědí vyberou potřebné prvky, které mají své kódy v kódovacích listinách.

Jakmile je kódování hotovo, jsou získané údaje vloženy do vyhodnocovacích programů, které jsou schopny tyto údaje vyjádřit v tabulkách, grafech či diagramech a dát tak zajímavější vizualizaci interpretovaným výsledkům, které jsou následně prezentovány zadavateli či zadavatelům výzkumu.

### **2.7.4 Výběr vzorku respondentů**

Správný výběr vzorku respondentů je pro proces výzkumu velmi důležitý. Hlavním důvodem je fakt, že špatně zvolený vzorek může zkomplikovat či zcela znehodnotit zkoumaný problém.

Proto je nutné správně zvolit skupinu respondentů, které se daná problematika nejvíce týká, a která o ní bude mít alespoň základní povědomí, protože pouze správné definování požadovaného vzorku respondentů poskytne relevantní informace.

Pro oddělení výběrového vzorku od cílové populace existují dva základní typy výběru, jedná se o pravděpodobnostní a nepravděpodobnostní výběry.

Pravděpodobnostní metody výběru zahrnují čtyři základní způsoby výběru vzorku respondentů. Mezi tyto způsoby patří prostý náhodný výběr, systematický náhodný výběr, stratifikovaný náhodný výběr a závěrem víceetapňový shlukový výběr. [4]

**Prostý náhodný výběr** je charakteristický tím, že respondenti jsou vybíráni zcela náhodně, bez jakéhokoliv pravidla. V rámci tohoto typu lze říci, že každý respondent má stejnou šanci se daného průzkumu zúčastnit. Tento typ výběru byl použit i pro zjištění podkladů pro tuto diplomovou práci, což je znázorněno v kapitole č. 4.2. Tento výběr je mimo jiné vhodný i v případě zkoumání problémů obecného charakteru.

**Systematický náhodný výběr** vychází z předchozího prostého náhodného výběru, ale existuje zde určité pravidlo, díky kterému výběr neprobíhá zcela nahodile, ale je nastaven například na každou desátou jednotku. Tento způsob výběru je hojně využíván společnostmi, které si vedou databázi zákazníků a právě z této databáze vybírají n-tý záznam, kterému je poté zaslán dotazník k vyplnění.

V rámci dalšího typu výběru, **stratifikovaného náhodného výběru**, dochází k rozdělení cílové populace do jednotlivých oblastí neboli strat. Tyto oblasti mohou být tvořeny věkovými skupinami, profesními skupinami, velmi hojně je také využíváno rozdělení podle geografického území.

Posledním typem v rámci pravděpodobnostního výběru je **vícestupňový shlukový výběr**, který je podobný stratifikovanému (oblastnímu) náhodnému výběru. Liší se v tom, že vícestupňový shlukový výběr není tak úzce zaměřený a nevytvářejí se straty, nýbrž přirozená seskupení lidí, ze kterých jsou náhodně vybíráni respondenti, tato uskupení se nazývají klastry. [26]

Druhým základním typem metod jsou nepravděpodobnostní výběry, někdy nazývané jako nenáhodné či záměrné. Tyto výběry jsou charakteristické tím, že nevycházejí z teorie pravděpodobnosti, ale jejich výběr je ovlivněn osobním úsudkem výzkumníka.

Tyto výběry jsou na rozdíl od náhodných výběrů méně pracné, levnější, rychlejší, ale jejich nevýhoda souvisí s nemožností stanovit přesnost výsledků šetření pomocí statistických metod.

Prvním typem je **kvótní výběr**, kde se na základě úsudku výzkumníka vybere určitá skupina jednotek, která vytváří reprezentativní model základního souboru podle určitých pravidel, jako například věk, pohlaví, vzdělání, náboženství, atd. I přes kritiku tohoto způsobu výběru respondentů je kvótní výběr hojně užíván, a to především v případech, ve kterých příliš nezáleží na přesnosti získaných odhadů. Hlavní předností je jednoduchost spojená s nízkými náklady.

Dalšími způsoby provádění nepravděpodobnostního výběru jsou **účelové výběry**, které jsou prováděny na základě zaměření výzkumu na určitou problematiku, dále nahodilé výběry, do kterých jsou zařazeny jednotky vybírané bez specifických pravidel a kritérií.

Posledním typem nepravděpodobnostního výběru je tzv. **Snowball Sampling, neboli řetězový výběr**, který je vhodný pro zkoumání malého, avšak velmi specifického základního souboru. Řetězový výběr spočívá ve výběru jednotky podle základní požadované identifikace, následuje výběr další jednotky na základě doporučení předchozího dotazovaného. [30]

### **3 MARKETINGOVÁ ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU ZVYŠUJÍCÍHO JEJÍ ÚROVEŇ**

V této části se autor věnuje marketingové analýze spokojenosti zákazníků. Marketingová analýza a z ní vycházející marketingová strategie jsou součástí každé studie proveditelnosti, prostřednictvím které je zjišťována možná realizace analyzovaného projektu. Tato analýza zkoumá prostředí společnosti, segmenty trhů, konkurenci, odhady budoucí poptávky a prodejů. Zjištěné výsledky poté směřují společnost k volbě, na kterých trzích bude provozovat své činnosti. [3]

Z tohoto důvodu je nutné, aby každá společnost analyzovala své marketingové prostředí a našla v něm své příležitosti a případné hrozby. Mimo jiné by měly být provedeny kroky, které povedou ke zjištění odhalující silné a slabé stránky podniku.

Ke zjištění těchto parametrů je možné využít SWOT analýzy, která je univerzální analytickou technikou zaměřující se na zhodnocení vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují úspěšnost společnosti.

SWOT analýza se skládá ze S (Strengths - silných stránek), W (Weaknesses - slabých stránek), O (Opportunities - příležitostí) a T (Threats - hrozeb). [15]

V návaznosti na tyto kroky je nutné zmínit klíčové části marketingové analýzy. Ta se skládá ze čtyřech základních částí, které napomáhají analyzovat daný trh. Těmito částmi jsou:

- *Analýza trhu a odhad poptávky - fáze marketingového výzkumu*
- *Analýza konkurence - fáze marketingového výzkumu*
- *Marketingová strategie - fáze marketingového plánování*
- *Marketingový mix - fáze definování marketingových nástrojů řízení* [36]

#### **3.1 Základní charakteristika světového poháru v Lillehammeru**

Každoročně je Mezinárodní lyžařskou federací FIS - International Ski Federation pořádán celosezónní program světových pohárů v běhu a skoku na lyžích v několika evropských destinacích.

Výsledky, na základě kterých byla vypracována tato diplomová práce byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření, které se bylo provedeno mezi 5. a 7. prosincem 2014 v norském Lillehammeru.

Během tří prosincových dnů se této události zúčastnilo celkem 96 závodnic z 21 zemí světa a 119 závodníků z 25 zemí světa.

Ženy soutěžily ve třech kategoriích, kterými byly běh na lyžích na vzdálenost pěti kilometrů, stíhací závod na deset kilometrů a závod s hromadným startem. Výše zmiňovaný počet mužů se účastnil kategorií v běhu na lyžích na 10 kilometrů, stíhacího závodu na 15 kilometrů, závodu s hromadným startem a také disciplíny skoku na lyžích.

Celé události se přímo v místě dění účastnilo více než 30 000 norských diváků. Dále byla tato návštěvnost navýšena diváky ze Švédska, Francie, Polska, Německa a dalších zemí.

Vysoká sledovanost nebyla pouze v místě události, ale také prostřednictvím televizního vysílání, kdy celková sledovanost přesáhla 80 000 000 diváků po celém světě a webové stránky společně se sociálními sítěmi zaznamenaly více než 200 milionů návštěv.

Tato událost byla zastřešena mezinárodní lyžařskou federací, která je od roku 1924 největší mezinárodní organizací pořádající světové poháry v lyžování a snowboardingu.

FIS - International Ski Federation je odpovědná za olympijské disciplíny alpského lyžování, disciplíny v běhu a skoku na lyžích, severské kombinaci, free-stylového lyžování a snowboardingu. V současné době má 188 členských států a sídlí ve švýcarském Oberhofenu.

Struktura mezinárodní federace je rozdělena do šesti základních divizí, které spravují disciplíny alpského lyžování, snowboardingu, běhu na lyžích, free-stylového lyžování, disciplíny zahrnuté v kategorii ostatní a neoficiální disciplíny jako například carvingové lyžování či soutěže na kolečkových lyžích.

### **3.2 Historie světového poháru**

Historie světového poháru, jak ho známe nyní, nemá hluboké kořeny. Vše začalo v roce 2013, kdy byla snaha organizátorů získat kompletní spektrum zimních sportů během tohoto víkendu.

V předchozích letech byly součástí světového poháru pouze skoky a běh na lyžích, avšak od roku 2013 se po předchozí pětileté konzultaci s Norskou federací (Norges Skiforbund) a Mezinárodní lyžařskou federací FIS - International Ski Federation začalo soutěžit také v norské kombinaci.

Tato změna byla zásluhou společné shody mezi třemi organizacemi, kterými byly Norská federace (Norges Skiforbund), Mezinárodní lyžařská federace FIS - International Ski Federation a Lillehammer Skifestival AS.

Lillehammer Skifestival AS byla založena v roce 1975 a její vliv postupně stoupal každým rokem, avšak zásadní vzestup byl zaznamenán po roce 1994, kdy se v norském Lillehammeru konaly XVII. zimní olympijské hry, které se staly prvními olympijskými hrami konanými po dvou uplynulých letech od předešlých zimních olympijských her. Tato sportovní událost je odborníky a především norskou veřejností považována za nejtěžnější sportovní událost v historii Norska.

Další důležitou podmínkou pro uskutečnění moderní verze světového poháru byla investice v přibližné výši 60 milionů norských korun, na které se také podílelo město Lillehammer.

Tento světový pohár se každoročně koná ve stejný čas, tedy první prosincový víkend a jedná se o nejkompexnější sportovní událost v regionu, jejíž obrat se během tří sportovních dnů v posledních 3 letech pohyboval v rozmezí 75 až 100 milionů norských korun. Tato událost je pro tento region velice důležitým aspektem nejen z hlediska financí, ale především z hlediska publicity a zajištění pracovních míst.

Hlavní jádro pořadatelů této události je tvořeno tzv. organizačním výborem, který se skládá z 15 stálých členů, dále se zde v průběhu roku s blížícím se začátkem světového poháru zapojují další osoby, kterých je přibližně 50 až 60 a v neposlední řadě, několik dní před začátkem, během události a krátce po ní, jsou do prací zapojeni dobrovolníci, kteří pracují zcela zdarma a jejichž počet čítá přibližně 600.

### **3.3 Organizační struktura**

Jak již bylo řečeno, organizační struktura je tvořena 15 stálými členy, ke kterým se v průběhu roku připojují další osoby. V čele organizační struktury je Eiliv Furuli, který zastává pozici předsedy organizačního výboru světového poháru.

Podřízenými pracovníky jsou Terje Lund a Øistein Lunde, kteří zastupují organizaci Norges Skiforbund, dále Hanne Viig Syversen, která zodpovídá za administrativu a logistiku, Tore Sørum, který se stará o veškeré dění týkající se skokanských můstků Lysgårdsbakkene, Jon Erik Rønning, který se pro změnu stará o veškeré dění v druhé aréně světového poháru, v aréně pro běh na lyžích, Birkebeieren Skistadion. Další osobou je Stein B. Olsen, který má z pozice organizátora povinnost zajistit, aby byl pro každý aspekt události dodržen stanovený



rozpočet a v neposlední řadě Kai A. Ringen, který je konzultantem při organizačních činnostech. Kompletní organizační struktura je součástí přílohy (Příloha C).

### **3.4 Místo konání světového poháru**

Světový pohár se každoročně koná na dvou místech, které jsou od sebe vzdáleny přibližně jeden kilometr. Těmito místy jsou arény Lyngårdsbakkene a Birkebeineren Skistadion, jejichž umístění v terénu je možné vidět na situaci v přílohách D a E.

Aréna skokanských můstků Lyngårdsbakkene byla postavena pro olympijské hry, které se konaly v Lillehammeru v roce 1994. V následujících letech se tato stavba stala typickým znakem tohoto norského města.

Jedná se o moderním zařízení, které přirozeně zapadá do krajiny a jehož výstavba byla dokončena v prosinci 1992. Lyngårdsbakkene aréna je tvořena dvěma skokanskými můstky, kde jeden je větší (HS138) a druhý je o poznání menší (HS100).

V roce 2007 došlo k rozsáhlé rekonstrukci velkého skokanského můstku. Z důvodu konání Juniorských zimních olympijských her, v únoru tohoto roku, projde menší skokanský můstek rekonstrukcí až v druhé polovině roku 2016.

Kapacita této arény je přibližně 35 000 diváků, přičemž 7 500 diváků má možnost sezení. Okolí arény umožňuje sledovat skoky dalším 25 000 divákům.

Celý komplex je tvořen startovacím můstkem, zázemím a věží pro rozhodčí v rámci které byly vybudovány kanceláře pro organizátory, tisk, média a další organizační složky. V průběhu celého roku se zde uskuteční více než 80 000 skoků v zimě a 20 000 skoků v létě. Držitelem rekordu je Simon Ammann, který zde na velkém můstku skočil v roce 2009 do vzdálenosti 146 metrů. Rekord malého můstku drží Andreas Kofler, který zde během světového poháru v roce 2011 skočil do vzdálenosti 105 metrů. [45]

Druhým dějištěm je lyžařský stadion Birkebeineren Skistadion. Jedná se o arénu, která poskytuje zázemí pro běžecké lyžování a biatlon. Aréna uzpůsobena pro závody v běhu na lyžích má kapacitu 31 000 diváků, aréna přestavěna pro potřeby biatlonu má kapacitu 13 500 diváků.

Stejně jako aréna skokanských můstků Lyngårdsbakkene byla i tato aréna postavena pro zimní olympijské hry v roce 1994. Její cena byla 83,6 milionu norských korun. Po ukončení zimních olympijských her byla následně využívána pro zimní paralympijské hry.

Po ukončení těchto sportovních událostí byla převedena do vlastnictví Olympijského parku a v současné době hostí světové poháry v biatlonu, tři FIS Cross-Country světové poháry a devět turnajů FIS v severské kombinaci. [46]

### 3.5 Ekonomické údaje o světovém poháru

I přes skutečnost, že tato sportovní událost vykázala v minulém roce příjmy ve výši 12 150 000 norských korun, neobešla by se bez dalších příspěvků, které dostaly tuto událost do kladných hodnot. Nejvýznamnějším přispěvateli byli Lillehammer Kommune, Oppland County Council a pořadatelé také obdrželi část peněz z regionálního rozpočtu.

Největší částkou, kterou pořadatelé obdrželi, byla částka 9 500 000 NOK, která byla pořadatelům poskytnuta z vládního fondu na pořádání akcí.

Stručný finanční přehled světového poháru v Lillehammeru je možné vidět v následující tabulce číslo 5, kde jsou znázorněny příjmy a výdaje v jednotlivých kategoriích.

**Tabulka 5: Bilance příjmů a výdajů světového poháru**

PŘÍJMY		VÝDAJE	
Příspěvek z fondu na pořádání akcí (NSF)	9 500 000 NOK	Zásoby	725 000 NOK
Sponzorské dary	1 500 000 NOK	Peníze na odměny pro sportovce	3 000 000 NOK
Prodej vstupenek	1 000 000 NOK	Platy a mzdy	1 025 000 NOK
Ostatní příjmy	500 000 NOK	Náklady na provoz arény	2 000 000 NOK
-	-	Vybavení pro sportovce	2 000 000 NOK
-	-	Zadávání veřejných zakázek	650 000 NOK
-	-	Údržba	525 000 NOK
-	-	Administrativa, externí služby	850 000 NOK
-	-	Cestovné, ubytování pořadatelského týmu	5 000 000 NOK

-	-	Reklama a marketing	350 000 NOK
-	-	Ostatní náklady	325 000 NOK
<b>SUMA</b>	<b>12 150 000 NOK</b>	<b>SUMA</b>	<b>17 150 000 NOK</b>

*Zdroj: [Interní dokumenty; přeformátováno do tabulky]*

Z tabulky číslo 5 je možné vyčíst, že v rámci pořadatelské činnosti došlo k velkému převýšení výdajů nad příjmy. Tento rozdíl byl dorovnán ze zdrojů, které jsou znázorněny v následující tabulce číslo 6.

**Tabulka 6: Zdroje, ze kterých byl dorovnán rozdíl mezi náklady a výnosy**

<b>Příspěvek Lillehammer Kommune</b>	1 975 000 NOK
<b>Příspěvek Oppland County Council</b>	1 975 000 NOK
<b>Příspěvek z regionálního rozpočtu</b>	150 000 NOK
<b>Příspěvek z veřejného rozpočtu</b>	900 000 NOK

*Zdroj: [Interní dokumenty; přeformátováno do tabulky]*

## 4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V této kapitole je detailněji popsán průběh zpracování dat, technické parametry dotazníkového šetření a také je zde provedena analýza zjišťovaných dat, která jsou rozdělena dle genderového a věkového rozložení, lokality a další atributů.

### 4.1 Průběh zpracování dat

Pro získání dat bylo v rámci světového poháru vypracováno dotazníkové šetření, které bylo použito jako podklad pro marketingovou analýzu spokojenosti návštěvníků této sportovní události.

Součástí dotazníkového šetření bylo 16 otázek (3 otevřené, 10 uzavřených, 1 polouzavřená, 2 hodnotící), díky kterým byly zjištěny podrobnější údaje o zúčastněných divácích a také jejich očekávání a finální spokojenost.

Bylo zjišťováno, jaké jsou nejdůležitější aspekty pro respondenty, jaká jsou jejich očekávání a finální spokojenost, případně nespokojenost s organizací, zázemím a dalšími charakteristickými rysy události, a to prostřednictvím dotazníkového šetření.

Tento strukturovaný dotazník umožnil získat data v papírové podobě, která bylo nutné převést do elektronické podoby a statisticky zpracovat. Pro toto elektronického zpracování bylo využito programu pro správu dat a statistické analýzy SPSS (Statistical Package for the Social Scientists), který má velmi univerzální a vhodnou schopnost zpracovat data tohoto typu. [43]

Hlavními důvody výběru tohoto programu byl fakt, že všechna elektronicky ukládaná data, která byla získána prostřednictvím dotazování, je možné uložit v tabulkové podobě kompatibilní s programem Microsoft Excel. Dále tento program umožňuje generování rutinních popisných statistických údajů pro předkládané otázky, jako jsou frekvenční počty uzavřených otázek, distribuce s výběrem otázek odpovědí, tvorbu grafických prezentací dat dotazníků pro podávání zpráv, prezentací nebo publikací či zkoumání vztahů mezi odpověďmi na různé otázky.

Princip zadávání dat je téměř ve všech případech velice monotónní práce, která vyžaduje velkou míru přesnosti. Je nutné zadat každý jedinečný případ na nový řádek. Dále je nutné rozlišit tři nejčastější úkoly, kterým autor při zadávání dat do SPSS Statistics čelí.

Jedná se o data vstupující do proměnné (např. výška, hmotnost), definování samostatné skupiny (např. pohlaví, úroveň vzdělání), zadání opakovaných opatření (např. časový průběh), vytvoření několika samostatných skupin (např. podle pohlaví a úrovně vzdělání) či závěrem vytvoření oddělených skupin a opakování měření (např. podle pohlaví, času).

## 4.2 Technické parametry dotazníkového šetření

Zjištění spokojenosti zákazníků, v tomto případě diváků, bylo provedeno pomocí dotazníkového šetření. Pro účely tohoto šetření byl studenty ekonomie a marketingu z Lillehammer University College sestaven dotazník čítající 16 otázek.

Autor práce se podílel na předkládání a vyplňování vypracovaného dotazníku během tří dnů světového poháru a dále následné sumarizaci získaných dat. Tato data byla poté vložena do statistického programu Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) a zpracována.

Dotazník obsahoval jak otevřené otázky, uzavřené, polouzavřené otázky, tak i otázky hodnotící. Ty poskytovaly hodnocení na škále 1 až 5, kdy jedna byla velmi nízká známka a pět byla známka velmi vysoká.

Dotazníky byly předkládány osobám rozdílného věku, pohlaví zcela nahodile skupinami o dvou až třech studentech, kteří společně tlumočili otázky a vyplňovali odpovědi do dotazníků. Veškeré dotazníkové šetření probíhalo v okolí závodní tratě v časových prodlevách mezi jednotlivými závody.

**Tabulka 7: Technické parametry dotazníkového šetření**

<b>Projekt</b>	zjištění spokojenosti zákazníka (návštěvníka) WC Lillehammer 2014
<b>Termín dotazníkového šetření</b>	5. až 7. prosince 2014
<b>Výběr respondentů</b>	nahodile
<b>Nutná podmínka ke zpracování dotazníku</b>	respondent musel být divákem (návštěvníkem) WC Lillehammer 2014
<b>Počet dotázaných</b>	405 respondentů
<b>Výzkumný nástroj</b>	standardizovaný dotazník

<b>Metoda sběru dat</b>	písemné dotazování
<b>Počet a struktura otázek</b>	16 otázek (otevřené: 3, uzavřené: 10, polouzavřené: 1, hodnotící: 2)
<b>Cíl dotazníkového šetření</b>	zjištění spokojenosti návštěvníků

*Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014; přeformátováno do tabulky]*

#### **4.2.1 Vznik výzkumného problému**

Tento výzkum probíhal především z důvodu zjištění spojenosti návštěvníků této sportovní události, jelikož by organizátoři rádi zjistili nedostatky před, během a po trvání světového poháru.

#### **4.2.2 Realizace marketingového výzkumu**

Marketingový průzkum proběhl v místě dění události ve dnech 5. až 7. prosince 2014, během kterých se návštěvnost dostala na úroveň více než 30 000 diváků. V rámci tohoto výzkumu byl písemný dotazník předložen 405 dotazovaným.

Při zpracování získaných dat bylo využito statistického programu Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Získaná a zpracovaná data byla prostřednictvím metod popisné statistiky interpretována především pomocí grafického a tabulkového znázornění v programu Microsoft Excel.

#### **4.2.3 Reprezentativnost marketingového výzkumu**

Do marketingového výzkumu byli zařazeni návštěvníci světového poháru v běhu a skoku na lyžích v Lillehammeru. Tito návštěvníci byli přítomni v místě dění mezi 5. a 7. prosincem 2014. Základní soubor představoval více než 30 000 návštěvníků, přičemž během těchto dnů bylo získáno 405 dotazníků, což představuje vzorek, tedy výběrový soubor, přibližně 1,35 procenta. Důvod, proč byl tento výběrový soubor 1,35 procenta a další navrhované změny týkající se dotazníku jsou zmíněny v kapitole 6.1.

### **4.3 Analýza zjišťovaných dat**

V rámci této kapitoly jsou popsány jednotlivé otázky, které byly součástí předkládaného strukturovaného dotazníku. Tyto otázky jsou zanalyzovány a graficky či textově vykresleny pro názornější zobrazení. Důvodem, proč byly tyto otázky zakomponovány do strukturovaného dotazníku, je zjištění informací o základním souboru.

### 4.3.1 Genderové a věkové rozložení respondentů

Jednou z kategorií, která byla zjišťována bylo genderové rozložení návštěvníků během světového poháru. Organizátory stanovená hypotéza u rozdělení návštěvníků dle pohlaví byla kvantifikována 70:30 v poměru muži ženy, avšak jak je z následující tabulky číslo 8 zřejmé, procento dotázaných žen bylo 49,1 a procento dotázaných mužů bylo o 1,8 procenta vyšší, tedy 50,9 procent.

Výše zmíněná hypotéza tedy nebyla potvrzena a sportovní události se zúčastnilo téměř stejné procento mužů a žen. Z tohoto hlediska zde není důvod pro změnu marketingové strategie v oblasti zaměření se na určité pohlaví.

**Tabulka 8: Genderové rozložení respondentů**

<b>POHLAVÍ</b>	<b>ČETNOST ODPOVĚDÍ</b>	<b>PROCENTO</b>
Muži	198	49,1
Ženy	205	50,9
<b>SUMA</b>	<b>403</b>	<b>100,0</b>

*Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014]*

Dalším zjišťovaným faktorem v rámci dotazníkové šetření byl věk respondentů. Ke zjištění věkového portfolia diváků v rámci této sportovní události byli respondenti rozděleni do čtyř skupin.

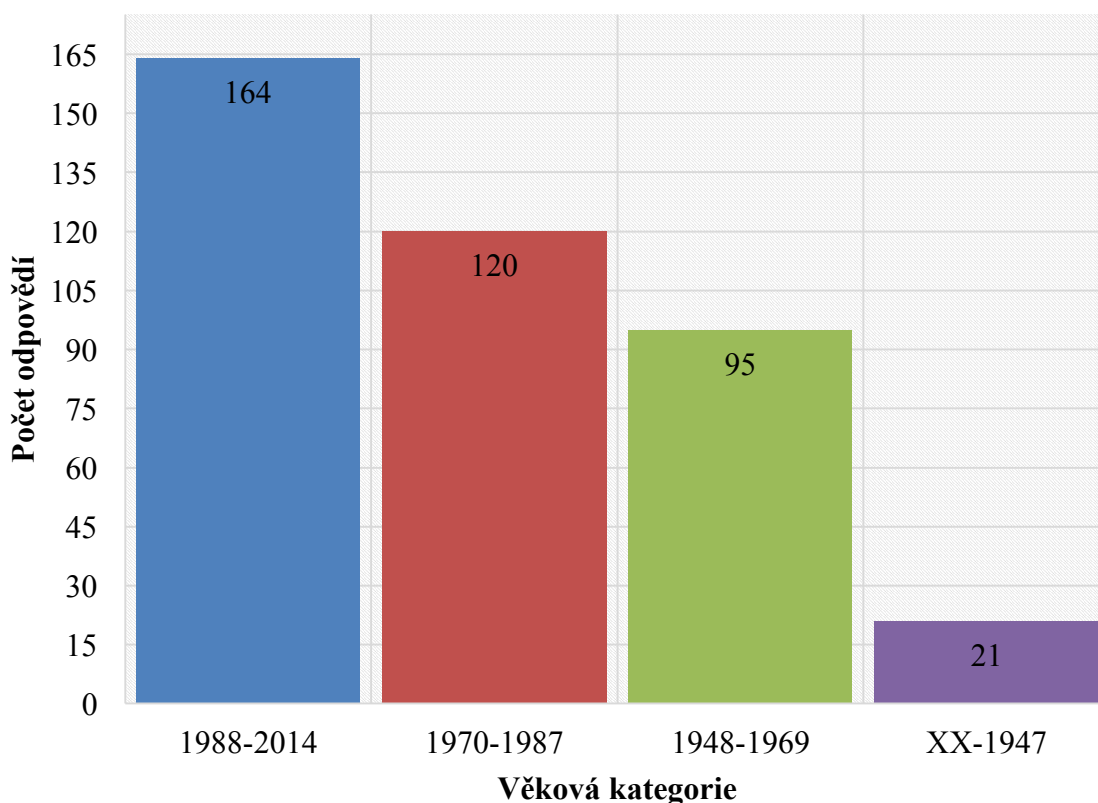
První skupina byla složena z respondentů, kteří byli ve věku od jednoho roku do 27 let. Druhá skupina zahrnuje respondenty, kteří jsou považováni za produktivní mladší obyvatelstvo, tedy občany ve věkovém rozmezí 28 až 45 let.

Třetí skupina je tvořena z respondentů, které je stále možné považovat za produktivní obyvatelstvo, ale jejich věk je pokročilejší než věk respondentů v předchozí skupině. Jedná se o starší generaci respondentů, jejichž věk je v rozmezí 46 až 67 let. Čtvrtá skupina zahrnuje respondenty důchodového věku, tedy osoby starší 67 let.

Z následujícího grafu číslo 6 je patrné, že nejpočetnější, první, skupinou respondentů jsou lidé, jejichž věk se nachází v rozmezí jednoho až 27 let. Tento fakt může být poněkud zkreslen vlivem vysoké návštěvnosti žáků a studentů z okolních škol během pátečního dne, kteří tuto sportovní událost navštívili v rámci své výuky.

Druhá nejpočetnější skupina zahrnuje 120 respondentů ve věku 27 až 44 let. Třetí skupina je tvořena 95 respondenty a v neposlední řadě skupina, která je tvořena 21 respondenty v pokročilém věku, tedy ve věku více než 67 let.

**Graf 6: Věkové skupiny respondentů**



*Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014]*

#### **4.3.2 Lokalita a ubytování respondentů**

Další identifikační otázky byly zaměřeny na lokalitu respondentů, jejich ubytování, zkušenost se světovým pohárem a s jinými sportovními událostmi. Hlavním cílem těchto otázek bylo zjistit spektrum účastníků.

Odpověď na otázku číslo 3 v používaném dotazníku odhaluje, z jakých zemí jednotliví návštěvníci přijíždějí. Tento údaj je velice důležitý pro organizátory události, jelikož díky získaným odpovědím odhalí, jaké je regionální rozložení jednotlivých účastníků. Dále získají odpověď na otázku, z jakých zemí jednotliví respondenti pocházejí a také v rámci pořadatelské země, Norska, jsou schopni zjistit z jakých regionů tito respondenti pocházejí. Dané údaje jsou zjištěny díky přítomnosti otázky na poštovní směrovací číslo. Tato data



mohou být následně využita pro marketingovou strategii v jednotlivých částech Norska či Evropy a organizátoři tak přesně vědí, na které regiony se zaměřit.

Běh na lyžích je velmi populárním sportem mezi skandinávskými zeměmi, především pak v Norsku, kde je považován za národní sport.

Toto se potvrdilo během dotazníkového šetření, kde byla jasná převaha norského publika. Zjištěná převaha čítala více 90 procent respondentů norského publika, následovali respondenti z Velké Británie, Švédska, Polska, České republiky a dalších světových zemí. Kompletní seznam je možné vidět v následující tabulce číslo 9.

**Tabulka 9: Lokality respondentů**

ZEMĚ	ČETNOST ODPOVĚDÍ	PROCENTO
Norsko	368	90,9
Francie	1	0,2
Polsko	5	1,2
Německo	4	1,0
Česká republika	5	1,2
Švédsko	7	1,7
Velká Británie	8	2,0
Nizozemí	1	0,2
Indie	3	0,7
Španělsko	1	0,2
<b>SUMA</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>

*Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014]*

Dalším zkoumaným aspektem v rámci dotazníkového šetření byly údaje týkající se ubytování respondentů.

Údaje byly zjišťovány, aby mohli organizátoři porovnat vývoj z předchozích let a aby bylo možné na základě tohoto vývoje odhadnout počet návštěvníků, kteří využijí ubytovacích

zařízení v místě konání v budoucích letech. Na základě těchto údajů dochází k přizpůsobování kapacit ubytovacích zařízení v místě konání.

Jak je patrné z následující tabulky číslo 10, převážná většina respondentů, kteří navštívili světový pohár v Lillehammeru, byla ubytována ve vlastním ubytovacím zařízení v lokalitě události.

Počet respondentů, kteří trávili čas ve vlastních chatách v blízkém okolí dějiště události, tvořil skupinu 276 z celkových 403 dotázaných, což je 68,5 procent dotazovaného vzorku. Nutno říci, že na tuto otázku bylo zaznamenáno pouze 403 odpovědí, nikoliv 405, ve dvou dotaznících nebyla tato otázka zodpovězena.

Zbylé kategorie, tedy ubytování v hotelu, vlastní chatě, pronajaté chatě, či přespání u známých či přátel bylo na téměř stejné úrovni a hodnoty se pohybovaly v rozmezí 6,7 a 10,7 procent dotazovaného vzorku respondentů.

Konkrétně druhá nejpočetnější skupina zahrnovala 10,7 procent respondentů, kteří se ubytovali u svých přátel či známých. Třetí nejpočetnější skupina, 7,2 procent respondentů, odpověděla v dotazníku tak, že využili ubytování v přilehlém hotelu a zbylí respondenti využili horských chat, vlastních či pronajatých.

Fakt, že nejvíce respondentů bylo ubytováno ve svých domovech, je způsoben především silnou tradicí běhu na lyžích v tomto regionu a také faktem, že v okolí Lillehammeru se nachází dva ze čtyř největších norských ski rezortů, Hafjell a Kvitfjell, což je důvod pro významnou výstavbu domů a horských chat v okolí.

Ty jsou z větších části vlastněny soukromými osobami, což je typické pro Norsko, kde mezi lety 1970 a 2000 došlo k zdvojnásobení počtu ‚druhých domů‘. Mezi lety 1970 a 2000 byl tento nárůst z původních 200 000 jednotek na 375 000 domů, tedy přibližně 6 000 nových domů každý rok. [42]

**Tabulka 10: Ubytování respondentů**

<b>MÍSTO</b>	<b>ČETNOST ODPOVĚDÍ</b>	<b>PROCENTO</b>
Domov	276	68,5
Hotel	29	7,2
Vlastní chata	27	6,7
Pronajatá chata	28	6,9

U přátel či rodiny	43	10,7
<b>SUMA</b>	<b>403</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014]

### 4.3.3 Návštěvnost světového poháru a dalších sportovních událostí

V této části v rámci dotazníkového šetření byla položena otázka *‘Kolikrát jste se jako divák zúčastnil(a) světového poháru v Lillehammeru v předchozích letech?’*

Cílem této otázky bylo zjistit, zda-li se respondenti účastnili předchozích ročníků světového poháru.

Z těchto údajů je totiž možné vyčíst určitou loajalitu návštěvníků, zda-li jsou tito návštěvníci ochotni navštívit tuto sportovní událost opakovaně. V závěrečném doporučení, kterému se věnuje kapitola číslo 6, se autor zabývá faktem, jak by bylo možné se na tyto respondenty zaměřit v následujících letech a i díky nim zlepšit organizaci celé události.

Na výše zmíněnou otázku odpovědělo 405 dotázaných respondentů, přičemž pro více než 50 % z nich, jak je vidět z tabulky číslo 11, byl ročník 2014 druhou zkušeností s touto událostí.

Z následující tabulky číslo 11 je také možné vyčíst, že pro 98,8 procent dotázaných respondentů byl ročník 2014 několikátou návštěvou, tedy, že tuto událost navštívili v předchozích letech alespoň jednou.

**Tabulka 11: Počet návštěv světového poháru v Lillehammeru v předešlých letech**

<b>POČET NÁVŠTĚV</b>	<b>ČETNOST ODPOVĚDÍ</b>	<b>PROCENTO</b>
0	1	0,2
1	218	53,8
2	88	21,7
3	30	7,4
4	12	3,0
5	18	4,4
6	6	1,5

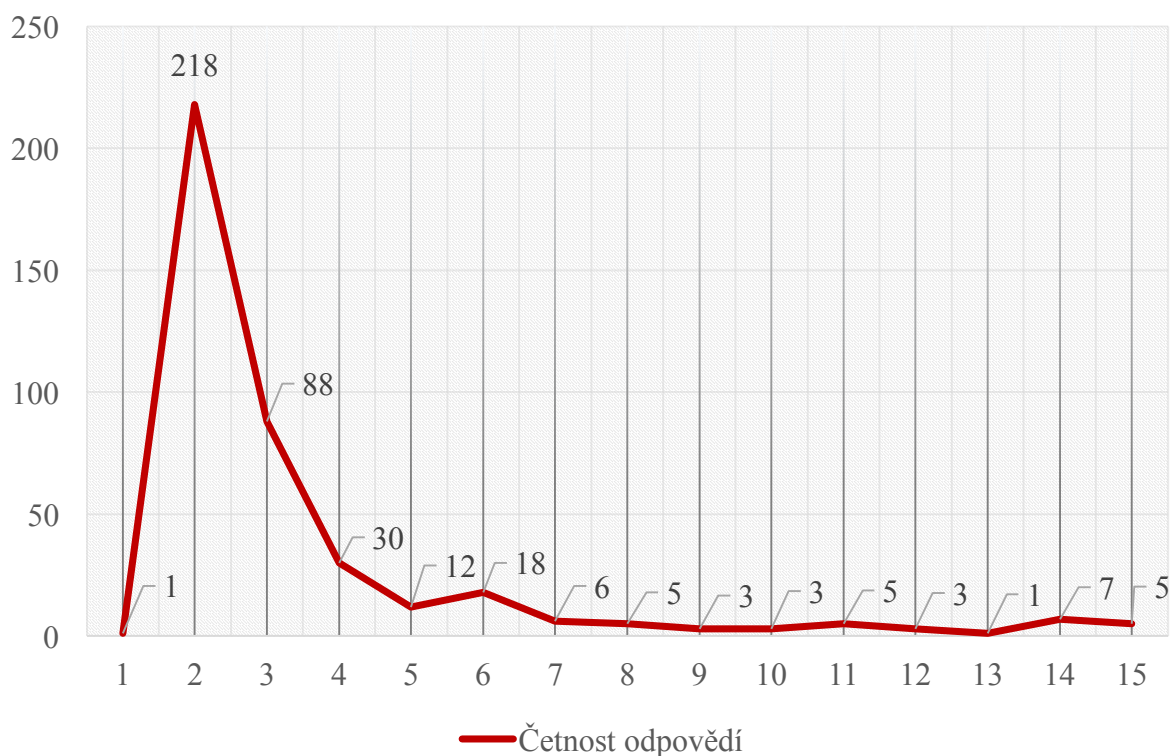
7	5	1,2
8	3	0,7
9	3	0,7
10	5	1,2
12	3	0,7
13	1	0,2
15	7	1,7
20	5	1,2
<b>SUMA</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>

*Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014]*

Pro lepší znázornění lze počet návštěv světového poháru v Lillehammeru v předešlých letech znázornit také graficky.

Toto znázornění je možné vidět v následujícím grafu číslo 7, ze kterého je patrné, že největší četnost (218) zaznamenala odpověď, že tento světový pohár byl druhým ročníkem pro většinu dotázaných respondentů. Druhou nejvyšší četnost zaznamenala odpověď, že se jedná již o třetí ročník (88), následována odpovědí, že tento světový pohár byl již čtvrtým ročníkem pro dotázané respondenty (30).

**Graf 7: Četnost návštěv světového poháru v Lillehammeru v předchozích letech**



Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014]

Zjištěná data přinášejí pozitivní zjištění, jelikož je zde patrná určitá loajalita návštěvníků, kteří navštěvují tuto sportovní událost pravidelně. Velice pozitivní je především fakt, že na základě odpovědí získaných od respondentů, pouhé 0,2 % navštívilo tuto událost poprvé.

Určitě by zde stálo za zmínku, že odpovědi těchto respondentů by měly být důkladněji analyzovány a organizátoři by se měli na tyto respondenty více zaměřit s cílem zjistit, zda tito diváci uvažují o návštěvě i následujících ročníků.

Další otázka, která byla součástí předkládaného dotazníku, měla za cíl zjistit, zda-li se dotázaní respondenti zúčastnili nějakých ostatních událostí, které mají podobné, tedy sportovní zaměření.

Toto bylo zkoumáno za účelem zjištění struktury návštěvníků, tedy zda návštěvníci světového poháru v Lillehammeru navštěvují pouze tuto událost, nebo i další podobné události.

Na otázku „Navštívil(a) jste někdy nějakou podobnou událost světovému poháru v Lillehammeru?“ odpovědělo souhlasně 307 respondentů, tedy 76,9 procent všech dotázaných.

Tito respondenti tedy v předchozím období navštívili jinou sportovní událost, která byla svým charakterem podobna světovému poháru v Lillehammeru, ale nejednalo se o tuto konkrétní událost.

Pro zbylých 92, tedy 23,1 procent, byla zkušenost s tímto světovým pohárem prvotní a nikdy tedy v předchozím období nenavštívili podobnou událost. Tyto údaje jsou patrné z následující tabulky číslo 12, na kterou odpovědělo 399 respondentů.

**Tabulka 12: Návštěva další sportovní události**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>ČETNOST ODPOVĚDÍ</b>	<b>PROCENTO</b>
Ano	307	76,9
Ne	92	23,1
<b>SUMA</b>	<b>399</b>	<b>100,0</b>

*Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014]*

#### **4.4 Marketingová propagace**

Informace týkající se marketingové propagace celé události byly zjišťovány, aby organizátorům byla poskytnuta zpětná vazba a aby bylo možné zhodnotit rentabilitu a efektivnost vynaložených finančních prostředků, které byly organizátory investovány do různých typů propagace této sportovní události.

Velkou výhodou této lokality je skutečnost, že v tomto regionu se odehrává široké spektrum sportovních událostí, mezi které patří události hostící sedm zimních olympijských disciplín.

V Lillehammeru se nachází již zmíněná aréna skokanských můstků Lysgårdsbakkene. Jedná se o nejvytíženější arénou svého druhu na světě. Lysgårdsbakkene je otevřena jako první v Evropě, tudíž sem dojíždí trénovat velké množství norských a zahraničních týmů.

Dalším velmi důležitým faktem pro tuto událost je, že město Lillehammer je částečným vlastníkem a také spolupořadatelem světového poháru, což zajišťuje, že město má zájem aktivně se zapojovat do činností, které tuto událost podporují, protože má jistotu, že vydělané peníze se částečně vrátí do městského rozpočtu a město si udrží statut sportovního města, na čemž je postavena celá jeho marketingová strategie. Ta se také dosti opírá o pořadatelskou činnost XVII. zimních olympijských her, které se zde uskutečnily v roce 1994.

K marketingové propagaci světového poháru byla použita různá masová média. Mezi nejstěžejnější patřilo televizní vysílání, státní a regionální noviny, rádio a sociální síť.

Rozpočet pro ročník 2014 na marketingovou propagaci a reklamu pracoval s částkou 350 000 norských korun, přičemž 150 000 NOK bylo použito na propagaci v místních novinách. Celková částka alokovaná do marketingové propagace představuje přibližně 2 procenta z celkově vynaložených nákladů.

#### **4.4.1 Lokální a státní noviny**

Lokální a státní noviny byly organizátory této sportovní události velmi hojně využívány. Z celkových 350 000 NOK bylo do tohoto druhu reklamy alokováno 150 000 NOK, tedy téměř 43 %.

Podle získaných údajů od organizátorů je částka za reklamu, kterou vyhledá 1 000 lidí v lokálních novinách 400 norských korun, tedy 0,4 NOK za osobu, přičemž v novinách státních je účtováno přibližně 200 NOK, tedy zhruba o polovinu méně.

Na propagaci ve státních novinách bylo díky uzavřené spolupráci mezi Norskou federací (Norges Skiforbund) a státními novinami vynaloženo pouze 80 000 NOK, přičemž byla vyjednána významná sleva.

Hodnota této služby by byla pro standartního zákazníka přibližně 500 000 NOK. Společně s vynaloženými penězi byly také poskytnuty VIP vstupenky a prostory pro reklamní bannery v dějišti události státním novinám, především společnosti NRK (Norsk rikskringkasting AS).

Dále bylo využito velké množství vázaných operací, především firemních barterů, což je organizátory jeden z hojně využívaných nástrojů.

Se společností NRK, jež je norskou státní televizní společností, která byla založena v roce 1933 a vysílá v rozhlasu, televizi a také prostřednictvím takzvaných nových médií, mají pořadatelé uzavřenu smlouvu.

Tato smlouva spočívá v poskytování veškerých propagačních služeb v televizním vysílání zcela zdarma. Jedná se o určitou formu kompenzace zvanou firemní barter, který funguje prostřednictvím lokálních reportérů, kterými jsou propagovány události konající se v jednotlivých regionech.

Dále organizátoři využívají služeb norské radiové stanice P4, kde sponzoři události využívají tuto událost k propagaci svých výrobků, za což obdrží vstupenky, ubytování a další výhody.

#### 4.4.2 Internet a sociální sítě

Společně s tradičními cestami byly využity také modernější cesty propagace. Mezi tyto cesty patří především Internet a sociální sítě, které se stávají čím dál tím více důležitějšími v marketingové činnosti, především pro svůj široký rozsah využití a zasažení širokého spektra potenciálních zákazníků a také proto, že jejich využití je téměř zdarma.

Během světového poháru byly sociální sítě použity ze dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem byla snaha využít tyto kanály pro celkové pozvednutí povědomí o události.

Sociální sítě umožňují několikanásobně rozšířit portfolio potenciálních zákazníků, v tomto případě návštěvníků. Tyto prostředky umožňují získat zcela nové zákazníky, se kterými je možné komunikovat v podstatě v reálném čase a také umožňují velmi efektivně využívat zpětnou vazbu, která je v současném světě velmi důležitá. [25]

Druhý důvod souvisí s náklady. Organizátoři se museli vypořádat s velmi omezeným rozpočtem, který byl vyhrazen na marketingovou propagaci a sociální sítě jsou nástroj, díky kterému byli schopni snížit náklady na tuto činnost.

Sociální sítě tak pro organizátory měly dva důležité aspekty, které plně zapadly do jejich marketingové strategie. Byli díky nim schopni za minimální náklady oslovit velké množství potenciálních návštěvníků.

Během této události byly použity tradiční dobře známé sociální sítě, mezi které patří největší síť Facebook, ale také Twitter, Instagram a nově výrazně se rozvíjející Snapchat.

Především poslední dvě sociální média umožnila organizátorům nabídnout divákům zajímavý nástroj k okamžitému sdílení jejich fotografií a videí, které byly následně sdíleny na oficiálních stránkách události a taktéž promítány na velkoplošných obrazovkách v areálu během probíhajících závodů.

Organizátoři nevyužívali sociální sítě pouze během světového poháru, ale převážná část práce s těmito kanály se odehrávala několik měsíců před zahájením. Před začátkem události byly sociální sítě využívány k rekrutování dobrovolníků a také skrze ně byli oslovováni sportovci, kteří se zmínili o události ve smyslu, že se jí budou účastnit, či že se těší na následující událost v Lillehammeru, což opět výrazně rozšiřuje spektrum lidí, kteří se o světovém poháru dozvědí. Prostřednictvím těchto kanálů také samozřejmě probíhala celá online marketingová propagace.



Mezi nejčastěji využívané osobnosti patří dvojnásobný olympijský vítěz ze zimních olympijských her ve Vancouveru a jedenáctinásobný mistr světa Peter Northug či Marit Bjørgen, která je držitelkou šesti zlatých medailí z olympijských her ve Vancouveru a Soči.

Aby organizátoři zjistili, jaký byl dopad použité kombinace moderních a tradičních cest marketingové propagace, byla do dotazníku zakomponována otázka číslo devět: *‘Kde jste získal(a) informace o této události?’*

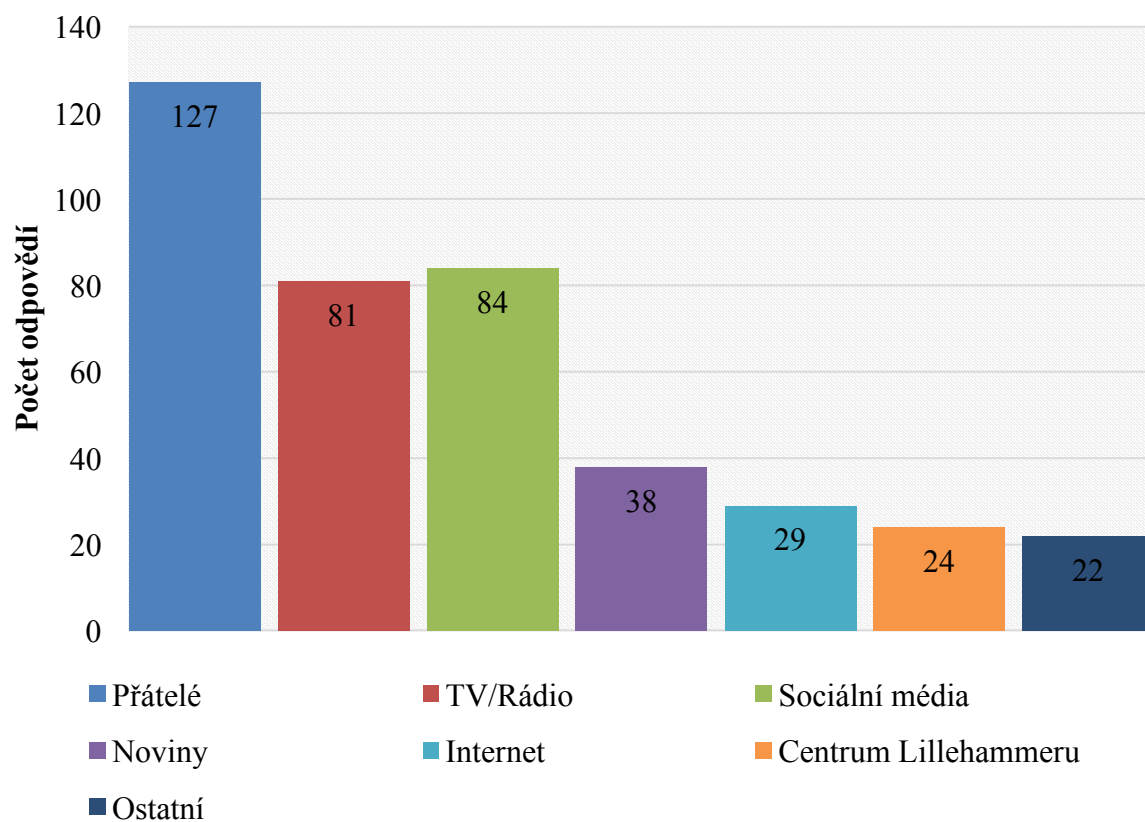
Na základě odpovědí je pak možné zanalyzovat, která média měla očekávaný dopad, a která byla naopak neefektivní.

Prostřednictvím jakých cest se návštěvníci dozvěděli o této sportovní události je možné vidět v následujícím grafu číslo 8. Z tohoto grafu je patrné, že nejvíce respondentů se dozvědělo o této události od svých přátel či blízkých, což je ostatně typický obraz většiny, nejen sportovních událostí v Norsku, které jsou propagovány prostřednictvím doporučení mezi lidmi, kteří zde tvoří silné dobrovolnické a divácké komunity. Odpověď, že se dozvěděli o této události od svých přátel či známých zvolilo 127 respondentů z celkových 405 respondentů, tedy 31,35 procent.

Podle následujícího grafu číslo 8 je taktéž možné říci, že organizátoři uspěli s propagací události na poli televizní a rádiové komunikace a také na sociálních sítích. Z tohoto grafu je taktéž patrné, že v tomto ohledu jsou tradiční (televize a rádio) a moderní (sociální sítě) metody propagace stále vyrovnané, přičemž platí, že prostřednictvím televizních a radiových přijímačů si cestu na událost našli především starší návštěvníci, naopak sociální sítě měly velký vliv zejména na mladší generace návštěvníků. Oba tyto způsoby vykazaly téměř totožné hodnocení a podílely se na propagaci 20 %, respektive 20,7 %.

Naopak velmi slabý vliv na respondenty měla reklama v centru města. Centrum města nabízí nespočet možností, kde by mohla být tato událost zviditelněna, tento potenciál však nebyl využit, čemuž se autor věnuje v závěrečné hodnotící a doporučující části č. 6.2.

**Graf 8: Zdroje informací o světovém poháru**



*Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014]*

## 5 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Je evidentní, že diváci hrají velice významnou roli při sportovních událostech, a není tomu jinak ani v rámci analyzovaného světového poháru. Je to ostatně důvod, proč mají organizátoři zájem uspořádat akce velkých formátů s velkými rozpočty.

Hlavním cílem každého organizačního týmu je nalákat velké množství diváků a zajistit, aby tito lidé byli spokojeni a aby se další rok vrátili, což z nich učiní stabilní osazenstvo, které v dalších letech přinese další skupiny diváků.

Je také zřejmé, že diváci hrají velmi významnou roli pro sportovce, jsou to právě oni, na jejichž přítomnosti často závisí výkony jednotlivých sportovců. Osazenstvo dokáže svou přítomností a svým povzbuzováním dotlačit sportovce na hranice jejich možností, naopak nepřítomnost diváků a prázdné ochozy působí na sportovce negativně.

Přítomnost velkého publika, jak již bylo zmíněno, ročníku 2014 se zúčastnilo více než 30 000 diváků, je velmi důležitá. Hlavním cílem organizátorů však nebyla pouze kvantita osazenstva, ale především jejich spokojenost.

Jak je patrné z teoretických přístupů, obraz celé události je tvořen právě diváky, protože ti tvoří atmosféru a právě oni jsou v rámci celoročního programu proměnnými složkami.

Je možné říci, že tratě a struktura sportovců jsou v rámci celoročního programu světového poháru víceméně konstantní, ale publikum je prvkem, který dokáže událost odlišit a případně ji i pozvednout na vyšší úroveň. Z tohoto důvodu je nutné se zaměřit na jejich spokojenost a zanalyzovat faktory, které jsou pro diváky důležité. Analýza umožní organizátorům zacílení se na stěžejní atributy v následujících letech, což je velice podstatné, především v případě jejich nedostatečné kvality.

V rámci této analýzy je také nutné porozumět určitým národním a mezinárodním preferencím jednotlivých diváků. Existuje zde určité diference, kterým je nutné se věnovat, a kterým je nutné se alespoň částečně přizpůsobit.

Z provedeného marketingového průzkumu je patrné, že v rámci očekávání diváků patří mezi nejdůležitější faktory této události následující:

- *Sport (4,56)*
- *Atmosféra (4,28)*
- *Entusiasmus (4,21)*
- *Přátelé a příbuzní (4,19)*

*- Velkoplošné obrazovky (4,07)*

*- Zabezpečení (4,01)*

Tento výsledek je možné považovat za směrodatný především na území Skandinávie, případně na území zemí, které jsou kulturně velmi podobné této části Evropy, protože výsledek je výrazně ovlivněn velkou účastí norských diváků, kteří se světového poháru v běhu a skoku na lyžích účastnili ve zdaleka největším počtu.

Jak již bylo zmíněno, v rámci každé události je nutné se zaměřit na kulturní a národní preference jednotlivců. Na základě těchto preferencí je možné lépe zaměřit marketingovou strategii přímo na cílovou skupinu.

Pro norské diváky je typické, že jako zástupci severovýchodních zemí mají obrovskou vášeň pro zimní sporty a události, kterých se účastní, využívají jako místo, kde mohou trávit čas s rodinou a přáteli. Účast na těchto událostech je pro ně otázkou společenského života, kde mohou ještě více zviditelnit svoji vášeň pro zimní sporty.

Další velice důležitou hodnotou pro diváky byla atmosféra. Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, norskí obyvatelé oplývají velkou vášní k zimním sportům a právě vytvoření dobré atmosféry je pro ně velice důležité.

Na základě získaných výsledků byla zpracována závěrečná kapitola číslo 6, která se věnuje organizačním problémům události a která předkládá návrhy strategického přístupu zvyšující úroveň spokojenosti návštěvníků především v těch aspektech, které je možné považovat za problémové a u kterých se objevilo slabší hodnocení.

## **5.1 Výsledky mapující očekávání a finální spokojenost**

V této kapitole je zanalyzováno očekávání a finální spokojenosti jednotlivých respondentů během světového poháru v Lillehammeru. Níže zmíněné otázky byly zakomponovány do předkládaného strukturovaného dotazníku, aby bylo možné je dále zanalyzovat a vyhodnotit.

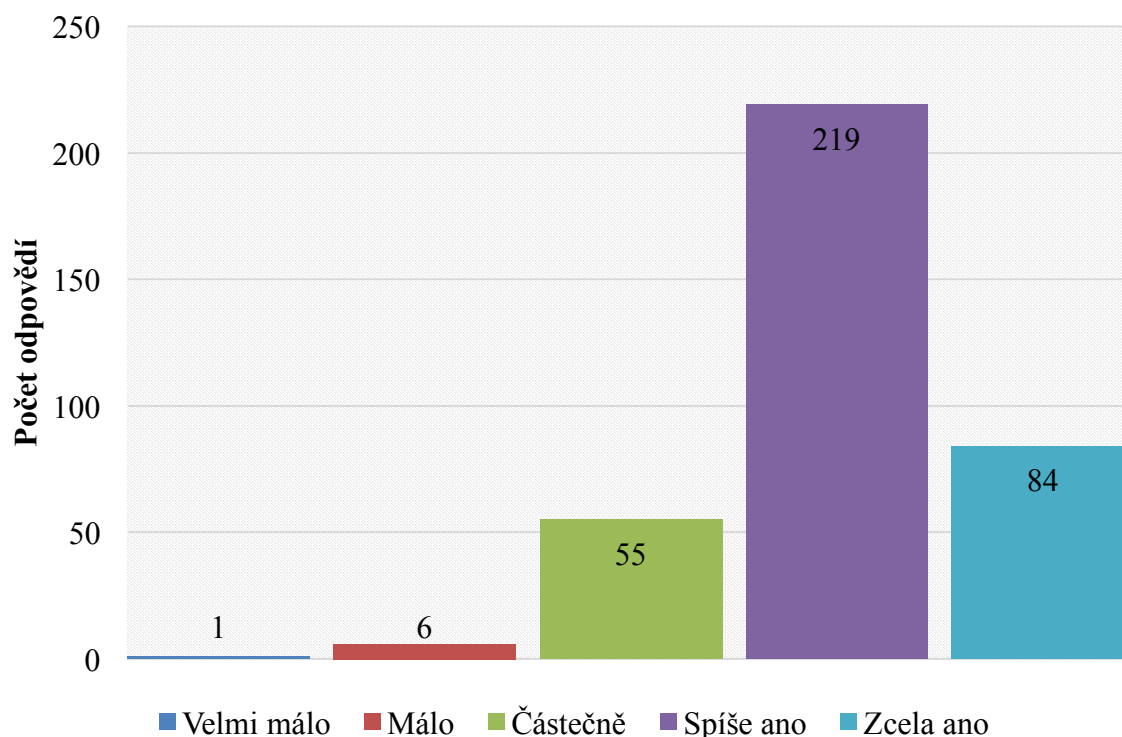
Cílem organizátorů je na základě získaných výsledků provést určité změny, které povedou ke zvýšení úrovně celé události v následujících letech.

Pro zjištění těchto informací použili organizátoři sérii otázek, ze kterých je možné zjistit, jaká byla očekávání respondentů, celková spokojenost s událostí nebo také, jak byla jejich očekávání naplněna.

Získané výsledky je možné vidět v následujících grafech. Graf číslo 9 graficky znázorňuje odpovědi na otázku číslo 13 v předkládaném dotazníku, jejíž znění bylo *'Do jaké míry bylo Vaše očekávání naplněno?'*

Na tuto otázku odpovědělo 83 procent respondentů, že jejich očekávání bylo spíše, respektive zcela naplněno.

**Graf 9: Do jaké míry bylo Vaše očekávání naplněno?**

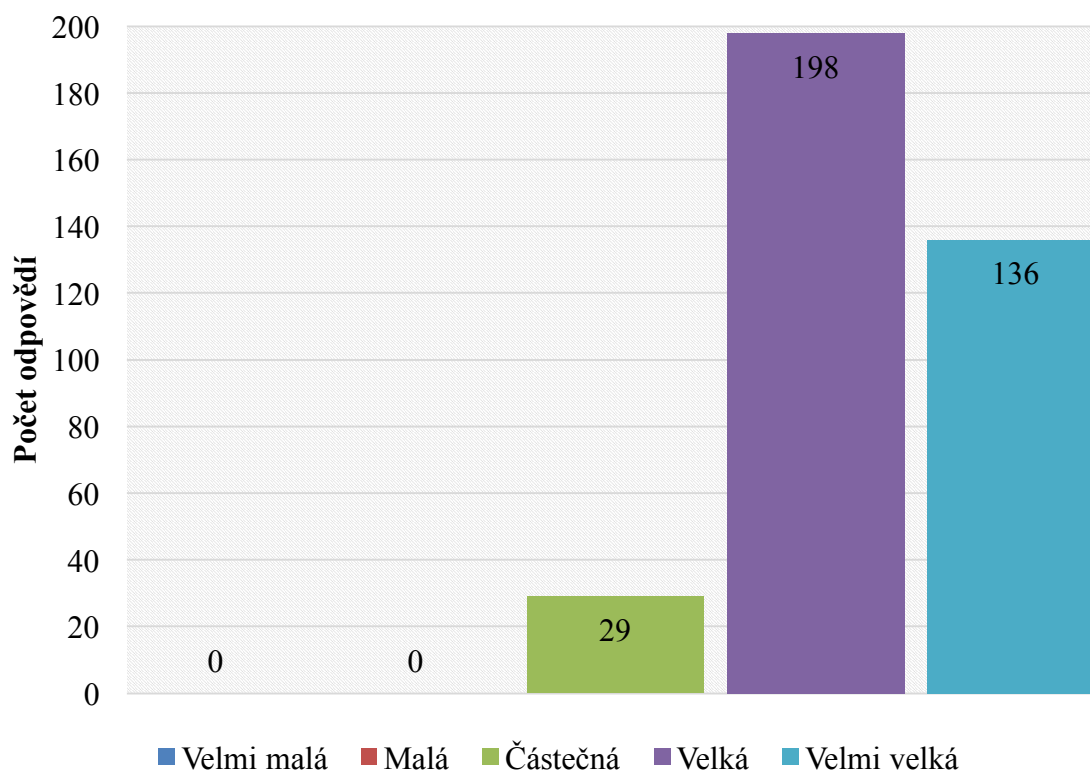


Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014]

V dotazníku obsažena otázka číslo 16, která zněla *'Jak jste byl(a) celkově spokojen(a) s událostí?'* se zaměřuje na téměř stejnou problematiku. Záměrem této otázky bylo zjištění, zda-li byli respondenti spokojeni s událostí v Lillehammeru jako celku, či nikoliv.

Následující graf číslo 10 zachycuje odpovědi na tuto otázku a je z něho zřejmé, že drtivá většina, konkrétně 92 procent respondentů, byla spokojena, respektive velmi spokojena se světovým pohárem v Lillehammeru.

**Graf 10: Spokojenost se světovým pohárem v Lillehammeru**



Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014]

Předchozí otázky se zaměřovaly pouze na obecné očekávání a konečnou spokojenost s událostí jako celku, avšak otázka číslo 12, jejíž znění bylo *'Do jaké míry jsou pro vás následující aspekty rozhodující? (1 - Zcela nerozhodující, 5 - Velmi rozhodující)'*, se zaměřuje na naplnění očekávání a finální spokojenosti v rozsahu konkrétních aspektů světového poháru.

Jednotliví respondenti ohodnotili tyto charakteristické vlastnosti podle jejich důležitosti známkami od jedné do pěti, kdy jedna byla známka nejnižší, tedy nejméně důležitý aspekt pro respondenty a pět byla známka nejvyšší, tedy naopak aspekt, který respondenti považují za nejdůležitější.

V níže znázorněné tabulce číslo 13 je možné vyzorovat, že nejvyšší hodnoty významnosti pro respondenty mají následující aspekty:

- **Sport**
- **Atmosféra (hudba, zábava pro děti, atd.)**
- **Entusiasmus**

- *Přátelé a příbuzní*
- *Velkoplošné obrazovky*
- *Zabezpečení (ambulance, ochranka, zdravotníci)*

Naopak nejmenší významnost přisuzují respondenti možnosti zakoupit si oblečení, suvenýry či možnosti setkat se známými osobnostmi.

**Tabulka 13: Významnost očekávání respondentů**

Toalety	Hudba	Komentátor a uvaděč	Zabezpečení	Atmosféra	Přátelé a příbuzní	Sport	Oblečení a suvenýry	Kulturní zážitky	Zábava	Fronty a doba čekání	Počasí	Jídlo a nápoje	Velkoplošné obrazovky	Výhled na obrazovky	Sanitární zázemí	Teplota krytých ploch	Znamé osobnosti	Entusiasmus
3,82	3,20	3,98	4,01	4,28	4,19	4,56	2,45	3,33	3,51	3,48	3,94	3,44	4,07	3,47	3,46	3,29	2,67	4,21

Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014]

Díky otázce číslo 15, jejíž znění bylo 'Do jaké míry jste byli spokojeni s jednotlivými aspekty (1 - Velmi nespokojen(a), 5 - Velmi spokojen(a))' je možné vypočítat do jaké míry byli respondenti spokojeni s jednotlivými aspekty během světového poháru.

Respondentům v této části dotazníku byla nabídnuta otázka s hodnotící škálou od jedné do pěti, kdy velká nespokojenost odpovídala hodnotě jedna a naopak velká spokojenost hodnotě pět.

Skutečná spokojenost týkající se výše zmíněných důležitých aspektů pro respondenty byla hodnocena velice příznivě. Toto je zřejmé z následující tabulky číslo 14, kdy hodnoty označované respondenty jako nejdůležitější aspekty dosáhly dobrého hodnocení, tedy hodnot vyšších než 4.

**Tabulka 14: Skutečná spokojenost respondentů**

Toalety	Hudba	Komentátor a uvaděč	Zabezpečení	Atmosféra	Přátelé a příbuzní	Sport	Oblečení a suvenýry	Kulturní zážitky	Zábava	Fronty a doba čekání	Počasí	Jídlo a nápoje	Velkoplošné obrazovky	Výhled na obrazovky	Sanitární zázemí	Teplota krytých ploch	Znamé osobnosti	Entusiasmus
3,96	3,69	4,17	4,16	4,09	4,31	4,52	3,10	3,55	3,60	4,20	4,05	3,71	4,06	3,59	3,41	3,49	3,02	4,22

*Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014]*

Aby bylo možné získaná data lépe znázornit, byl sestrojen regulační diagram významnosti skutečné spokojenosti a očekávání, ve kterém byly stanoveny horní a dolní meze. Horní mez (UCL) byla v tomto diagramu stanovena na úrovni 4, naopak dolní mez (LCL) byla stanovena na úrovni 3.

Horní mez označuje takovou hodnotu, která by dle autorova mínění měla být dosažena u všech zkoumaných aspektů. Právě kombinace všech aspektů na minimální úrovni horní meze povede ke zvýšení úrovně celé sportovní události.

Z následující tabulky číslo 15 je zřejmé, že téměř všechny zkoumané faktory naplnily očekávání respondentů. K nenaplnění diváckých očekávání došlo ve faktorech týkající se atmosféry, sportu, velkoplošných obrazovek a sanitárního zázemí.

Je však nutné říci, že ani jeden z těchto faktorů se nedostal pod stanovenou dolní mez (LCL), která je znázorněna v následujícím grafu číslo 11. Dále je nutné zmínit, že odchylky mezi očekáváním a spokojeností těchto faktorů jsou v řádu desetin, respektive setin, což je také patrné z tabulky číslo 15, ve které je spokojenost znázorněna zelenou barvou, očekávání respondentů barvou světle červenou a šedá barva znázorňuje rozdíl mezi těmito faktory.



**Tabulka 15: Porovnání spokojenosti a očekávání respondentů**

Toalety	Hudba	Komentátor a uvaděč	Zabezpečení	Atmosféra	Přátelé a příbuzní	Sport	Oblečení a suvenýry	Kulturní zážitky	Zábava	Fronty a doba čekání	Počasí	Jídlo a nápoje	Velkoplošné obrazovky	Výhled na obrazovky	Sanitární zázemí	Teplota krytých ploch	Znamé osobnosti	Entusiasmus
3,96	3,69	4,17	4,16	4,09	4,31	4,52	3,10	3,55	3,60	4,20	4,05	3,71	4,06	3,59	3,41	3,49	3,02	4,22
3,82	3,20	3,98	4,01	4,28	4,19	4,56	2,45	3,33	3,51	3,48	3,94	3,44	4,07	3,47	3,46	3,29	2,67	4,21
0,14	0,49	0,19	0,15	-0,19	0,12	-0,04	0,65	0,22	0,09	0,72	0,11	0,27	-0,01	0,12	-0,05	0,2	0,35	0,01

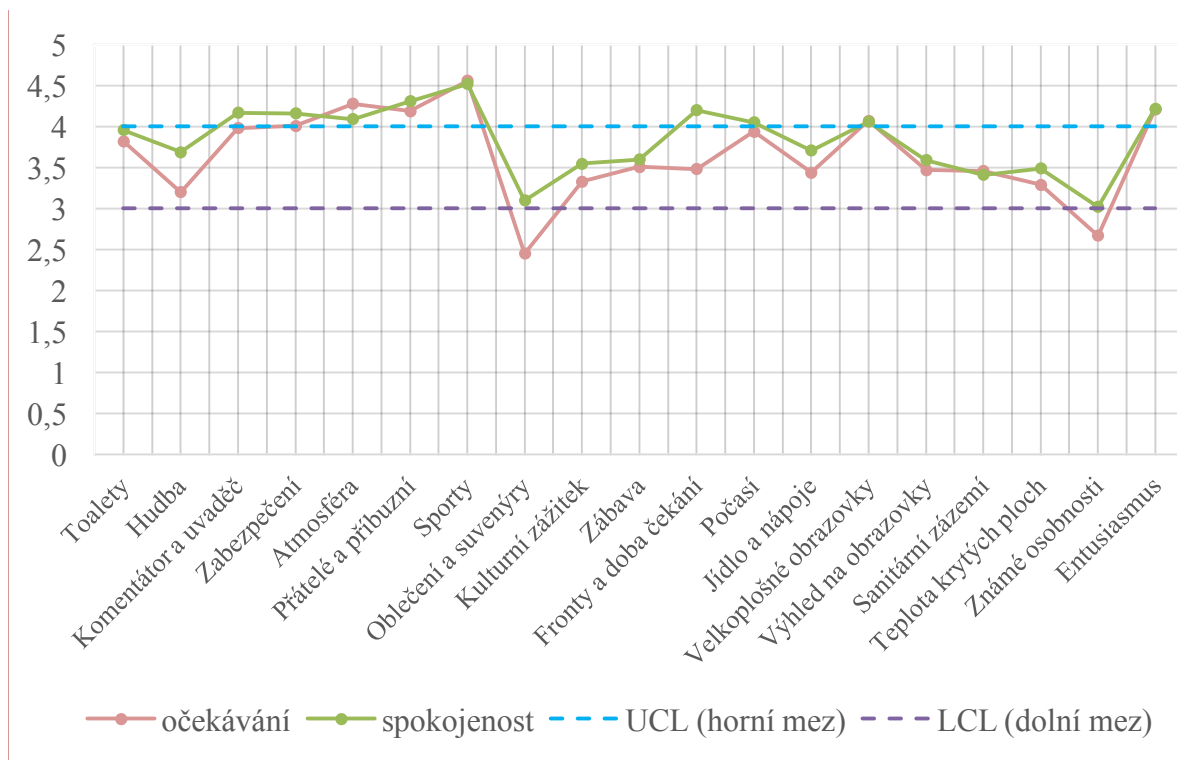
*Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014]*

Jak již bylo zmíněno, za velmi pozitivní je možné považovat fakt, že v získaných výsledcích se nevyskytují faktory, které se by se nacházely pod dolní mezí LCL.

Nicméně, jak je možné vidět v následujícím grafu č. 11, dva faktory, a to konkrétně oblečení a suvenýry a známé osobnosti se nacházejí těsně nad touto mezí.

Z tohoto důvodu autor považuje za vhodné se na tyto faktory zaměřit v následujících letech. Konkrétní způsoby vylepšení a nápravy je možné vidět v kapitole číslo 6, která obsahuje závěrečná hodnocení a doporučení. V této kapitole jsou také rozebrány jednotlivé aspekty analyzované sportovní události.

**Graf 11: Regulační diagram spokojenosti a očekávání se stanovenými mezemi**



Zdroj: [dotazník vypracovaný pro World Cup Lillehammer 2014; přepracováno do grafu]

## **6 HODNOCENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ**

Kapitola obsahuje závěrečné hodnocení celé sportovní události. Mimo jiné zde budou uvedeny organizační problémy a možné návrhy strategických přístupů, které v případě realizace povedou ke zvýšení úrovně spokojenosti návštěvníků a tím i celé sportovní události.

### **6.1 Organizační problémy události**

Jako největší problém organizátoři označili skutečnost, že nedokáží najít cestu, jak přimět zahraniční a domácí týmy, aby přijely do místa dění několik dní před začátkem události a aby zůstaly několik dní po skončení, což by opět zvýšilo návštěvnost daného regionu v těchto dnech.

Je nutné říci, že tento problém není pouze problémem z pohledu organizačního týmu, ale jedná se také o záležitost, která by v případě svého vyřešení pozvedla událost na lepší úroveň.

Jako jeden ze způsobů, jak tento problém vyřešit, je nabídnutí možnosti využít prostory kvalitního zázemí pro tréninky, tedy během dní, které předcházejí události a také pro relaxaci, tedy po ukončení události. Dále by mohlo dojít k vytvoření doprovodného programu, který bude celou událost zahajovat a také po jejím skončení ukončovat. Detailnější popis tohoto řešení je možné vidět v následující kapitole číslo 6.2.

Dalším problémem, tentokrát finančního rázu je fakt, že organizační tým musí udržet vysoký standard celého zázemí v rámci celého roku, přičemž arény jsou vytiženy pouze v zimních měsících.

Toto začíná být částečně eliminováno realizačním týmem, který začíná organizovat letní aktivity ve sportovních areálech. V případě rozšíření těchto aktivit a zorganizování dalších atrakcí, jako závodů v letních skocích na lyžích či například využití těchto areálů pro zorbing, paintball, běžecké závody, horskou cyklistiku či nabídnutí těchto prostor pro letní tréninky, by v kombinaci s podporou a organizací těchto aktivit vedlo ke zvýšení atraktivity celého regionu i v letních měsících.

Během letních měsíců by bylo vhodné uzavřít spolupráci s dalšími turisticky atraktivními místy, kterými jsou například nedaleký zábavní park Hunderfossen či skanzenové městečko Maihaugen.

Pro sportovně založené obyvatele Norska by bylo jistě lákavé strávit dovolenou ve sportovním centru, ze kterého je možné navštívit nedaleká historická a kulturní místa v kombinaci s možností setkání se se špičkovými sportovci.

Toto jsou možné varianty zvýšení atraktivity celého regionu a taktéž zvýšení návštěvnosti v mimosezónních měsících. Pokud nedojde k navýšení návštěvnosti a tím i finančních prostředků na údržbu světového standardu zázemí, je možné, že by Lillehammer mohl v dalších letech přijít o pořadatelství sportovních událostí na světové úrovni. S podobou situací, avšak v mnohem větším měřítku, se v současné době potácí olympijské dějiště v ruském přímořském městě Soči, kde se od skončení olympijských her nekonala jediná událost podobného rozsahu.

Za částečné úskalí organizátoři považují fakt, že musí velmi dobře znát demografické rozložení svého publika, jelikož se musí zaměřit na ty skupiny obyvatel, které navštíví tuto sportovní událost.

Podle jejich údajů rozdělují své zákazníky, tedy publikum, do třech základních skupin. Přibližně 10 000 diváků pochází z Lillehammeru, tito diváci jsou oslovováni prostřednictvím sociálních sítí, reklamních poutačů v centru města a také prostřednictvím regionálního tisku a televize. Z důvodu malé populace tohoto norského města se organizátoři, v rámci kvantity této skupiny diváků, dostali na svá maxima.

Dalších 10 000 návštěvníků jsou vlastníky horských chat v regionu. Ti jsou oslovováni prostřednictvím turistických informačních brožur a letáků a také prostřednictvím tzv. ‚hytta magazine‘, což je měsíčník, který je distribuován po horských střediscích. Zde opět platí, že kapacity těchto horských zařízení jsou omezeny. Z tohoto důvodu je i tato část publika téměř konstantní a není zde velký prostor pro jeho navýšení.

Poslední skupina čítá přibližně 10 000 osob z celkového počtu návštěvníků a to jsou lidé, jejichž hlavní zálibou je běh na lyžích. Tato skupina přijíždí do místa dění speciálně na světový pohár. V rámci marketingové propagace jsou oslovováni prostřednictvím webových stránek a informací poskytovanými Norskou federací (Norges Skiforbund).

Tato třetí skupina je pro organizátory velice důležitá, jelikož se jedná o jedinou skupinu, jejíž kvantitu lze určitými organizačními kroky navýšit a v rámci které zde existuje prostor pro vytvoření užší budoucí spolupráce mezi těmito diváky a organizátory.

Z tohoto důvodu je vhodné zakomponovat do dotazníku v příštím ročníku i otázky týkající se poslední skupiny, aby bylo možné přesněji a efektivněji zacílit reklamní sdělení právě na

účastníky přijíždějící konkrétně na tuto sportovní událost a aby došlo k navýšení počtu dané skupiny.

Autor dále navrhuje změny týkající se dotazníku, a to mimo jiné jeho délky. Na základě vlastní zkušenosti by doporučoval předkládaný dotazník zkrátit a změnit jeho strukturu, především pak vyřadit některé nerelevantní otázky a přesunout identifikační údaje o dotazovaných do jeho závěrečné části.

Také by bylo vhodné zvolit jiný formát tisku, netisknout dotazník na jednotlivé strany formátu A4, ale zmenšit ho a vytisknout oboustranně ve formátu dvou stran A5 rozvržených na formátu A4. Tímto by se dotazník opticky zmenšil z původních čtyř listů na pouhý jeden oboustranný list.

Nízký počet získaných dotazníků je připisován především jeho rozsahu a struktuře. Samotný dotazník čítal téměř čtyři strany, a i přes vlídné přijetí přítomných diváků, se nepodařilo získat větší počet tohoto výzkumného nástroje. Z tohoto důvodu byl zpracován nový dotazník, který by autor doporučoval použít v následujících ročnících, což by vedlo k navýšení výběrového souboru, který tvořil pouze 1,35 procenta základního souboru. Tento dotazník je možné vidět v seznamu příloh (Příloha B).

Pro možnost navýšení počtu získaných dotazníků by autor taktéž doporučoval zavedení online registrací na webových stránkách. Díky takto uzpůsobeným webovým stránkám by bylo možné po provedené registraci zakoupit vstupenku. Získané registrační údaje, především pak e-mailové adresy, by bylo možné využít pro odeslání dotazníků, které by zajistily získání vyššího počtu zpětných vazeb a zkvalitnění marketingového výzkumu, který by byl založen na větším počtu odpovědí.

Získané e-mailové adresy by mohli organizátoři využít pro odesílání pravidelných newsletterů, a také pro určitý způsob komunikace s publikem během celého roku, a to i v mimosezónních měsících.

Díky těmto krokům by došlo k zefektivnění zákaznický orientovaných činností a ke zvýšení aktivity při tvorbě dlouhodobých vztahů mezi organizátory a diváky. V rámci těchto procesů je možné uplatnit metody systému pro řízení vztahů se zákazníky, tzv. Customer Relationship Management.

## 6.2 Nevyužití potenciálu města

Město Lillehammer, jakožto jedno z hlavních sportovních center celého Norska, má obrovský potenciál, který mu umožňuje vytvoření nezapomenutelných událostí, kterých se budou moci návštěvníci zúčastnit.

Tento potenciál byl velmi dobře naplněn při organizačních činnostech pro Juniorské zimní olympijské hry 2016, které se rovněž konaly v Lillehammeru. Před začátkem této události byla v centru města k vidění spousta prvků doprovodného programu, ať již venkovní kino, ledové sochy, olympijské museum či další události pro děti a dospělé. Městské centrum se rovněž obléklo do sportovní hávu a tato sportovní atmosféra byla vidět na každém kroku.

Aby byl potenciál města plně využit i při WC Lillehammer, bylo by možné zakomponovat podobné prvky, které by byly dále obohaceny o vlajky, erby a další typické symboly norské kultury, díky nimž by byli návštěvníci obklopeni norskou kulturou ihned po jejich příjezdu.

Při vytváření doprovodného programu by bylo možné se inspirovat i na jiných událostech. Velmi dobrým řešením by mohlo být zakomponování živých koncertů, zahajovacího ohňostroje či například závodu realizačních týmů v běhu na lyžích.

Bohatší doprovodný program bude mít pozitivní vliv na diváky, kteří budou vtaženi do sportovní atmosféry ihned při příjezdu do městského centra. Pokud by byl tento doprovodný program dostatečně propagován, zajisté by došlo k navýšení návštěvnosti města ještě před začátkem této události, což by částečně omezilo problém, který byl organizátory zmíněn v předchozí kapitole číslo 6.1, a to, že nedokáží nalákat domácí a zahraniční týmy k příjezdu do Lillehammeru několik dní před začátkem události.

Autor také spatřoval nedostatek reklamních materiálů, které by na událost upozorňovaly a díky kterým by se tato událost dostala do podvědomí místních a turistů, kteří se ve městě právě nacházejí. Je zde zajisté prostor pro vytvoření určité spolupráce s místními prodejci, kteří mohou prodávat reklamní předměty, klobouky, trička a další suvenýry přidružené k této události. Zlepšení v této oblasti by zajistilo větší spokojenost diváků, protože právě možnost zakoupit si oblečení a suvenýry jimi byla hodnocena jako jedna z nejméně uspokojivých.

Další důležitý aspekt pro zvýšení spokojenosti a komfortu návštěvníků je zřízení informačních tabulí, které budou nejen v norském, ale také v anglickém jazyce. WC Lillehammer je mezinárodní událost a z tohoto důvodu je vhodné komunikovat ve vícero jazycích, což se v tomto ročníku nedělo.

Mimo jiné je také nutné zmínit problém, který se týká orientace diváků. I přes fakt, že zde byla zřízena kyvadlová doprava z hlavního nádraží přímo na stadion, tato doprava nebyla dobře značena a velké množství diváků mělo problém najít správné odjezdové stanoviště a čas odjezdu.

Jako doporučení pro následující ročníky je vhodné zřídit informační panel u hlavního nádraží, který bude směřovat návštěvníky správným směrem a také na toto stanoviště umístit rozpis autobusů s časy jejich odjezdů.

Tyto informace je vhodné umístit na webové stránky či pro účely této sportovní události vytvořit mobilní aplikaci, která bude obsahovat alespoň mapu místa konání, základní informace o události a jízdní řády. Webové stránky a mobilní aplikace by měly být alespoň ve dvou jazykových mutacích, anglickém a norském jazyce.

### **6.3 Vzájemná propagace a zaměření se na zahraničí**

Jako problém je možné označit malé množství švédských diváků, které bylo na srovnatelné úrovni s počty diváků z ostatních evropských zemí, přičemž cestovní vzdálenost ze Švédska je jednoznačně nepřijatelnější. Tuto skutečnost je možné vysvětlit dvěma hlavními důvody.

Prvním důvodem může být skutečnost, že ve stejném termínu se odehrával světový pohár v biatlonu ve švédském Östersundu, který nabídl velmi zajímavou listinu účastníků, nebo fakt, že organizátoři špatně zacílili svým marketingem na skupinu diváků ze Švédska.

Naopak již zmíněným úspěchem týkající se diváků je fakt, že organizátoři dokázali probudit ve svých divácích lojalitu a touhu navštívit tuto sportovní událost po několikáté. Přesněji 98,8 procent všech dotázaných odpovědělo, že toto je jejich minimálně druhá návštěva WC Lillehammer.

Tato skutečnost je dobrou zprávou pro organizátory události, protože je vždy finančně náročnější získávat nové zákazníky, v tomto případě nové diváky, než si udržet stávající klientelu, ale zároveň se jedná o velký závazek ze strany organizátorů.

Je totiž nutné, aby se akce vyvíjela vpřed a tito návštěvníci měli důvod se akce účastnit i v dalších letech. Způsoby, které tuto akci pozvednou na vyšší úroveň byly popsány výše v kapitolách 6.2. Mimo jiné je možné vracejícím se divákům poskytnout další bonusové služby, jako například možnost využití ubytování v letních měsících během svých dovolených, což bylo zmíněno v předchozí kapitole 6.1.

Kapitola číslo 4.3.3 je věnována otázkám týkající se dalších sportovních událostí. Na otázku *„Navštívil(a) jste někdy nějakou podobnou událost, kterou je světový pohár v Lillehammeru?“* odpovědělo souhlasně 307 respondentů, tedy 76,9 procent všech dotázaných. Toto je velká příležitost pro organizátory, kteří takto mohou propagovat rozdílné sportovní události vzájemně.

Toto bylo dobře zorganizováno v kombinaci světového poháru v Lillehammeru a propagaci Juniorských zimních olympijských her, které se konaly v Lillehammeru v únoru roku 2016. Organizátoři těchto her si vybrali WC Lillehammer jako příležitost, kde došlo k představení nového olympijského maskota Sjogga.

Tato spolupráce fungovala velice dobře a zapříčinila zvýšené povědomí o těchto juniorských hrách. Z tohoto důvodu je určitě vhodné uvažovat o podobné spolupráci i s dalšími přidruženými událostmi, především pak pro to, že všechny tyto světové poháry spadají pod jeden celoroční program.

Všechna výše zmíněná hodnocení a doporučení byla odeslána organizačnímu týmu, tak aby bylo možné se s navrhovanými změnami seznámit, zanalyzovat je a vhodná a efektivní doporučení zimplementovat do následujících ročníků. Především by bylo vhodné se zaměřit na ne příliš dobře hodnocené aspekty události, jejichž zlepšením by došlo ke zvýšení úrovně spokojenosti diváků.



## 7 ZÁVĚR

**Cílem diplomové práce bylo na základě marketingového výzkumu, který byl proveden procesem dotazování, zpracovat marketingovou analýzu spokojenosti návštěvníků světového poháru v norském Lillehammeru a dále předložit návrhy strategického přístupu zvyšující úroveň jejich spokojenosti především v problémových aspektech.**

Pro získání potřebných dat a informací bylo využito standardizovaného dotazníku, který byl zvolen jako výzkumný nástroj. Z důvodu provádění tohoto výzkumu během sportovní události konající se v zimním období bylo právě písemné dotazování zvoleno jako nejvhodnější metoda sběru dat, přičemž jedinou podmínkou, kterou musel respondent splňovat, byla účast na WC Lillehammer 2014.

V rámci dvoudenního světového poháru se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 405 respondentů, kteří vytvořili výběrový soubor. Odpovědi těchto respondentů byly zaznamenány, zpracovány a použity pro stanovení strategických přístupů zvyšující úroveň spokojenosti diváků, a to především v aspektech, které byly označeny méně pozitivními hodnotami a které se jeví jako více problematické.

Tato diplomová práce byla rozdělena na dvě základní části. První, teoretická, část vysvětlila základní pojmy týkající se marketingové analýzy a marketingového výzkumu. V úvodu první části byla rozebrána spokojenost a loajalita zákazníka, dále zde byl objasněn pojem Customer Relationship Management.

Druhá kapitola byla věnována základním pojmům z oblasti marketingu, jakými jsou marketingový výzkum, jeho procesy, limity a metody. Dále zde byla přiblížena použitá metoda sběru dat, tedy dotazování.

Druhá část diplomové práce se věnovala světovému poháru v Lillehammeru spolu s jeho historií, organizační strukturou a důležitými existenčními milníky. V následujících kapitolách této části byla získaná data z dotazníkové šetření zanalyzována a dále zhodnocena. Na základě těchto dat bylo v závěrečné kapitole číslo 6 vypracováno hodnocení spolu se závěrečnými doporučeními.

## 8 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BEDNARČÍK, Z. Marketingový výzkum. vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 2008. 176 s. ISBN 9788072484898.
- [2] BOUČKOVÁ, J. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. 488 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [4] DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011, 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- [5] FARRIS, P. Marketing metrics: the definitive guide to measuring marketing performance. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, c2010, XV, 414 s. ISBN 0137058292.
- [6] FORET, M. Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]. vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, XV, 275 s. ISBN 80-722-6811- 2.
- [7] GFK PRAHA A INCOMA CONSULT, Kolektiv autorů, Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/12/2004. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 148 s. ISBN 80-02-01686-6.
- [8] GRONHOLDT, L., MARTENSEN, A a KRISTENSEN, K. Total Quality Management & Business Excellence: The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. Abington: Routledge, 2010. ISSN 1478-3363.
- [9] HAGUE, P. N. Průzkum trhu. vyd. 1. Brno : Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 8072269178.
- [10] HILL, N., BRIERLEY J. a MACDOUGALL, R. How to measure customer satisfaction. 2. vyd. Burlington, VT, USA: Gower, c2003. ISBN 056608595X.
- [11] KINCAID, J. W. Customer relationship management: getting it right!. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall PTR, 2003, XXVII, 480 s. ISBN 013035211x.
- [12] KINCL, J. a kol.: Marketing podle trhů. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. ISBN 80-86851-02-8.
- [13] KOTLER, P. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [14] KOTLER, P. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 9788024715452.

- [15] KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. Principles of marketing. 13. vyd. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2009. ISBN 9780137006694.
- [16] KOTLER, P. a KELLER, K. L. Marketing management. 14. vyd. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012, XXII, 657 s. ISBN 01-321-0292-7.
- [17] KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [18] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a SVOBODOVÁ, H. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [19] LAVRAKAS, P. J. Encyclopedia of survey research methods. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, c2008, 1 online zdroj. ISBN 978-1-4129-6394-7.
- [20] LESSLER, J. T. a O'REILLY, J. M. Mode of interview and reporting of sensitive issues: Design and Implementation of Audio Computer-Assisted Self-Interviewing [online]. Rockville, MD: National Institute of Drug Abuse.: In L. Harrison, & A. Hughes, 1997, 1997: 366–382 s. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9243570>
- [21] MALHOTRA, N. K. Marketing research: an applied orientation. 6th ed., Global edition. Boston : Pearson, 2010. 929 s. ISBN 9780136094234.
- [22] MCDANIEL, C. a GATES, R. H. Marketing research. Tenth edition. Hoboken, NJ: Wiley, 2015, XXI, 552 s. ISBN 9781118808849.
- [23] PALATKOVÁ, M. Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 341 s. Manažer. ISBN 80-247-1014-5.
- [24] PŘÍBOVÁ, M. a kol. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada Publishing spol.s.r.o. 1996. ISBN 80-7169-299-9.
- [25] PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [26] REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

- [27] SARIS, W. a GALLHOFER, I. N. Design, evaluation, and analysis of questionnaires for survey research. Hoboken, N.J.: Wiley-Interscience, c2007, vii, 376 s. Wiley series in survey methodology. ISBN 978-0-470-11495-7.
- [28] SHAW, R. Computer-aided marketing and selling. [Paperpack ed.]. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993. ISBN 9780750617079.
- [29] STÁVKOVÁ, J. a DUFEK, J. Marketingový výzkum. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. ISBN 80-7157-330-2.
- [30] SURYNEK, A. Základy sociologického výzkumu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- [31] TULL, D. S. a HAWKLINS, D. I. Marketing Research. New York: Macmillian Publishing Company, 1990.
- [32] VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv. Chování zákazníka. Praha: Grada, 2011, 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [33] WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [34] ZBORĚIL, K. Marketingový výzkum: metodologie a aplikace. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 171 s. ISBN 80-7079-394-5.
- [35] B2BInternational.com: Customer Satisfaction Survey [online]. [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <https://www.b2binternational.com/publications/customer-satisfaction-survey/>
- [36] CW.FEL.CVUT.cz: ČVUT-FEL (Marketingová analýza trhu) [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: [https://cw.fel.cvut.cz/wiki/\\_media/courses/x33ozl/marketingova\\_analyza\\_trhu.pdf](https://cw.fel.cvut.cz/wiki/_media/courses/x33ozl/marketingova_analyza_trhu.pdf)
- [37] Economist.com: Philip Kotler [online]. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/12210481>
- [38] InternationalTelecommunicationUnion.int: Statistics - Individuals Internet 2000 - 2012 [online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: [http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2013/Individuals\\_Internet\\_2000-2012.xls](http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2013/Individuals_Internet_2000-2012.xls)
- [39] ManagementMania.com: Customer Relationship Management [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>

- [40] MarketResearchWorld.net: What are CAPI, CATI and CAWI? [online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.marketresearchworld.net/content/view/2114/78/>
- [41] Mark's Marketing.cz: Marketingový výzkum, metody výzkumu [online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.marksmarketing.cz/rubriky/marketingovy-vyzkum/metody-vyzkumu>
- [42] Nordregio.se: Second Homes in Scandinavia [online]. [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.nordregio.se/en/Metameny/About-Nordregio/Journal-of-Nordregio/2007/Journal-of-Nordregio-no-3-2007/Nordic-topography-of-second-homes/>
- [43] Shef.ac.uk: SPSS: Data Analysis [online]. [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <https://www.shef.ac.uk/lts/strategy/resources/evaluate/general/data-analysis/spss>
- [44] VýzkumySoukup.cz: Výzkumné metody - telefonické dotazování [online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.vyzkumysoukup.cz/vyzkumne-metody/telefonicke-dotazovani/>
- [45] WC Lillehammer.no: Lysgardsbakkene Arena [online]. [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.wclillehammer.no/home/gruppe1/arenaene/lysgardsbakkene>
- [46] WC Lillehammer.no: Birkebeinerstadion Arena [online]. [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.wclillehammer.no/home/gruppe1/arenaene/birkebeinerstadion>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Strukturovaný dotazník předkládaný na WC Lillehammer 2014

Příloha B: Autorem navrhovaný strukturovaný dotazník

Příloha C: Organizační struktura světového poháru (WC Lillehammer 2014)

Příloha D: Situace umístění Lysgårdsbakkene

Příloha E: Situace umístění Birkebeineren Skistadion



**9: Kde jste získal(a) informace o této události?**

Přátelé/příbuzní  TV/Rádio  Sociální sítě  Noviny  Internet  Centrum Lillehammeru

Ostatní: .....

**10: Do jaké míry informace o události ovlivnily Vaše očekávání?**

Velmi málo  Málo  Částečně  Spíše ano  Zcela ano

**11: Do jaké míry následující faktory ovlivnily Vaše očekávání?**

	Velmi málo	Málo	Částečně	Spíše ano	Zcela ano
WC Lillehammer jako značka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing události	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rodina a přátelé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vlastní zkušenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12: Do jaké míry jsou pro vás následující aspekty rozhodující? (1 - Zcela nerozhodující, 5 - Velmi rozhodující):**

Toalety	1	2	3	4	5
Hudba	1	2	3	4	5
Komentátor a uvaděč	1	2	3	4	5
Zabezpečení	1	2	3	4	5
Atmosféra	1	2	3	4	5
Přátelé a příbuzní	1	2	3	4	5
Sport	1	2	3	4	5
Oblečení a suvenýry	1	2	3	4	5
Kultura	1	2	3	4	5
Zábava	1	2	3	4	5
Fronty a doba čekání	1	2	3	4	5
Počasí	1	2	3	4	5
Jídlo a nápoje	1	2	3	4	5
Velkoplošné obrazovky	1	2	3	4	5
Výhled na velkoplošné obrazovky	1	2	3	4	5
Sanitární zázemí	1	2	3	4	5
Teplota krytých ploch	1	2	3	4	5
Znamé osobnosti	1	2	3	4	5
Entusiasmus	1	2	3	4	5

**13: Do jaké míry bylo Vaše očekávání naplněno?**

Velmi málo  Málo  Částečně  Spíše ano  Zcela ano

**14: Do jaké míry Vás ovlivnila propagace a reklama ve smyslu navštívit tuto událost?**

Velmi málo  Málo  Částečně  Spíše ano  Zcela ano



**15: Do jaké míry jste byli spokojeni s jednotlivými aspekty? (1 - Velmi nespokojen(a), 5 - Velmi spokojen(a)):**

Toalety	1	2	3	4	5
Hudba	1	2	3	4	5
Komentátor a uvaděč	1	2	3	4	5
Zabezpečení	1	2	3	4	5
Atmosféra	1	2	3	4	5
Přátelé a příbuzní	1	2	3	4	5
Sport	1	2	3	4	5
Oblečení a suvenýry	1	2	3	4	5
Kultura	1	2	3	4	5
Zábava	1	2	3	4	5
Fronty a doba čekání	1	2	3	4	5
Počasí	1	2	3	4	5
Jídlo a nápoje	1	2	3	4	5
Velkoplošné obrazovky	1	2	3	4	5
Výhled na velkoplošné obrazovky	1	2	3	4	5
Sanitární zázemí	1	2	3	4	5
Teplota krytých ploch	1	2	3	4	5
Znamé osobnosti	1	2	3	4	5
Entusiasmus	1	2	3	4	5

**16: Jak jste byl(a) celkově spokojen(a) s událostí?**

Velmi málo       Málo       Částečně       Spíše ano       Zcela ano

*Organizační tým WC Lillehammer 2014 Vám mockrát děkuje za Vaši pomoc.*

**Příloha B:** Autorem navrhovaný strukturovaný dotazník

## **World Cup Lillehammer** **5. - 7. prosince 2014**

Lillehammer University College společně s organizačním výborem WC Lillehammer pracují na zlepšení této sportovní události. Vyplněním tohoto dotazníku nám pomůžete vylepšit jednotlivé aspekty WC Lillehammer. Předem děkujeme za Vaši spolupráci.

**1: Kolikrát jste se jako divák zúčastnil(a) světového poháru v Lillehammeru v předchozích letech?**

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

jiné .....

**2: Navštívil(a) jste někdy nějakou podobnou událost světovému poháru v Lillehammeru?**

Ano       Ne

**2a: Pokud ano, kterou?**

.....

**3: Jaký je váš názor na cenu vstupenky?**

Velmi levná    Levná    Vyhovující    Velmi drahá    Nevím  
                                                                               

**4: Kde jste získal(a) informace o této události?**

Přátelé/příbuzní                   

TV/Rádio                               

Sociální síť                           

Noviny                                   

Internet                                 

Centrum Lillehammeru             

Ostatní:.....

**5: Uvítal(a) byste poskytnutí komplexní vstupenky (vstupenka + ubytování + doprava)?**

Ano       Ne

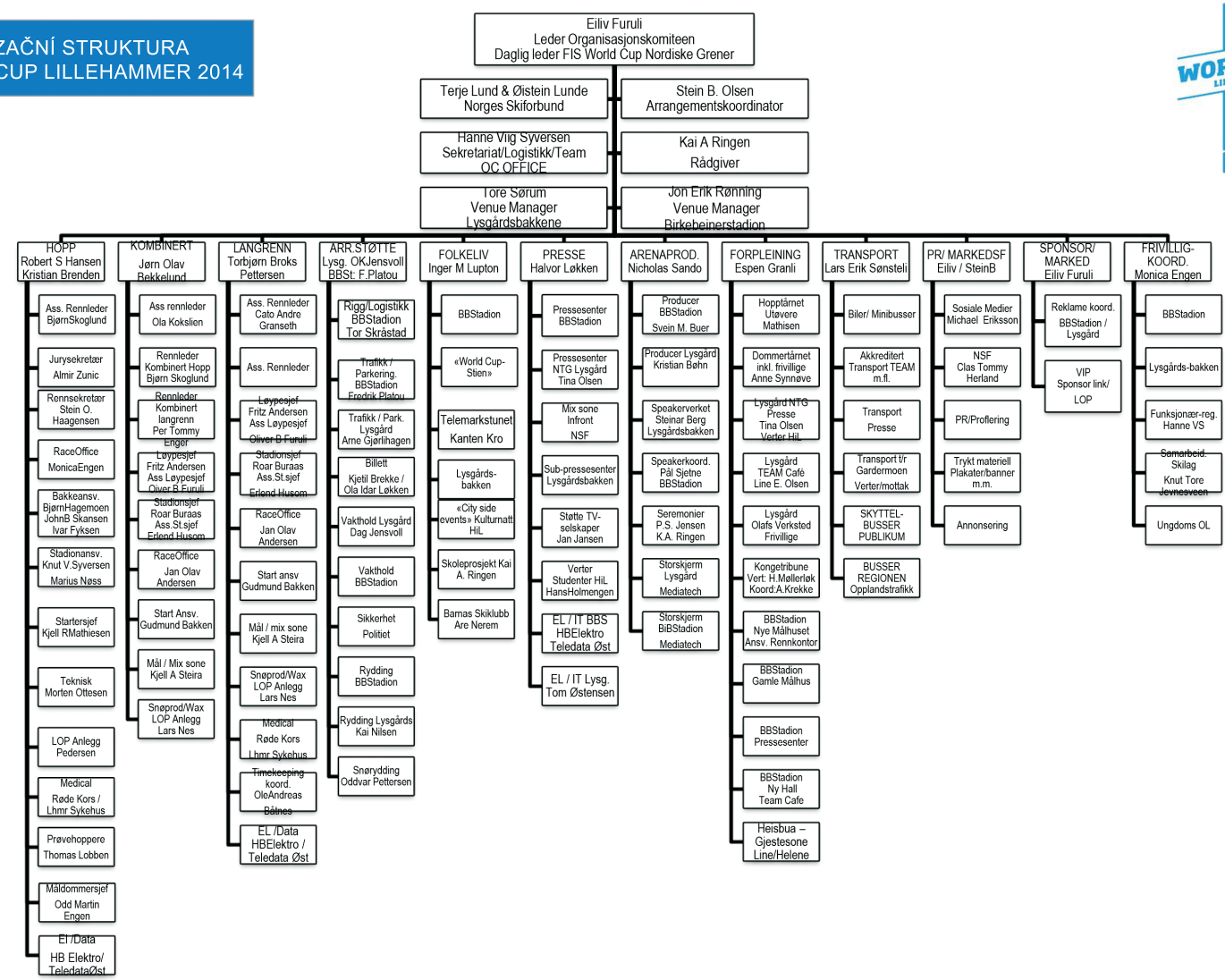
**6: Do jaké míry jsou pro vás následující aspekty rozhodující při návštěvě sportovní události? (1 - Zcela nerozhodující, 5 - Velmi rozhodující):**

Toalety	1	2	3	4	5
Hudba	1	2	3	4	5
Komentátor a uvaděč	1	2	3	4	5
Zabezpečení	1	2	3	4	5
Atmosféra	1	2	3	4	5
Přátelé a příbuzní	1	2	3	4	5
Sport	1	2	3	4	5
Oblečení a suvenýry	1	2	3	4	5
Kultura	1	2	3	4	5
Zábava	1	2	3	4	5
Fronty a doba čekání	1	2	3	4	5
Počasí	1	2	3	4	5
Jídlo a nápoje	1	2	3	4	5
Velkoplošné obrazovky	1	2	3	4	5
Výhled na velkoplošné obrazovky	1	2	3	4	5
Sanitární zázemí	1	2	3	4	5



# Příloha C: Organizační struktura světové poháru (WC Lillehammer 2014)

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA  
WORLD CUP LILLEHAMMER 2014







**Příloha E:** Situace umístění Birkebeineren Skistadion

