

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Analýza spokojenosti a loajality zákazníků vybrané
společnosti**

**Analysis of customer satisfaction and loyalty
of selected company**

Bc. Diana Duchoňová

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Diana DUCHOŇOVÁ**
Osobní číslo: **K17N0015P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza spokojenosti a loajality zákazníků vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Zpracujte teoretický úvod do řešené problematiky.
2. Charakterizujte vybranou společnost.
3. Vhodnými metodami analyzujte spokojenost a loajalitu zákazníků vybrané společnosti.
4. Zhodnoťte zjištěné poznatky a zformulujte doporučení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- **LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen.** *Services marketing: people, technology, strategy.* Boston: Pearson, 2011. ISBN 978-0-273-75606-4.
- **NOVÝ, Ivan; PETZOLD, Jörg.** *(Ne)spokojený zákazník náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1321-7.
- **VYSEKALOVÁ, Jitka a kol.** *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky".* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza spokojenosti a loajality zákazníků vybrané společnosti“

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu, panu Ing. Janu Tluchořovi, Ph.D., za cenné rady, morální podporu a odborné připomínky, které přispěly k vypracování této diplomové práce.

Dále děkuji společnosti PetCenter CZ s.r.o. za poskytnutí veškerých informací pro potřeby této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Cíle a metodika práce	9
2 Úvod do problematiky spokojenosti a loajality zákazníků.....	10
2.1 Zákazník.....	10
2.1.1 Nákupní a spotřební chování zákazníků	15
2.1.2 Typologie zákazníků.....	20
2.1.3 Hodnota vnímaná zákazníkem.....	24
2.2 Spokojenost.....	27
2.2.1 Nespokojený zákazník	33
2.2.2 Měření spokojenosti.....	38
2.3 Loajalita.....	41
2.3.1 Měření loajality.....	45
3 Představení společnosti PetCenter CZ s.r.o.	49
3.1 Historie společnosti.....	49
3.2 Základní informace o společnosti	49
3.3 Finanční analýza společnosti.....	51
3.4 Struktura společnosti.....	54
3.5 Produkty a služby společnosti.....	55
3.6 Zákazníci společnosti	58
3.6.1 Podpora spokojenosti a loajality zákazníků společnosti.....	59
3.6.2 Sledování spokojenosti a loajality zákazníků	62
4 Marketingový výzkum spokojenosti a loajality zákazníků.....	65
4.1 Struktura dotazníku	65
4.2 Distribuce dotazníku	67
4.3 Analýza respondentů.....	67

5	Spokojenost a loajalita zákazníků společnosti PetCenter CZ s.r.o.	69
5.1	Index spokojenosti zákazníka	69
5.1.1	Stanovení vah.....	69
5.1.2	Výpočet indexu spokojenosti zákazníků.....	71
5.2	Index loajality zákazníka.....	76
5.3	Net promoter score	79
5.4	Analýza vybraných otázek	80
6	Shrnutí výsledků a doporučení	85
6.1	Zvýšení odbornosti pracovníků.....	85
6.2	Změna věrnostního programu a vytvoření databáze zákazníků.....	87
6.3	Zřízení databáze stížností	89
6.4	Zlepšení péče o zvířata.....	91
6.5	Srovnání rámcových doporučení.....	92
	Závěr	95
	Seznam použité literatury a dalších zdrojů	97
	Bibliografické zdroje	97
	Internetové zdroje	98
	Interní zdroje.....	100
	Seznam tabulek	101
	Seznam obrázků.....	102
	Seznam použitých zkratk	103
	Seznam příloh	105
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou spokojenosti a loajality zákazníků ve vybrané společnosti. Toto téma je velmi aktuální, jelikož díky rychlému trendu narůstajícího konkurenčního prostředí, vývoji zákazníků a jejich potřeb a rozšiřujícímu se působení internetu a vlivu sociálních sítí na jednotlivce je pro společnosti velice důležité pečovat o své zákazníky.

Zákazníci se stále více učí získávat informace o produktech a společnostech z různých zdrojů, především z internetových zdrojů a osobních doporučení, a jejich potřeby a požadavky se neustále vyvíjejí a rostou. Chce-li být společnost úspěšná, musí tyto trendy zákaznického chování sledovat a vhodně na ně reagovat. Jedním ze způsobů, jak takovéto informace získávat je průběžným sledováním a analýzou spokojenosti zákazníků.

Bill Gates řekl „*Nejméně spokojený zákazník je nejlepším zdrojem poučení.*“ (Gates, 1999), z čehož vyplývá, že společnosti by měly věnovat pozornost především nespokojeným a méně spokojeným zákazníkům. Konstruktivní kritika takových zákazníků by proto měla být společnostmi chápána jako příležitost pro zlepšení svých produktů, služeb a přístupu k zákazníkům.

Důvodem proč by měly společnosti dbát o spokojenost svých zákazníků je skutečnost, že získání nových zákazníků je stojí mnohem více nákladů a úsilí než udržení si zákazníků stávajících. Je tedy potřebné, aby společnosti předcházely odchodu svých zákazníků na základě jejich nespokojenosti, která mohla být na základě průběžných analýz spokojenosti a za pomoci správných opatření změněna na spokojenost. Pouze spokojení zákazníci mají totiž potenciál být loajálními a zajistit společnosti dlouhodobou ziskovost a dlouhodobý růst.

1 Cíle a metodika práce

Hlavní cílem této diplomové práce je zjistit spokojenost a loajalitu zákazníků vybrané společnosti na základě marketingového výzkumu. Pro měření ukazatelů spokojenosti a loajality jsou využity podklady získané metodou dotazníkového šetření, která se zaměřuje na zjišťování spokojenosti a loajality zákazníků společnosti z internetové komunity, kteří se pohybují na sociálních sítích.

Toto zaměření je podmíněno narůstajícím vlivem internetových diskuzí a sdílení zkušeností na sociálních sítích, což může výrazně ovlivňovat názory potenciálních a méně častých zákazníků společnosti.

Pro naplnění hlavního cíle diplomové práce je třeba splnit dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je provést literární rešerši k objasnění základních pojmů řešené problematiky. Dalším dílčím cílem je charakterizovat vybranou společnost a to především v oblastech týkajících se řešené problematiky. Posledním dílčím cílem je vytvoření konkrétního dotazníku, který je využit pro získávání potřebných dat k naplnění hlavního cíle práce.

Na základě zjištěné spokojenosti a loajality zkoumaného vzorku zákazníků a odvození jejich pravděpodobných příčin jsou navržena rámcová opatření, která mají za cíl vést ke zlepšení spokojenosti a loajality zákazníků.

Výzkumnou otázkou tedy je „Jaké úrovně spokojenosti a loajality dosahuje vybraná skupina zákazníků dané společnosti?“. Tato otázka bude zodpovězena vypočítáním konkrétních indexů spokojenosti (Foret, Stávková, 2003) a loajality zákazníků (Lošťáková a kol., 2017) a ukazatele Net Promoter Score (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011). Jako primární zdroje dat marketingového výzkumu slouží odpovědi respondentů na vytvořený dotazník.

K návrhu následných rámcových opatření vedoucích ke zlepšení spokojenosti a loajality zákazníků společnosti slouží jako podklad výsledky vypočítaných ukazatelů spokojenosti a loajality zákazníků, vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku, charakteristické informace o společnosti související s danou problematikou a teoretická východiska zpracovaná na základě odborné literatury.

2 Úvod do problematiky spokojenosti a loajality zákazníků

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu jednotlivých aspektů spokojenosti a loajality zákazníků včetně konkrétních způsobů jejich měření. V první řadě je potřeba charakterizovat základní klíčové pojmy z řešené oblasti, díky nimž je možné sledovat a vyhodnocovat spokojenost a loajalitu zákazníků.

2.1 Zákazník

V obecné rovině je možné chápat zákazníka jako subjekt, který přijímá, nejčastěji za úplatu, výrobky, zboží a služby obchodníka. Jednotliví odborníci pak pojem zákazníka definují různě.

Foret (2011) definuje zákazníky jako jednotlivce či skupiny, kterým je určena nabídka, kterou případně koupí. Dodává také, že zákazníkem je ten, kdo nakupuje od nabízejícího, ať se jedná o jednotlivce, domácnost nebo organizaci.

Vysekalová a kol. (2011) uvádí, že všichni během života působíme v **roli spotřebitele a zákazníka**. Rozdíl mezi těmito dvěma rolemi pak definuje tím, že obecnější pojem spotřebitel vyjadřuje veškerou spotřebu, tedy i toho, co sami nenakupujeme. Na druhou stranu zákazníka zjednodušeně vnímá jako toho, kdo zboží objedná, nakoupí a zaplatí.

Foret (2011) dále chápe zákazníky jako **klíčové partnery** v rámci celé podnikatelské činnosti. Dále zdůrazňuje, že právě pro jejich klíčovost je potřebné své zákazníky správně definovat a komunikovat s nimi. Pro úspěch komunikace uvádí jako důležité rozlišování tří základních skupin zákazníků dle role, kterou zastává vůči organizaci. Prvními dvěma skupinami jsou plátcí a kupující. Ti reálně vynakládají finance na pořízení produktu nebo služby. Rozdíl mezi nimi je charakterizován na příkladu, kdy plátcem může být například stát platící za základní lékařskou péči a kupujícím pak konkrétní nemocnice při koupi vybavení. Třetí skupinu představují koneční spotřebitelé a uživatelé produktů a služeb. Na základě tohoto členění Foret (2011) poukazuje na potřebu komunikace i se třetí skupinou spotřebitelů, kteří především svými názory a spokojeností s produkty a službami mohou výrazně ovlivnit následnou poptávku plátců a kupujících.

Autor (Foret, 2011) také dále poznamenává, že na zákazníky je možno nahlížet také jako na zprostředkovatele a na koncové zákazníky a spotřebitele. Zprostředkovateli

v tomto případě chápe především velkoobchody, široko-sortimentní hypermarkety a specializované prodejny. Jedná se tedy o takové zákazníky, kteří sami produkty nespotřebovávají, ale využívají je dále ke své podnikatelské činnosti. Především v případě, kdy většinu zákazníků společnosti tvoří zprostředkovatelé, doporučuje pak Foret (2011) diverzifikaci podnikatelského rizika, které je s takovouto situací spojeno, pomocí nabízení více produktů nebo jeho variant a rozšíření skupiny zákazníků, jejich jednotlivých segmentů a cílových skupin.

Také Nenadál a kol. (2008) upozorňují na nutnost správně definovat své zákazníky, přičemž za zákazníky považují každého, kdo **přijímá výsledky** práce společnosti. Na základě toho rozlišuje zákazníky interní, kam patří zaměstnanci a zákazníky externí, kteří jsou představováni zprostředkovateli, odběrateli a konečnými uživateli výrobků a služeb.

Dle Fostera (2002) jsou zákazníci **nejdůležitějšími lidmi** pro každou společnost, díky kterým může dosahovat úspěchu. Každá organizace je tedy na svých zákaznících závislá, a proto je dobrá péče o vlastní zákazníky pro společnost podstatná. Nový a Petzold (2006) pak dodávají, že pro každou společnost by měla být **nejdůležitější přání** svých zákazníků a jejich **spokojenost**.

Poznávání zákazníků

Jak tvrdí Foret a Stávková (2003), podstatné je samotné poznávání a pozorování zákazníků a trhů. Toto chování společností má dle jejich názoru již dlouhou historii a lze jej vymežit následujícími okruhy:

- **charakteristika stávajících i potenciálních zákazníků** říká, kdo jsou nebo by mohli být naši zákazníci pomocí jejich sociodemografických charakteristik,
- **životní podmínky zákazníků** představují především jejich výše příjmů a výdajů, vybavení domácnosti nebo vlastnictví majetku,
- **životní styl zákazníků** zahrnuje pracovní i mimopracovní, volnočasové aktivity,
- **hodnotové orientace zákazníků** vyjadřují to, čemu zákazníci věří, dávají přednost, jejich životní postoje apod.,
- **chování a rozhodování zákazníků** v různých životních situacích, především pak při nákupu z pozice zákazníků a spotřebitelů,

- **vliv komunikace na zákazníky** charakterizuje, jak jsou zákazníci ovlivňováni různými druhy marketingové a podnikové komunikace.

Ziskoví zákazníci

Kotler a Keller (2013) definují také tzv. ziskové zákazníky, kterými mohou být jak jednotlivci a domácnosti, tak i podniky. Ti společnosti v průběhu času generují větší výnosy než náklady, jež bylo třeba vynaložit na jejich získání a poskytnuté služby. Dále také uvádějí, že i v této problematice do jisté míry platí tzv. Paretovo pravidlo, které říká, že 20 % největších zákazníků přináší společnosti 80 % zisku.

Dodávají však, že v praxi se jedná často o mnohem extrémnější případy, kdy 20 % nejziskovějších zákazníků může společnosti často přinášet navýšení zisku až o 150 – 300 % a naopak 10 – 20 % nejméně ziskových zákazníků může celkové zisky dokonce snižovat až o 50 – 200 %. Zbývající zákazníci se pak pohybují v okolí bodu zvratu společnosti. Autoři na základě těchto dat radí, že zbavit se nejhorších zákazníků ke zvýšení celkových zisků společnosti. (Kotler, Keller, 2013)

Obdobně ziskové zákazníky charakterizují také Storbacka a Lehtinen (2002). Ti dále uvádějí, že také neziskový zákazník může pro společnost znamenat významný potenciál zisku. Toho je možno dosáhnout využitím potenciálu takového vztahu, kdy správným cílením a prací s takovýmto zákazníkem společnost dokáže soustředit jeho nákupy právě k dané společnosti. Autoři poukazují také na fakt, že rozvíjení současných vztahů s neziskovými zákazníky může být efektivnější než navazování vztahů se zákazníky novými.

Kotler a Keller (2013) dále rozvíjejí problematiku celoživotní hodnoty zákazníka, kdy považují za důležité, aby zákazník byl pro společnost ziskový v dlouhodobém horizontu, nikoli pouze v rámci jednotlivých obchodních transakcí. K tomu je důležité udržovat se zákazníky dobré vztahy.

Vztahy se zákazníky

Storbacka a Lehtinen (2002) považují za klíčové pro udržení dobrého vztahu se zákazníkem tři základní role vztahu – role emocí, role informací a role jednání. Díky těmto rolím je pak možno dosáhnout základních zdrojů vztahu se zákazníkem – získání místa v zákaznickově srdci, mysli a podílu na jeho peněžence. V prvním případě se jedná

o získání místa v zákaznickově srdci pomocí **role emocí**. Jde pravděpodobně o nejdůležitější aspekt k trvalému vztahu se zákazníkem a získání jeho loajality ke společnosti. Společnosti by měli vést se svými zákazníky dialog, díky kterému je možné emoce podněcovat, ovlivňovat a utužovat. Výsledkem by pak měl být vztah, ve kterém společnost získá zákaznickovu důvěru a věrnost.

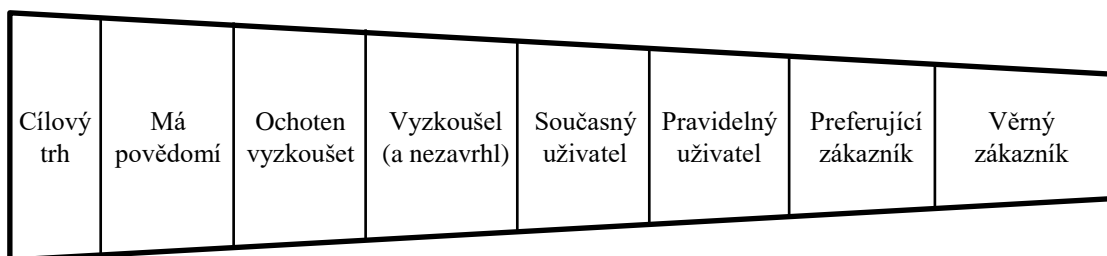
Místo v zákaznickově mysli je možné získat na základě **role informací**. Jedná se především o rozvoj schopností a znalostí jak na straně zákazníka, tak na straně společnosti. Společnost zjišťuje informace o tom, jaké je zákaznickovo vnímání společnosti samotné a jejích výrobků. Na druhou stranu poskytuje zákazníkovi informace o správném používání výrobků a služeb, o možnostech společnosti, které zákazníkovi nabízí. Díky oběma typům těchto informací může vzniknout efektivní vztah a jednání, které má přímý vliv na následnou ziskovost společnosti. (Storbacka, Lehtinen, 2002)

Poslední ze zdrojů vztahu, tedy podíl na zákaznickově peněžence, lze dosáhnout pomocí **role jednání**. Hlavní podstatou této role je investice do vzájemného vztahu z obou zúčastněných stran, v případě společnosti se jedná především o investice výrobků, zboží a služeb, v případě zákazníka jde především o investice peněz, úsilí a času. Společnosti by měly usilovat o to, aby vzájemný vztah se zákazníkem byl pro obě strany užitečný a tedy i cenný. V takovém případě pak může zákazník znamenat také důležitý zdroj doporučení dalším potenciálním zákazníkům. (Storbacka, Lehtinen, 2002)

Cílení na zákazníky

Dle Kotlera a Kellera (2013) je pro společnosti důležité nejen získání zákazníka, ale především jeho udržení, jelikož získávání nových zákazníků je mnohem obtížnější a zejména nákladnější, než uspokojení a udržení stávajících. Postup zákazníka od potenciálního z cílového trhu až k věrnému zákazníkovi, který má potenciál přinášet větší hodnotu a zisky, charakterizují tzv. **marketingovým trychtýřem**, který je zobrazen na obrázku č. 1.

Obr. č. 1: Marketingový trychtýř



Zdroj: Kotler, Keller (2013, s. 178), upraveno

Na základě analýzy marketingového trychtýře a ziskovosti zákazníků pak mohou společnosti lépe cílit na jednotlivé skupiny zákazníků, kteří tvoří tzv. zákaznickou základnu. Její celkovou hodnotu mohou společnosti zvyšovat například následujícími způsoby:

- **snížování míry odchodu zákazníků**, čemuž nejvíce pomáhá správně vybraný a zaškolený personál s potřebnými znalostmi, kterými společně s přívětivostí dokáže s vyšší pravděpodobností uspokojit zákazníky společnosti,
- **prodlužování délky vztahu se zákazníkem** podporuje zejména propojenost zákazníka se společností,
- **využití růstového potenciálu každého zákazníka pomocí „podílu peněženky“, cross-sellingu a up-sellingu** znamená snahu o zvýšení tržeb generovaných od současných zákazníků za pomoci nových nabídek a příležitostí,
- **zvýšení ziskovosti neziskových zákazníků nebo ukončení vztahu s nimi** je nutné k celkovému růstu zisků společnosti. Je možné toho dosáhnout například pomocí zvyšování cen nebo poplatků či pobízení k větším nákupům u takovýchto zákazníků, aby společnost nemusela přistupovat k přímému ukončení vztahu,
- **zaměření neproporcionálně vyššího úsilí na nejziskovější zákazníky** k vysílání pozitivních signálů, které podporují kladný vztah těchto zákazníků ke společnosti. (Kotler, Keller, 2013)

Autoři (Kotler, Keller, 2013) dále uvádějí, že je podstatné své zákazníky znát, k čemuž dopomáhá tzv. databáze zákazníků. V první řadě je třeba rozlišit pojmy databáze zákazníků a rozesílací seznam, jež mohou být společnostmi často zaměňovány.

V případě rozesílacího seznamu se jedná pouze o řadu jmen, adres a telefonních čísel. Na druhou stranu databáze zákazníků znamená komplexní seznam informací o zákaznících, nejen z hlediska jejich základních údajů, ale především z pohledu jejich dosavadních nákupech, objemech těchto nákupů, cenách, ziskovosti zákazníků a dalších informace o jejich nákupním chování. Tyto databáze pak slouží k databázovému marketingu, jenž lze dle Foreta (2011) považovat za základ dlouhodobého vztahu se zákazníky a oboustrannou komunikaci díky využívání získaných dat pro konkrétní marketingové aktivity.

2.1.1 Nákupní a spotřební chování zákazníků

Aby byly společnosti schopny kvalitně a efektivně uspokojit své zákazníky a podporovat tak jejich celkovou ziskovost, měly by znát principy jejich chování a motivů k tomuto chování.

Faktory spotřebního chování zákazníků

Koudelka (1997) uvádí několik přístupů ke spotřebnímu chování a to na základě významu, který je takovému chování přikládán. V první řadě se jedná o **psychologické přístupy**, kdy jsou zkoumány vazby mezi psychikou spotřebitele a jeho následným chováním. Tyto vazby mohou být zkoumány poznáváním vnitřních procesů člověka nebo tzv. behaviorálním přístupem. Ten spočívá na principu pozorování a popisování reakcí spotřebitele na konkrétní vnější podněty, které jsou následně zkoumány a vysvětlovány.

Dalším typem jsou **sociologické přístupy**, které zkoumají chování spotřebitelů v určitých sociálních situacích. Dále se v rámci tohoto přístupu zjišťují vlivy sociálních skupin, ve kterých spotřebitel působí, na jeho chování. Posledním typem jsou **ekonomické přístupy**, které se zaměřují především na racionální úvahy spotřebitele a jeho následné jednání. V tomto pohledu se zjišťuje zejména vztah spotřebitelského chování a nastavených cen, příjmů nebo užitků spotřebitele. Při zkoumání spotřebitelského chování je vhodné všechny přístupy kombinovat, aby společnosti získaly co nejkomplexnější pochopení tohoto chování. (Koudelka, 1997)

Obdobně charakterizují spotřební chování i Kotler a Keller (2013), kdy vymezují tři základní faktory chování zákazníků – kulturní faktory, společenské faktory a osobní faktory. **Kulturní faktory** autoři definují třemi hlavními skupinami – kultura,

subkultura a společenská třída. Všechny tyto skupiny mají vliv na výsledné kupní chování zákazníků. Kultura je definována na úrovni celých států, ve kterých se spotřebitel pohybuje a zejména, ve kterých vyrůstá a tedy je jimi nejvíce ovlivněn. Je považována za základ určující konkrétní přání a chování jednotlivců.

Jednotlivé subkultury jsou součástí kultur, ale odlišují se například na základě národnosti, náboženství, rasou nebo výraznými rozdíly mezi geografickými regiony. Subkultury ovlivňují hlubší identifikaci a socializaci spotřebitele. Poslední skupinou jsou společenské třídy, které vycházejí z rozdílů v hodnotách, zájmech a chování spotřebitelů. (Kotler, Keller, 2013)

Mezi **společenské faktory** řadí autoři vliv referenčních skupiny, rodiny a společenských rolí a statusů. Referenční skupiny mají přímý nebo nepřímý vliv na spotřebitele a to tím způsobem, že ovlivňují jeho chování a životní styl, jeho postoje a vnímání a přizpůsobení se skupině. Referenční skupiny lze rozdělit na několik skupiny. Prvním druhem jsou skupiny členské, tedy ty, do kterých spotřebitel patří, které mohou být primární nebo sekundární podle intenzity styku se skupinou. Dalšími jsou skupiny aspirační, do kterých by spotřebitel ráda patřil a disociační, které spotřebitel odmítá z hlediska názorů nebo chování. (Kotler, Keller, 2013)

Vliv rodiny, která bývá někdy označována jako primární referenční skupina, je považován za nejvýznamnější. Střetávají se zde vlivy dvou druhů rodin – orientační a prokreační. Za orientační rodinu jsou považováni rodiče a sourozenci, kteří spotřebitele ovlivňují v základních postojích například vůči náboženství, politice a ekonomice. Do prokreační rodiny patří partner a děti, kteří mají pak přímý vliv konkrétní nákupní chování zákazníka. V neposlední řadě jsou zákazníci ovlivňováni konkrétními rolemi a statusy, které zastávají nebo by chtěli zastávat ve svých referenčních skupinách a rodinách. Tomu odpovídá i výběr výrobků, které upřednostňují tak, aby tyto jejich role a statusy odrážely a komunikovaly. (Kotler, Keller, 2013)

Poslední skupinou faktorů, které jedince ovlivňují, jsou **osobní faktory**, které se dají rozdělit na čtyři základní složky – věk a stadium životního cyklu, zaměstnání a ekonomické podmínky, osobnost a vnímání sebe sama a životní styl a hodnoty. Významný vliv má na chování spotřebitele především jeho osobnost a ideální vnímání sebe sama nebo pohled ostatních. V tomto směru zákazníci vnímají především

tzv. osobnost jednotlivých značek, které odpovídají jejich vlastní. Velký vliv má také životní styl zákazníků, především v ohledu na jejich omezené prostředky nebo nedostatek času. (Kotler, Keller, 2013)

Kupní motivy zákazníků

Nový a Petzold (2006) považují za důležité znát především kupní motivy zákazníka. V první řadě odkazují na základní Maslowovu pyramidu potřeb, která zahrnuje základní fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Z těchto potřeb pak vycházejí motivy zákazníků pro jejich uspokojení, přičemž standardně jsou tyto potřeby uspokojovány postupně. Na základě toho autoři charakterizují rozdělení motivů do několika skupin – motiv zisku nebo úspory, motiv jistoty, motiv uznání/prestiže, motiv objevování, motiv pohodlnosti, motiv péče a motiv blaha.

První z nich, **motiv zisku nebo úspory**, závisí na snaze lidí zvyšovat své příjmy a snižovat své výdaje. V takovém případě by měla společnost zákazníkovi ukázat finanční výhody spojené s koupí produktu nebo služby. **Motiv jistoty** představuje především vyhýbání se riziku a jistou stabilitu produktu nebo služby, které zákazník nakupuje. Hlavními aspekty k uspokojení tohoto motivu jsou tedy spolehlivost, bezpečnost, možnost záruční opravy nebo výměna zboží. **Motiv uznání a prestiže** souvisí se zákaznickovou snahou o získání pozornosti, respektu, uznání nebo určité pověsti. Pro zákazníka jednajícího na základě takovýchto motivů je tedy důležitá určitá jedinečnost kupovaného produktu nebo služby. (Nový, Petzold, 2006)

Motiv objevování je spojován se zvědavostí zákazníka, potřebou objevování a nových zážitků. Často mají takoví zákazníci pojem „nový“ spojen s pocitem, že se jedná o něco lepšího. Pro **motiv pohodlnosti** platí, že zákazníci požadují produkt se snadným ovládním, který zpříjemní a z pohodlní jejich život, ušetří jejich čas a usnadní práci. **Motiv péče** je založen na potřebě pomoci druhým. Často se jedná o snahu udělat pro druhé něco dobrého, něčím je potěšit nebo zamezit jejich nebezpečí či neshodám. U **motiv blaha**, neboli wellness motivu zákazník usiluje o tělesnou a duševní regeneraci, odpočinek a zbavení se stresu. (Nový, Petzold, 2006)

Společnosti a především jejich prodejci by se měli zaměřovat na zjišťování kupních motivů svých zákazníků, aby byli schopni uspokojit jejich potřeby a naplnit jejich

očekávání. Je třeba v zákazníkovi vyvolat pocit, že koupě produktu nebo služby mu přinese větší užitek než vlastněné peníze. (Nový, Petzold, 2006)

Stádia nákupního chování zákazníků

Foret (2011) rozčleňuje nákupní chování a rozhodování zákazníka do pěti stadií:

- **rozpoznání potřeb zákazníka**, kdy nejvíce působí odlišnosti vycházející z faktorů ovlivňujících chování zákazníka, motivy a předchozí zkušenosti a informace uložené v paměti zákazníka,
- **vyhledávání informací o nabídce** je proces vyhodnocování předchozích informací a zkušeností zákazníka a informací z vnějších zdrojů,
- **porovnání variant nabídky** zahrnuje především srovnávání předností a nedostatků jednotlivých produktů nebo služeb,
- **rozhodnutí** znamená konečné přesvědčení zákazníka o koupi konkrétního produktu nebo služby,
- **vyhodnocování**, kdy zákazník hodnotí své rozhodnutí o koupi produktu nebo služby a s tím související chování v budoucnu, tedy zda bude takovouto koupi opakovat nebo bude svá rozhodnutí měnit.

Toto nákupní chování a rozhodování zákazníka je dle autora (Foret, 2011) ovlivňováno třemi základními okruhy faktorů – socioekonomickými determinanty, marketingovou nabídkou a bilancováním zákazníka. **Socioekonomické determinanty** lze chápat na třech úrovních. První z nich je makrospolečenská úroveň, která představuje rozdíly v nákupním chování z hlediska působení například hospodářských, geografických nebo kulturních podmínek. Další úroveň je mezoúroveň, kdy jsou rozdíly na místní úrovni determinovány rozlišností zvyků a tradic nebo přírodního prostředí. V poslední řadě se jedná o mikroúroveň, na které působí odlišnosti individuální a skupinové jako například životní úroveň a styl, respektování tradic nebo generační příslušnost.

Marketingová nabídka ovlivňuje nákupní chování a rozhodování zákazníka minimálně na úrovni základního marketingového mixu. Jedná se tedy o problematiku toho, jaký produkt zákazník kupuje, za jakou cenu jej kupuje, jakým způsobem a na jakém místě si jej kupuje a jak je zákazníkovi produkt prezentován. (Foret, 2011)

Poslední skupina faktorů, tedy **bilancování zákazníka**, na rozdíl od prvních dvou, představuje vědomé a nevědomé procesy zákazníka na psychologické úrovni. Jedná se o pět základních oblastí:

- **závažnost problému (potřeby)**, kdy si zákazník uvědomuje význam své potřeby v rámci své hierarchie životních hodnot,
- **úroveň znalostí o nabídce** ukazuje na informovanost a osobní zkušenosti zákazníka,
- **ekonomická reálnost směny** znamená, zda bude zákazník ochoten a zda bude moci dostat požadavkům nabídky,
- **racionální zvážení směny** vyjadřuje, jak si zákazník uvědomuje očekávané nároky, přínosy a užitky dané nabídky,
- **emocionální zvážení směny**, při které zákazník naplňuje své touhy, sebeuspokojení nebo očekává nové pocity a nálady. (Foret, 2011)

Vlivy působící na nákupní chování zákazníků

Vysekalová a kol. (2011) dodává, že dalším výrazným faktorem, který ovlivňuje nákupní chování a rozhodování zákazníků je druh nákupu a s tím spojené očekávání, které od nákupu zákazník má. Tyto druhy nákupů závisí zpravidla na druhu nakupovaného produktu a stupni vlastní účasti zákazníka, se kterou přistupuje k nákupnímu chování a rozhodování. Lze je rozlišit následovně:

- **extenzivní nákup** představuje nákup, o kterém není zákazník předem rozhodnut a aktivně vyhledává informace o jednotlivých produktech, které jsou většinou nákladnějšího charakteru,
- **impulzivní nákup** znamená většinou drobný nákup, při němž zákazník příliš nehledá konkrétní argumenty, jedná se především o produkty, které se z pohledu zákazníka od sebe příliš neliší,
- **limitovaný nákup** bývá charakterizován jako nákup produktu nebo značky, které zákazník nezná a vychází z obecných nákupních zkušeností, například předpoklad „čím dražší, tím lepší“,
- **zvyklostní nákup** představuje nákup bez předchozího rozhodování navyklym způsobem, u kterého má zákazník pocit odpovídajících důvodů pro nákup, často

se jedná o nákup potravin nebo oblíbených značek, u kterých se projevuje loajalita zákazníka.

Mimo tyto druhy nákupů se zákazník může rozhodnout také **proti nákupu produktu**. K tomu dochází především z důvodu nelibosti vůči produktu, morálním výhradám nebo nevhodné komunikaci ke zvolené cílové skupině ze strany společnosti. (Vysekalová a kol., 2011)

Hesková (2012) dodává, že mezi modely spotřebního chování patří i chování zákazníků založené na **vnímání rizika** spojeného s rozhodováním. Tato rizika je nutno poznávat a jednat dle míry rizika, které je zákazník ochoten podstoupit. Jedná se především o rizika finanční, funkční, realizační, fyzikální, psychologická, sociální a časová.

Na základě těchto rizik zákazník jedná několika možnými směry:

- nevynaloží velké úsilí na zhodnocení rizika a nákup neučiní,
- vynaloží úsilí na zhodnocení jednotlivých rizik a rozhodne se k nákupu,
- uvědomuje si rizika, ale nehodnotí je a rozhoduje se o nákupu na základě určité strategie (například na základě nízkých cen nebo prestiže, kterou produkt přináší),
- uvědomuje si riziko, v zásadě jej nehodnotí, a přesto nakupuje. (Hesková, 2012)

Na základě hodnocení rizik jednají zákazníci zpravidla racionálně, i přesto, že existuje i skupina zákazníků, která rizika spíše vyhledává. Obecně se však dají zákazníci rozdělit na **racionální**, kteří konají na základě informací, **zkušenostní**, kteří se učí a **orientované na zážitky**, které představují jejich základní motivaci. (Hesková, 2012)

2.1.2 Typologie zákazníků

Pro správné uspokojení podstatné zákazníka je podstatné zaměřit se také na jeho typologii a přizpůsobit se jí. Na základě pohledů na chování zákazníků lze rozpoznávat různé druhy typologií.

Dimenze přátelskosti a vůdcovství

Gretz a Drozdeck (1992) charakterizují typologii zákazníků na základě dimenzí přátelskosti a vůdcovství. Lze potom rozlišovat čtyři typy zákazníků – sociabilní, byrokratický, diktátorský a výkonný. **Sociabilní typ** zákazníka je kombinací přátelské a podřízené dimenze. Takový zákazník je často snadno ovlivnitelný, bývá nerozhodný

a neprojevuje vlastní iniciativu, na druhou stranu se snadno nadchne pro nabízený produkt. Tento typ zákazníka potřebuje cítit především přijetí, úctu a jistotu.

Byrokratický typ zákazníka je kombinací nepřátelské a podřízené dimenze. Takoví zákazníci bývají konzervativní a často se nemohou rozhodnout. Je třeba být u tohoto typu zákazníka trpělivý, jelikož si důvěru buduje postupně. **Diktátorský typ** zákazníka kombinuje nepřátelskost a dominanci. Tento zákazník se samostatně rozhoduje, bývá podezřívavý, ale je ochoten postupovat rizika. **Výkonný typ** zákazníka kombinuje přátelskou a dominantní dimenzi. Bývá nezávislý, má konkrétní představu o produktu, ale jeho chování je pozitivní a otevřené. Důležitý je pro něj především výsledný efekt celého jednání. (Gretz, Drozdeck, 1992)

Tradiční a moderní orientace zákazníka

Vysekalová a kol. (2011) odkazuje na studii segmentace nákupního chování od společnosti Incoma Research a GfK Praha, ve které jsou zákazníci rozděleni do celkem sedmi skupin na základě jejich tradiční nebo moderní orientace. Těmito skupinami jsou ovlivnitelní zákazníci, nároční zákazníci, mobilní pragmatikové, opatrní konzervativci, šetřiví zákazníci, loajální hospodyňky a nenároční flegmatikové.

Ovlivnitelní zákazníci se rozhodují emotivně, nakupují impulzivně a jsou snadno ovlivnitelní ať už ze strany reklamy nebo například libivým vzhledem výrobku. Jedná se často o mladé lidi s vyššími stupni vzdělání a vyššími příjmy domácností. **Nároční zákazníci** kladou vysoký důraz na kvalitu a modernost nákupního místa spojené s vysokým komfortem a nejrůznějšími doplňkovými službami. Jde především o mladší zákazníky, opět s vyššími příjmy a vyššími stupni vzdělání často ze středně velkých měst nebo satelitních zástaveb. **Mobilní pragmatikové** jsou zákazníci, kteří se snaží o optimalizaci poměru ceny a hodnoty zboží. Nakupují méně často, ve větších objemech a preferují velkoplošné prodejny. Jedná se převážně o zákazníky ve věku mezi 30 a 49 lety s vysokoškolským vzděláním a nadprůměrnými příjmy. (Vysekalová a kol., 2011)

Opatrní konzervativci bývají racionální, konzervativní, nejsou důvěřiví k reklamě a ovlivnitelní značkou nebo vzhledem produktů. Takoví zákazníci bývají velmi věrní produktům a značkám a rozhodují se především na základě vlastních předchozích zkušeností. Výrazně často se jedná o starší lidi nebo muže s nižším vzděláním a nižšími příjmy. **Šetřiví zákazníci** vykazují snahu o minimalizaci výdajů pomocí racionálních

nákupů zpravidla pouze potřebných věcí. Jsou výrazně orientováni na ceny, slevy a výprodeje. Stejně jako u opatrných konzervativců se jedná především o starší lidi se základním vzděláním a nižšími příjmy. (Vysekalová a kol., 2011)

Jako **loajální hospodyňky** jsou označováni zákazníci se silnou orientací na sociální stránku nákupů, kteří oceňují především příjemný a ochotný personál, kvalitu nákupního prostředí a časovou dostupnost spíše menších prodejen. Jedná se převážně o zákazníky s nižším vzděláním a průměrnou kupní silou ve všech věkových kategoriích. **Nenároční flegmatikové** nemívají žádné velké nároky na prodejnu nebo ceny. Preferují především blízké malé prodejny. (Vysekalová a kol., 2011)

Osobnostní vlastnosti a postoje

Němeček (2002) se zabývá typologií představitelky společnosti Peellers Paris, která dělí zákazníky na základě kombinací osobnostních vlastností a postojů zákazníků na čtyři kategorie. První z nich jsou **bio zákazníci**, kteří bývají striktně zaměřeni na přírodní a ekologické produkty. Další skupinou jsou **vizionářští zákazníci**, kteří preferují zkoušení neustále nových věcí.

Třetí kategorií jsou **hedonističtí zákazníci**. Ti se zaměřují především na prožívání radosti, i když se příliš nestarají o fakt, jak jí dosáhnout. V neposlední řadě jsou **zákazníci s představitostí**, kteří chtějí od produktu určitý příběh a nabídku něčeho ze života. (Němeček, 2002)

Obtížní zákazníci

Nový a Petzold (2006) se zaměřují především na typologii obtížných zákazníků, ke kterým je třeba z pozice společnosti přistupovat rozdílně, aby bylo možno dosáhnout uspokojení jejich potřeb. Prvním takovým typem zákazníka je **nerozhodný zákazník**. Takoví zákazníci bývají zdrženliví, nejistí, málo hovorní a bezradní. Základem komunikace s takovými zákazníky by proto mělo být navození pocitu jistoty, prezentace záruky a postupné vedení. Dalším typem je **zákazník rozumbrada**, který bývá často domýšlivý až arogantní, nemívá smysl pro humor, chová se povýšeně a mívá pocit své jediné pravdy. Je třeba takovému zákazníkovi otevřeně neodporovat, naopak jeho tvrzení podpořit a uspokojit jeho potřebu cítit se důležitě.

Dalším typem obtížného zákazníka je **agresivní zákazník**, který je často velmi emocionální, nevlídný až vulgární. V případě agresivního zákazníka je podstatné zachovat si zdvořilost a ochotu a vyčkat až do jeho uklidnění se zjišťováním konkrétních potřeb, které je možno uspokojit. Tzv. **emocionální zákazník** bývá zaměřen především na pocity, bývá vlídný a citlivý, na druhou stranu mívá sklony k předsudkům. Je třeba navodit pocit, že je mu rozuměno a je s ním cítěno. (Nový, Petzold, 2006)

Uzavřený zákazník bývá velice zdrženlivý, málo hovorný a není spontánní. Na takového zákazníka není vhodné naléhat, je třeba dát mu prostor a jistotu. Posledním typem je **nedůvěřivý/kritický zákazník**, který bývá často pesimistický, kritický, odmítavý, rád vyvrací argumenty a rád se dohaduje. U takového zákazníka je důležité působit vlídně a vstřícně, neodporovat mu a věcně argumentovat. (Nový, Petzold, 2006)

Význam zákazníka pro společnost

Hesková (2012) rozděluje zákazníky dle jejich významu pro společnost. Prvním typem jsou **klíčoví zákazníci** nebo také VIP zákazníci. Ti jsou pro společnost výrazně přínosní jak z hlediska vztahu ke společnosti, tak z hlediska četnosti vztahů se společností. Společnost by se tedy měla snažit takovéto zákazníky udržet. Dalším typem jsou **perspektivní zákazníci**, kteří jsou společnosti přínosní z hlediska vztahu ke společnosti, i přes nižší četnosti vzájemného vztahu. Společnost by tedy měla vyvíjet snahu o rozvoj takového vztahu a zvýšení četnosti kontaktu s takovými zákazníky pro využití jejich potenciálu.

Nejasní zákazníci jsou charakterizováni vysokou četností vztahu se společností, ale nízkými přínosy z toho vztahu. Společnost by se měla snažit analyzovat důvody těchto nízkých přínosů, měla by zkoumat potřeby takovýchto zákazníků a následně tyto vztahy řídit směrem k větším přínosům nebo k ukončení takového vztahu. **Okrajová skupina zákazníků** zahrnuje zákazníky s nízkými přínosy. Zde je opět nutno analyzovat příčiny nízkých přínosů a přijmout patřičná opatření k dalšímu budování nebo ukončení takovýchto vztahů. (Hesková, 2012)

Další skupinou jsou **zákazníci, kteří společnost opustili**. U těch je nutné především poznávat a následně analyzovat důvody jejich odchodu pro předcházení dalším

odchodům zákazníků od společnosti. Poslední skupinou jsou **potenciální zákazníci**, kteří zatím nejsou v kontaktu se společností, ale mohou se jevit perspektivně. Společnosti by měly připravovat konkrétní scénáře pro získání takovýchto zákazníků. (Hesková, 2012)

2.1.3 Hodnota vnímaná zákazníkem

Fernández a Bonillo (2006) ve své práci tvrdí, že hodnota vnímaná zákazníkem je složitou oblastí, na kterou lze pohlížet z různých pohledů. Jako hlavní charakteristické rysy hodnoty vnímané zákazníkem uvádějí následující faktory:

- **vztah zákazníka k produktu**, tedy to jak zákazník daný produkt vnímá a hodnotí,
- **subjektivita vnímané hodnoty** znamená fakt, že každý zákazník vnímá hodnotu odlišně na základě osobních preferencí, zkušeností a konkrétní situace.

Typy vnímané hodnoty

Woodall (2003) rozlišuje pět typů hodnoty vnímané zákazníkem – čistá hodnota, odvozená hodnota, marketingová hodnota, prodejní hodnota a racionální hodnota. **Čistá hodnota** pro zákazníka představuje porovnání přínosů, které získává zakoupením produktu a prostředků, které na jeho získání musí obětovat. Autor poukazuje na rozpor mezi odborníky v pohledu na charakteristiku přínosů a výdajů, které zákazník porovnává. Autor uvádí, že za přínosy lze považovat konkrétní atributy produktu (například kvalitu nebo výkonnost), výsledky, které získání produktu přináší (například pohodlí), případně kombinace obojího. Stejně tak výdaje, které musí zákazník vynaložit, mohou být chápány jako praktické (především náklady) nebo emocionální (například zklamání), případně kombinace obou pohledů.

Odvozená hodnota vnímaná zákazníkem je charakterizována na základě využití produktu a zkušeností s produktem. Jedná se o hodnotu orientovanou především na výsledek používání produktu a přínosy plynoucí z konkrétních zkušeností, které přináší spotřeba produktu. **Marketingová hodnota** vnímaná zákazníkem je dána konkrétními vnímanými vlastnostmi a znaky produktu. (Woodall, 2003)

Prodejní hodnota vnímaná zákazníkem je pravděpodobně zákazníkem nejnáze identifikovatelná. Jedná se především o vyjádření snižování nákladů nebo úsilí

vynaložených na získání produktu. Poslední vnímanou hodnotou je **racionální hodnota**, která představuje ideální hodnotu pro zákazníka v relativním poměru k přínosům produktu a nutným vynaloženým nákladům a dalšímu úsilí. (Woodall, 2003)

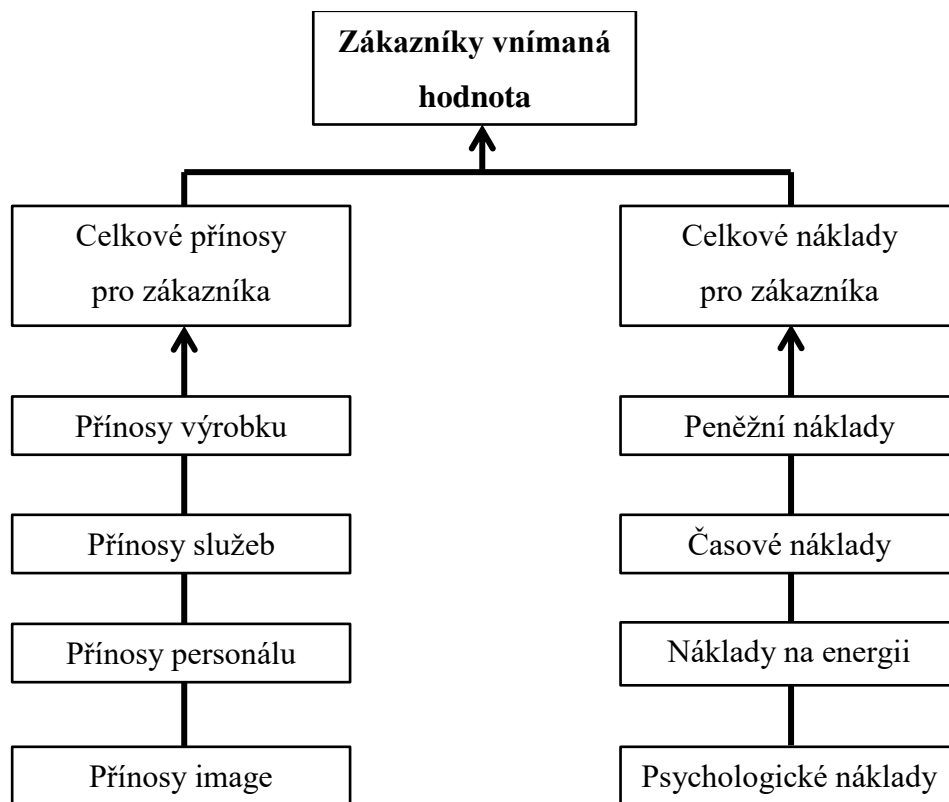
Vytváření hodnoty

Storbacka a Lehtinen (2002) tvrdí, že každý zákazník si pro sebe vytváří svou vlastní hodnotu pomocí tzv. **hodnototvorného procesu**. Společnosti by se na tento proces tvorby měly zaměřit a poznávat jej, aby mohly svým zákazníkům požadovanou hodnotu poskytovat. Podle autorů je důležité pamatovat, že zákazníci jsou omezeni určitým rozpočtem, který má vliv na jejich vnímání hodnoty. To je možno vyjádřit jako poměr kvality a ceny s připočítanými ostatními investicemi. Zároveň je důležitá i hodnota celkového vztahu zákazníka a společnosti, kterou zákazník vnímá na základě kvality, kterou mu vztah přináší ve vztahu k investicím, které musí do rozvoje tohoto vztahu vložit.

Dle Kotlera a Kellera (2013) je cílem každé společnosti se ziskem poskytovat zákazníkům určitou hodnotu, což je dle autorů především úkolem marketingu. Samotné poskytování hodnoty zákazníkům lze rozdělit na tři fáze. První z nich je **volba hodnoty**, která by měla předcházet samotné existenci výrobku. Jedná se o segmentaci trhu, volbu vhodného cíle a vymezení pozice společnosti a konkrétního produktu vůči konkurenci. Další fází je **poskytování hodnoty**, ve které je třeba určit konkrétní vlastnosti výrobku, cenu a způsob jeho distribuce. Poslední fází je **komunikace hodnoty**, jež zahrnuje propagaci produktu směrem k zákazníkovi prostřednictvím různých komunikačních nástrojů.

Na hodnotu, kterou zákazník vnímá, autoři (Kotler, Keller, 2013) pohlížejí jako na rozdíl mezi celkovými přínosy, které zákazník získá a celkovými náklady, které musí zákazník na jejich získání vynaložit. Mezi přínosy se řadí především ekonomické, funkční a emocionální přínosy, které jsou zákazníkem očekávány na základě výrobku, služeb, personálu a image, stojícími v pozadí. Náklady zahrnují zejména finanční, časové, energetické a psychologické náklady. Přehled všech přínosů a nákladů ovlivňujících zákazníkem vnímanou hodnotu zobrazuje obrázek č. 2.

Obr. č. 2: Faktory hodnoty vnímané zákazníkem



Zdroj: Kotler, Keller (2013, s. 161), upraveno

Analýza hodnoty

Pro zjišťování vztahu zákazníků ke společnosti a k její konkurenci a jejich silných a slabých stránek se často využívá tzv. analýza hodnoty pro zákazníky. Tyto analýzy většinou obsahují pět základních kroků:

- identifikují se **hlavní vlastnosti a přínosy produktů** a konkrétních společností, kterých si zákazníci cení a které uvažují při jejich výběru,
- hodnotí se **kvantitativní význam**, hodnota a důležitost konkrétních vlastností a přínosů, které zákazníci oceňují,
- hodnotí se **výkon dané společnosti a jejích konkurentů** v klíčových sledovaných vlastnostech a přínosech pro zákazníky a srovnává se s vnímanou důležitostí,
- zkoumá se, jak určitý **segment zákazníků hodnotí výkon** dané společnosti v porovnání s jejím hlavním konkurentem v rámci jednotlivých vlastností a přínosů,

- monitoruje se **hodnota pro zákazníka** a postavení dané společnosti vůči její konkurenci v průběhu času. (Kotler, Keller, 2013)

Chce-li společnost svým zákazníkům poskytovat vysokou hodnotu, měla by se zaměřit také na tzv. hodnotovou propozici, která vyjadřuje určitý příslib zkušenosti, kterou zákazníci od tržní nabídky společnosti a společných vztahů očekávají. Naplnění tohoto příslibu je poté závislé na schopnosti společnosti řídit systém poskytování hodnoty. Ten obsahuje veškeré zkušenosti, které zákazník získá během vlastního procesu získání a používání konkrétní tržní nabídky. (Kotler, Keller, 2013)

2.2 Spokojenost

Kotler a Keller (2013) definují spokojenost jako pocit potěšení nebo zklamání konkrétního zákazníka, který vychází z porovnání skutečného výkonu výrobku s očekávaným výkonem. Obdobně charakterizuje spokojenost zákazníků i Foret (2011), který říká, že se jedná o podíl mezi zákaznickovým očekáváním před nákupem a realitou zkušenosti s používáním produktu po nákupu. Na základě toho pak rozlišuje tři typy zákazníků. Prvním je **nespokojený zákazník**, u kterého očekávání převyšuje realitu. Takový zákazník pravděpodobně nebude chtít danou transakci opakovat, aby předešel další nepříjemné zkušenosti.

Druhým typem je **spokojený zákazník**, u kterého byla realitou splněna jeho očekávání. Tento typ zákazníka bude společnosti pravděpodobně věrný do doby, než najde lepší zkušenost. Posledním typem zákazníka je **potěšený zákazník**, u kterého realita převyšovala jeho očekávání. Takový zákazník bude s velkou pravděpodobností společnosti věrný a bude chtít své kladné zkušenosti opakovat. V případě, že jsou očekávání negativní a realita je pozitivní, jedná se také o případ potěšeného zákazníka. (Foret, 2011)

Faktory spokojenosti zákazníků

Vašítková (2014) se zabývá charakteristikou spokojenosti zákazníka se službami. Podstatou této spokojenosti jsou konfrontace představ zákazníka o podstatě služby s využitím reálně poskytnuté služby. Autorka dále uvádí, že spokojenost se službami je podmíněna určitými faktory:

- **image** samotné služby i společnosti jako celku,

- **očekávání zákazníka** v porovnání s předchozími zkušenostmi,
- **vnímání kvality služby** jako takové, kvality personálu, a dalších doprovodných jevů jako jsou například poskytované rady, spolehlivost, přesnost apod.,
- **vnímání hodnoty služby** závisí na odbornosti a profesionalitě společnosti a jejích pracovníků často v porovnání s konkurencí,
- **loajalita zákazníka** projevující se opakovaným využitím dané služby.

Nový a Petzold (2006) zastávají názor, že spokojenost zákazníků je vysoce subjektivní a individuální. Je tedy nutné uvažovat spokojenost zákazníka k určitému vztahu, ve kterém ji zákazník pravděpodobně poměřuje. Jedná se o soubor vnitřních kritérií, jež jsou ovlivňována racionálními úvahami a emocionálním prožíváním. Autoři definují sedm základních vztahů, ke kterým se váže poměrování spokojenosti zákazníků.

Prvním z nich je vztah k **vlastním očekáváním**, jež jsou s produktem nebo službou spojena. Jedná se o fakt, že zákazníci mají do jisté míry utvořenou představu o konkrétním produktu či službě a o způsobu jejich zprostředkování. Tyto představy a očekávání by měly společnosti poznávat, aby je mohly žádoucím způsobem uspokojovat. V případě, že jsou zákaznickovy představy nereálné, je třeba, aby byl na takovouto skutečnost upozorněn a byla mu doporučena jiná alternativa, především z důvodu zabránění případným pozdějším nedorozuměním a ztrátě důvěry zákazníka. (Nový, Petzold, 2006)

Další vztah se váže na **předchozí zkušenosti** zákazníka. Pokud zákazník takovou zkušenost již má, pravděpodobně jí bude ovlivněno jeho další nákupní chování. V případě, že se jedná o pozitivní předchozí zkušenost, je časté, že chce zákazník takovéto zkušenosti opakovat, případně povyšovat na pozitivnější úroveň. V případě negativní zkušenosti má zákazník většinou tendence se takové zkušenosti nadále vyhýbat. V takové situaci je především nutné zjišťovat důvody a konkrétní hodnocení zážitku zákazníka, které vedly k negativní zkušenosti, především z důvodu vybudování vhodnější komunikační strategie směrem k zákazníkům. (Nový, Petzold, 2006)

Třetím klíčovým vztahem zákazníků ke spokojenosti je vztah k **ceně**. Jedná se o cenu jak v absolutní, tak relativní hodnotě. V případě absolutní hodnoty ceny se jedná o určitou hranici, kterou zákazník z určitých důvodů nechce nebo nemůže překročit. Zde je pak velice omezený prostor pro jednání se zákazníkem, kdy lze využít například možnosti splátek, půjčky nebo mimořádné slevy. V případě relativní hodnoty ceny jde

především o porovnávání reálně vynaložených nákladů a hodnoty, která je za tyto náklady poskytována. Je zde tedy větší prostor pro argumenty k překonání zákazníkem stanovené cenové hranice na základě tohoto poměru. (Nový, Petzold, 2006)

Dalším je vztah k objektivním a všeobecně uznávaným **normám, standardům, předpisům a zvyklostem**. Jedná se jak o skutečné objektivní normy a standardy, které se váží například k bezpečnosti produktu, tak o zvyklosti a standardy z pohledu sociálních skupin, ve kterých se zákazník pohybuje. Oba tyto typy norem, standardů a zvyklostí mohou být zákazníkem uznávány záměrně nebo je mohou ovlivňovat podvědomě. Je tedy důležité tyto normy v první řadě identifikovat na základě příslušnosti zákazníka v určitých skupinách. Následně je podstatné analyzovat individuální charakter zákazníka a jeho míru zapojení a sdílení hodnot určitých sociálních skupin, ve kterých se pohybuje. Na základě takového poznání zákazníka je možné správně uspokojit jeho potřeby v souladu s normami a standardy nebo naopak pomocí překročení těchto norem. (Nový, Petzold, 2006)

Důležitý je rovněž vztah k uspokojení **momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb**. Je třeba zjistit, o jakou potřebu se jedná a na základě zjištěných informací konkrétně zacílit nabídku v rámci časového trvání potřeby zákazníka. Dalším je vztah k **určitému problému** a nabídce jeho řešení. I zde je nutné v první řadě zjistit informace o daném problému, aby byla společnost prostřednictvím svých pracovníků schopna tento problém kvalitně vyřešit. V takovém případě se jedná častěji o poskytnutí služby než o konkrétní produkty, které jsou svou podstatou limitované. Je třeba zákazníkovi nabídnout skutečně individuální přístup a celý proces poskytování služby co nejvíce přizpůsobit řešení aktuálního zákaznickova problému. (Nový, Petzold, 2006)

Posledním vztahem je **vztah k druhým lidem**. Jedná se o situace, kde zákazník nerozhoduje pouze sám za sebe, ale bere v potaz i potřeby dalších lidí, případně kdy se zaměřuje i na posouzení jeho osoby ostatními lidmi. V takovém případě je podstatné zjistit i potřeby zainteresovaných osob a míru, do jaké působí v zákaznickově rozhodování a celkovém nákupním chování. Na základě toho pak musí být takové informace zahrnuty v rámci správného uspokojení potřeb zákazníka. (Nový, Petzold, 2006)

Předpoklady spokojenosti zákazníků

Storbacka a Lehtinen (2002) tvrdí, že spokojenost zákazníka je sice pro společnost důležitá, ale není to jediná podmínka podmiňující pevný vztah mezi společností a zákazníkem. Kritizují především fakt, že některé společnosti mohou usilovat o spokojenost zákazníka na úkor celkové ziskovosti společnosti. Tvrdí, že dříve velmi atraktivní myšlenka společností, že spokojený zákazník bude loajální a tím pádem i ziskový, je příliš zjednodušující. Dle jejich názoru je důležitější zaměřit se na reálné nákupní chování zákazníků.

Autoři (Storbacka, Lehtinen, 2002) při definování problému spokojenosti zákazníků vycházejí z několika předpokladů. Prvním z nich je fakt, že pro spokojené zákazníky **cena není variabilním faktorem**. Spokojení zákazníci jsou často ochotni zaplatit i vyšší cenu nebo jsou minimálně cenově méně citliví. I přesto by společnosti neměly cenu opomíjet, jelikož je jednou ze složek, které tvoří hodnotu vnímanou zákazníkem. Dalším předpokladem je skutečnost, že **vztah mezi kvalitou**, kterou zákazník dostává **a jeho spokojeností nemusí být lineární**. Tento vztah je ovlivňován čtyřmi různými faktory, které mohou mít na výslednou spokojenost různý dopad:

- zásadní faktory mají lineární vztah,
- hygienické faktory příliš neovlivňují spokojenost pozitivně při jejich zlepšení, na druhou stranu pokud kvalita nedosahuje určité úrovně, znamená to výrazný pokles spokojenosti,
- bezvýznamné faktory nijak neovlivňují celkovou kvalitu, ať dochází ke zvýšení nebo snížení kvality,
- profilové faktory odlišují společnost od konkurence, zvýšení kvality může zvýšit spokojenost zákazníka, málo výrazný pokles kvality však zákazníkovo vnímání kvality nijak neovlivní.

Autoři (Storbacka, Lehtinen, 2002) proto radí společnostem zaměřit se především na zásadní a profilové faktory, které nejvíce ovlivňují výslednou spokojenost. Zároveň však upozorňují na riziko nerovnoměrné úrovně především hygienických faktorů, které mohou mít při nižší kvalitě fatální důsledky.

Dalším předpokladem autorů (Storbacka, Lehtinen, 2002) je **obtížné měření** spokojenosti zákazníků. Vzhledem k tomu, že nejběžněji se spokojenost měří

na základě srovnání zákaznickova očekávání s výslednou realitou, může být toto měření značně zkresleno. V první řadě může jít o zkreslení z důvodu snížení očekávání ze strany zákazníka, především v případech, kdy zákazník nemá se společností nebo produktem předchozí zkušenost nebo pokud nedochází k častým setkáním. Druhým případem může být určitá tolerance výkyvů kvality ze strany zákazníků. Autoři také kritizují přístupy některých společností k neustálému zvyšování kvality a převyšování zákaznických očekávání. Argumentují tím, že především u dlouhodobých vztahů, u kterých dochází k častým setkáním zákazníka se společností, není reálně možné neustále překračovat očekávání zákazníků. Zároveň dodávají, že ke kvalitnímu měření spokojenosti zákazníků by bylo třeba měřit například aktuální emoce zákazníků, jelikož ty hrají velkou roli ve výsledné spokojenosti.

Autoři (Storbacka, Lehtinen, 2002) také předpokládají, že **vztah mezi spokojeností a loajalitou není vždy zaručen**. Zákazníci často mění společnosti například z důvodu ceny, jiných druhů nabízených produktů a služeb nebo kvůli požadavku změny i přesto, že jsou s předchozí společností spokojeni. Na druhou stranu se objevují i zásadně nespokojení zákazníci, kteří nebudou vyhledávat změnu společnosti důvodu předpokladu, že tím svou situaci a spokojenost nezlepší ani u jiné společnosti. U některých zákazníků také platí, že význam dané společnosti, se kterou nejsou spokojeni, není dostatečně důležitý pro uvažování nad změnou. Na základě těchto předpokladů je tedy třeba loajalitu posuzovat nejen z hlediska spokojenosti, ale i z hlediska dalších faktorů. (Storbacka, Lehtinen, 2002)

Posledním předpokladem je, že **loajální zákazníci nemusejí být automaticky i zákazníky ziskovými**. Na jednu stranu sice stávající zákazníci mohou být nápomocní při získávání nových zákazníků, na druhou stranu často platí, že většina vztahů se zákazníky je neziskových. To není společnost schopna změnit, pokud nemůže ovlivnit příjmy zákazníků nebo snížení nákladů, které zákazník na vztah se společností vynakládá. (Storbacka, Lehtinen, 2002)

Sledování spokojenosti zákazníků

Naopak Kotler a Keller (2013) považují sledování spokojenosti zákazníků společnosti za velice podstatné. Radí spokojenost zákazníků **měřit pravidelně**, jelikož ji považují za jeden z klíčových faktorů k jejich udržení. Dle jejich názoru vysoká míra

spokojenosti vytváří emocionální vazbu zákazníka ke společnosti, která zvyšuje pravděpodobnost opětovného nákupu u společnosti, vyšší příjmy společnosti a v neposlední řadě zákazníkovo doporučení společnosti. Zároveň upozorňují na rozdílnost ve vnímání spokojenosti je velice individuální a vysokých výsledků lze dosahovat jak kvalitními službami a produkty, tak díky nenáročnosti některých zákazníků.

Samotné měření spokojenosti zákazníků lze dle autorů provádět buď pravidelným **dotazováním** nebo pomocí **mystery shoppingu**. V případě dotazování se sleduje jak samotná spokojenost zákazníků, tak další související faktory jako například záměry opakování nákupů nebo ochota dalšího doporučení společnosti nebo produktu. Využití mystery shoppingu slouží především k poznání vlastního servisu společnosti v podobě, jaké je poskytován zákazníkům ať už na prodejnách nebo například na zákaznických linkách. Tyto poznatky pak mohou dopomoci ke zjištění slabín a předností vlastní společnosti nebo její konkurence a jejich následné posílení nebo odstranění. (Kotler, Keller, 2013)

Důsledky spokojenosti zákazníků

Foret (2011) tvrdí, že zákazníkove spokojenosti by měla být ze strany společností věnována prvořadá pozornost, což podporuje sedmi důvody:

- spokojený zákazník zůstává společnosti **věrný** a udržení zákazníka stojí společnost výrazně **méně úsilí, času a peněz** než získání nového,
- spokojený zákazník bývá ochoten platit **vyšší cenu** než nový zákazník, který při přechodu od konkurence požaduje cenu nižší,
- spokojený a věrný zákazník je ochoten spíše **pochopit nenadálé problémy** společnosti jako například nedodržení termínů dodavatelů, mediální kauzy nebo stávky zaměstnanců,
- spokojený zákazník **předává svou dobrou zkušenost** dalším potenciálním zákazníkům,
- spokojený zákazník s vyšší pravděpodobností zakoupí i **jiné produkty** z nabídky společnosti,

- spokojený zákazník bývá otevřený a ochotně **sděluje své zkušenosti a poznatky** společnosti v oblastech užívání produktu, konkurenčních nabídek nebo podnětů ke zlepšení a inovacím,
- spokojený zákazník dokáže u zaměstnanců společnosti vyvolat **pocit uspokojení a hrdosti** na vlastní práci a společnost jako celek.

Nový a Petzold (2006) dodávají, že je důležité, aby byl zákazník spokojený dlouhodobě, nikoliv pouze z jednoho konkrétního setkání se společností a to v případě, kdy se obdobná situace nebude v blízké době opakovat. Jedná se především o prodej dražších produktů či produktů s dlouhou dobou životnosti. Takováto dlouhodobá spokojenost může vést podle autorů k následujícímu chování zákazníků:

- zákazníci **doporučují** společnost svým známým,
- dochází k **opakovaným návratům** zákazníků ke společnosti při příštích uvažovaných nebo reálných obchodních transakcích,
- zákazníci si přicházejí pro **radu** v oblasti technických parametrů u složitějších produktů,
- zákazníci se cítí **trvale spokojení** s produktem i s celkovým nákupem,
- je patrná **ochota a spolupráce** zákazníků při vyplňování anket nebo dotazníků,
- zákazníci společnost často uvádí jako **pozitivní příklad** při soukromých i veřejných diskusích a debatách.

Pro udržení dlouhodobé spokojenosti je důležité, aby společnosti volily cesty a nástroje, které respektují individualitu zákazníků a dávají jim pocit skutečné, trvalé a upřímné péče ze strany společnosti a jejích pracovníků. Často zákazníci postrádají pocit, že prodejce či poskytovatel má upřímnou radost z výsledku, kdy je zákazník spokojen. (Nový, Petzold, 2006)

2.2.1 Nespokojený zákazník

Se spokojeností zákazníků samozřejmě souvisí také problematika zákazníků, kteří nejsou se společností, produktem nebo službami spokojeni.

Dle Kotlera a Kellera (2013) je až 25 % zákazníků nespokojených, pouze 5 % z nich si však skutečně oficiálně stěžuje. Zbýlí nespokojení zákazníci buď nevěří, že by stížnost něco změnila nebo neví, jakým způsobem a kde si mohou stěžovat. Foret (2011)

dodává, že většina nespokojených zákazníků, kteří si nestěžují, v průběhu času společnost opustí. I přesto, že zákazníci mohou odcházet i z jiných důvodů, než je nespokojenost, zhruba 14 % zákazníků odchází od společnosti kvůli špatné zkušenosti s konkrétním produktem a až 68 % odchodů zákazníků je způsobeno nekvalitním přístupem společnosti nebo jejích pracovníků.

Foster (2002) uvádí, že až 95 % zákazníků, kteří nebyli spokojeni a tuto skutečnost formálně společnosti sdělili, byly nadále spokojeni a zůstali společnosti věrni, pokud byla jejich stížnost vyřízena neodkladně v jejich prospěch. K tomu Kotler a Keller (2013) dodávají, že pokud je zákaznickova stížnost vyřízena k jeho spokojenosti, zmíní se o takovém zacházení průměrně pěti dalším lidem. V případě nespokojeného zákazníka, který nepodal stížnost, nebo nebyla kladně vyřízena, zmíní se o takové zkušenosti až jedenácti dalším lidem. Pokud by i tito lidé informaci sdělovali dál, může to pro společnost znamenat výrazný problém.

Možné příčiny nespokojenosti zákazníků

Koudelka (1997) charakterizuje konkrétní faktory, které přispívají k nespokojenosti zákazníků následovně:

- **více rovnocenných alternativ** se může následně projevit v nespokojenosti s výběrem, kdy velká část zákazníků má tendence iracionálně vážit si více toho, co nemá,
- **nemožnost vyzkoušení výrobku** může vést k nespokojenosti na základě odlišných představ o produktu od reality,
- **dobrovolnost koupě** paradoxně může být spíše spouštěčem nespokojenosti než nákup při neexistenci jiných variant,
- **nemožnost odvolání koupě** může zvyšovat nespokojenost už během procesu rozhodování, jelikož má-li zákazník možnost výrobek v určité době vrátit, bývá k volbě tolerantnější,
- **malá informovanost o výrobku** může znamenat rozdílné zákaznickovo očekávání od reality, kterou je schopen produkt nebo služba poskytnout, čímž následně pravděpodobněji dojde k nespokojenosti zákazníka,

- **osobnost spotřebitele** především v případě nerozhodných zákazníků a zákazníků s nižší sebedůvěrou může ovlivňovat i ponákupní sledování ostatních možných alternativ a neuspokojení s alternativou vybranou.

Nespokojenost pak může vést ke změně společnosti, kdy zákazník již nenakoupí stejný výrobek od dané společnosti, ale od konkurence, diskriminaci společnosti, při které zákazník již nekoupí žádný další produkt od dané společnosti, i přesto, že s ostatními produkty mohl být spokojený nebo zápornému hodnocení společnosti při osobní komunikaci se svým bližším i vzdálenějším okolím. (Koudelka, 1997)

Řešení nespokojenosti zákazníků

Kotler a Keller (2013) radí se s rizikem nespokojeného zákazníka rychle a efektivně vypořádat. K tomu mohou společností pomoci následující postupy:

- vytvoření **nonstop bezplatné linky** pro stížnosti zákazníků,
- **rychlé zkontaktování** nespokojeného zákazníka,
- **přijímat vinu** za nespokojenost zákazníka,
- v zákaznickém centru mít **empatické pracovníky**,
- řešit stížnosti **rychle a k zákaznické spokojenosti**.

Foster (2002) tvrdí, že by společnosti měly v první řadě **usnadnit zákazníkům podávání stížností**. K tomu mohou využívat nejrůznější cesty, například poznámkové karty na prodejnách pro kladné i záporné poznatky výrazně oddělené pomocí grafického zpracování, bezplatné horké linky, pulty služeb zákazníkům nebo pomocí webových stránek například viditelně umístěným odkazem na předpřipravené formuláře pro elektronickou komunikaci.

Na tyto stížnosti by pak společnosti měly **reagovat v co nejkratším čase**. Pokud je to možné, měly by problémy zákazníků řešit ihned na místě. V případě elektronické komunikace je nutné reagovat co nejdříve, nikoliv s reakcí čekat až po prozkoumání situace. Důležité je, aby zákazník věděl, že se společnost jeho problémem zabývá a měl by být o průběhu řešení postupně informován. (Foster, 2002)

V neposlední řadě je nutné, aby společnosti podané stížnosti zákazníků **analyzovaly**. Vhodným způsobem je například pravidelné vynášení stížností v grafu nebo v tabulce dle jednotlivých skupin stížností, případně dle oddělení, na která si zákazníci nejvíce

stěžují. Tyto výsledky je pak nutné konkrétně rozebrat, najít příčinu především opakujících se stížností a provést patřičná opatření. (Foster, 2002)

Nový a Petzold (2006) považují stěžující si zákazníky za velmi důležité, jelikož zákazník, který stížnost podá a nepřejde svou nespokojenost, má zpravidla zájem o další spolupráci se společností. Ke kritice zákazníků by tedy společnosti měly přistupovat jako k formě pomoci a příležitosti zlepšit své výkony. Autoři uvádějí výhody, které plynou z vyřizování stížností ke spokojenosti zákazníků:

- snižuje se nespokojenost zákazníků a omezuje se riziko jejich odchodu ke konkurenci,
- zlepšuje se image společnosti,
- zvyšuje se pravděpodobnost následného doporučení společnosti zákazníkem a snižuje se riziko negativní reklamy,
- podporuje se prodej pomocí snížení kupního rizika zákazníka v případě, že si je vědom možnosti vrácení nebo výměny produktů v případě nespokojenosti,
- posiluje se zákaznická vazba na společnost,
- dochází k informovanosti společnosti o možnostech zlepšování produktů a nabízených služeb,
- společnost dává najevo svůj reálný zájem o spokojenost zákazníka.

Autoři (Nový, Petzold, 2006) radí společností vybudovat **celopodnikový management stížností**, aby mohly dosahovat vyšší spokojenosti zákazníků. Jedná se o ucelený soubor pravidel a podmínek, které by měly být ve společnosti nastaveny a které by měly být dodržovány všemi pracovníky společnosti. Uvádějí konkrétní návrhy pro optimální zpracování stížností obsahující devět kroků.

Prvním z nich je **stanovení jasných pravidel** pro zacházení se stížnostmi zákazníků. Tyto pravidla by měla být aktivně školená a všichni pracovníci společnosti by jim měli rozumět. Jedná se především o stanovení konkrétních kompetencí pracovníků v rámci jednotlivých pracovních pozic, určení, kdo může přijímat jednotlivé stupně rozhodnutí v případě nápravy nespokojenosti zákazníků, rámce chování pracovníků společnosti k stěžujícím si zákazníkům a všeobecná pravidla slušného zacházení se zákazníky. (Nový, Petzold, 2006)

Dalším krokem by mělo být objasnění pracovníkům, aby **nedávali zákazníkům nereálné sliby**. Toto je důležité především z důvodu nemožnosti takových slibů ze strany společnosti dostát, což často vede k ještě větší nespokojenosti zákazníka. Opět platí, že pracovníci by v těchto schopnostech měli být řádně zaškoleni a měli by vědět, jak se mají v konkrétních situacích zachovat. (Nový, Petzold, 2006)

Třetím krokem by měla být **upřímnost** jak ze strany společnosti, tak ze strany jejich zaměstnanců. Ti by měli být schopni uznat chybu, ke které případně došlo, jak před zákazníkem, tak před společností jako takovou. V případě zákazníka přiznání chyby často vede k pochopení a následnému kladnějšímu přístupu při jejím napravování. Ze strany společnosti by nemělo docházet k okamžitému trestání za chyby pracovníků, ale naopak by měly být chyby brány jako příležitost pro zlepšení. (Nový, Petzold, 2006)

Dalším krokem je **pravidelné vyhodnocování** stížností a reklamací zákazníků. Na základě závěrů je možné podávat podněty pro zlepšení a budoucímu předcházení stížností směrem k vedoucím pozicím společnosti. Následné provedení konkrétních smysluplných opatření pak s vysokou pravděpodobností v budoucnu sníží počet stížností a zvýší spokojenost zákazníků. (Nový, Petzold, 2006)

Následně je podstatné soustředit se na **řešení problémů** a diskutovat ve společnosti o možných příčinách jejich vzniku. Společnosti by se měly zaměřit hlavně na rychlé a efektivní řešení zákaznických problémů místo častého vysvětlování důvodů, díky kterým k problémům došlo. To mnohdy vede pouze k další nespokojenosti zákazníků. (Nový, Petzold, 2006)

Společnosti a především jejich pracovníci by se měli zaměřit již na **včasné rozpoznávání** přání a potřeb zákazníků. Díky tomu je možné odhadnout, co by zákazníkům mohlo případně vadit a je možné tak zamezit stížnostem ještě před vznikem důvodů k nim vedoucích, což může výrazně pomoci zvýšit spokojenost zákazníků. (Nový, Petzold, 2006)

Dalším krokem je **odměňování pracovníků**, kteří zpracování stížností zvládají úspěšně. Je podstatné pracovníky správně motivovat, finančně i morálně, aby bylo možné zvýšit jejich úsilí a snahu při řešení problémů zákazníků a tím zvyšovat spokojenost zákazníků. Dále je důležité se ze stížností zákazníků poučit, jelikož se jedná o konkrétní příležitosti společnosti ke zlepšení vlastních výkonů. (Nový, Petzold, 2006)

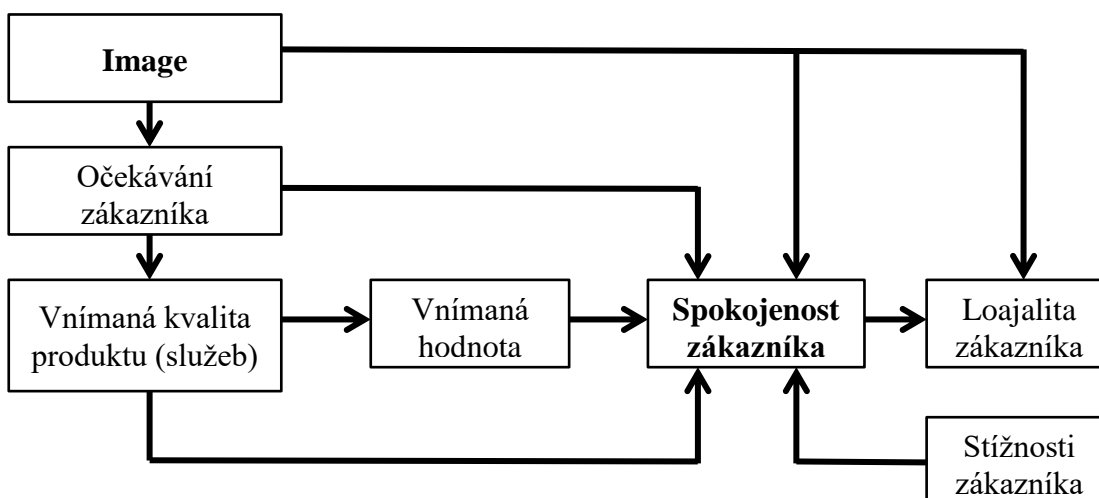
V neposlední řadě by měli společnosti poskytnout svým pracovníkům **dostatečnou míru kompetencí**, aby mohli problémy a stížnosti zákazníků řešit a rychle a nekomplikovaně. V první řadě se takovouto cestou může dosáhnout zvýšení míry spokojenosti zákazníků, jejichž stížnosti je možno vyřídit v daleko kratším čase. Ve druhé řadě dochází ke zvýšení motivace pracovníků, kteří lépe cítí důvěru ze strany společnosti v jejich vlastní osobu, což se zpravidla projevuje na lepších výkonech pracovníků, které dále vedou k lepšímu uspokojování potřeb zákazníků. (Nový, Petzold, 2006)

2.2.2 Měření spokojenosti

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) říkají, že měření spokojenosti zákazníků je založeno na měření tzv. celkové (kumulované) spokojenosti. To znamená, že zkoumaná spokojenost je ovlivňována řadou jednotlivých faktorů a zkušeností za určité období. Je podstatné, aby faktory byly měřitelné a byl znám jejich význam pro zákazníka v rámci jeho celkové spokojenosti.

Foret a Stávková (2003) uvádějí jako nejvhodnější pro měření spokojenosti zákazníka využití indexu spokojenosti zákazníka ACSI nebo ECSI. V Evropě je obvykle využíván **Evropský model spokojenosti zákazníka**, který je definován sedmi **hypotetickými proměnnými**, přičemž každá z nich je podmíněna určitým počtem **měřitelných proměnných**. Vztahy mezi hypotetickými proměnnými lze vyjádřit modelem znázorněným na obrázku č. 3.

Obr. č. 3: Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Foret, Stávková (2003, s. 108), upraveno

Image je hypotetickou proměnnou, která se vztahuje k produktu nebo službě, značce nebo společnosti jako takové. Měřitelné proměnné v rámci image mohou být založeny například na zjišťování důvěry zákazníků k činnosti společnosti, důvěry v poskytované služby a nakupované produkty, spontánní znalost značky společnosti, důvodů zákazníků k prvnímu nákupu nebo flexibility a inovativnosti společnosti. (Foret, Stávková, 2003)

Proměnná „**očekávání zákazníka**“ je orientována především na zjišťování, co zákazníci očekávají od produktu, služby a společnosti samotné. Bývá často ovlivněna zvolenou propagací a předchozími zkušenostmi. Jako měřitelné proměnné mohou být voleny například otázky týkající se dostupnosti společnosti pro zákazníka, příjemnosti a vhodnosti prostředí společnosti a jejích provozoven nebo pravděpodobnost naplnění nebo nenaplnění zákaznických očekávání. (Foret, Stávková, 2003)

Vnímaná kvalita představuje to, jak zákazníci na kvalitu zakoupeného produktu nebo poskytnuté služby, včetně služeb doprovodných, pohlížejí a jak ji hodnotí. Měřitelnými proměnnými mohou v tomto případě být například kvalita celkových zakoupených služeb nebo kvalita zakoupených produktů, kvalita doprovodných služeb, kvalita zákaznického servisu a poskytnutých osobních rad nebo šíře sortimentu společnosti. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Vnímaná hodnota je spokojována s cenou produktu nebo služby a jeho očekávanou kvalitou. Jedná se tedy o poměr ceny a zákazníkem vnímané kvality, tedy hodnoty, kterou mu z jeho pohledu produkt nebo služba přináší. Měřitelné proměnné mohou být zaměřeny například na hodnocení úrovně ceny ve vztahu ke kvalitě zakoupených produktů a služeb, úroveň společností zvolené reklamní kampaně a komunikace směrem k zákazníkovi, pozice společnosti na trhu vůči konkurenci nebo odbornost, profesionalita a ochota personálu společnosti. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Hypotetická proměnná „**spokojenost zákazníka**“ je zaměřena na reálné uspokojení zákazníka zakoupenými produkty a službami. Jako měřitelné proměnné mohou být definovány například celková spokojenost se společností, míra uspokojení potřeb zákazníka společností nebo spokojenost s konkrétními produkty nebo jednáním pracovníků. (Foret, Stávková, 2003)

Stížnosti zákazníků komplexně zkoumají problematiku okolo stížností, které jsou zákazníci nuceni podávat na základě negativních zkušeností nebo neshody s jejich

očekáváními. Jako měřitelné proměnné se analyzují například četnosti stížností, spokojenost s jejich vyřizováním nebo flexibilita při jejich vyřizování ze strany společnosti. (Foret, Stávková, 2003)

Poslední hypotetickou proměnnou je **loajalita zákazníka**. Ta se zaměřuje na zkoumání loajality zákazníků na základě pozitivní shody zákazníka se společností a konkrétní projevy loajality. Měřitelné proměnné mohou být definovány například jako doba využívání služeb společnosti, pravděpodobnost opakování nákupů u společnosti, důvody a pravděpodobnost možného odchodu ke konkurenci nebo četnost kontaktů zákazníka se společností. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Na základě výše popsaných hypotetických a jejich konkrétních měřitelných proměnných může být počítán index spokojenosti zákazníka.

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} \times x_{ij}}{10 \sum_{i=1}^n v_{ij}} \quad (1)$$

Kde: ε_j index spokojenosti zákazníka,
 x_{ij} hodnota měřitelné proměnné,
 v_{ij} váha i-té měřitelné proměnné pro j-tou hodnotu,
číslo 10 vztahuje se k použité škále,
 n počet měřitelných proměnných.

Hodnota v_{ij} se stanovuje jako kovariance mezi hodnotou x_{ij} a y_j u každého zákazníka, kdy y_j je součet všech měřitelných proměnných pro j-tého zákazníka.

Následně je možné analyzovat například vliv jednotlivých měřitelných proměnných na hypotetickou proměnnou nebo vztahy hypotetických proměnných navzájem. (Foret, Stávková, 2003)

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) říkají, že potřebné informace lze získat například pomocí **analýzy stížností**, **zpětnou vazbou** od pracovníků společnosti nebo z prodejních řetězců nebo **marketingovým výzkumem** u zákazníků. Marketingový výzkum ke zjišťování aspektů spokojenosti je často využíván kvalitativní výzkum, který je zaměřen na zjišťování kvalitativních údajů jako například vnímání, sledování zněm nebo asociace. Je vhodné provádět tzv. monitoring, což znamená provádění pravidelného šetření ke sledování vývoje spokojenosti zákazníků v čase.

2.3 Loajalita

Koudelka (1997) loajalitu neboli věrnost chápe jako takovou míru spokojenosti, že zákazník příště zvolí nákup stejného výrobku nebo služby, se kterými byl spokojen. Charakterizuje ji jako funkci hodnotícího procesu zákazníka, která je záměrná, trvajících v čase a je založena na výběru alternativ.

Kotler a Keller (2013) charakterizují loajalitu zákazníků jako jejich vůli znovu zakoupit preferovaný produkt nebo využít službu. Jedná se tedy o pevnou vazbu mezi zákazníkem a společností, což dle autorů vede k dlouhodobému úspěchu společnosti.

Nástroje podporující loajalitu zákazníků

Dle Koudelky (1997) nástroje podporující loajalitu zákazníků do jisté míry souvisí s nástroji podporujícími spokojenost. Jedná se především o **spotřební časopisy** zasílané společnostmi, vytváření **spotřebitelských databází** a práce s nimi, programy **spotřebitelských karet**, které zákazníkům přináší výhody a využívání prostředků podpory prodeje pro připomínání společnosti zákazníkům.

Také Kotler a Keller (2013) uvádějí jako jeden z nejčastějších mechanismů vedoucích ke zvýšení loajality zákazníků přípravu a zavedení **věrnostních programů**. Takovéto programy zpravidla odměňují ty zákazníky, kteří nakupují u společnosti často a ve velkých objemech. Členství ve věrnostních programech může být nabídnuto buď každému zákazníkovi, který nakupuje produkty nebo služby společnosti nebo může být omezeno pouze na zákazníky, kteří jsou ochotni zaplatit určitý členský poplatek. (Kotler, Keller, 2013)

Pro reálné zvýšení loajality a udržení si zákazníků jsou pro společnost výhodnější věrnostní nebo též klubové programy s členstvím omezeným poplatkem, jelikož zákazníci v těchto programech jsou pak určitým způsobem vázáni na společnost a přechod ke konkurenci je omezen bariérami. Zároveň zpoplatněné členství v klubových programech odrazuje od vstupu zákazníky s pouze dočasným zájmem o vztah se společností a naopak udržuje zákazníky, kteří pak tvoří významnou část tržeb společnosti. Oba typy věrnostních programů přináší výhody pro společnost v podobě snazšího tvoření databáze zákazníků a jejich nákupních preferencí. Zákazníkům pak tyto programy přináší pocity výjimečnosti a výhody v podobě slev a zvýhodnění. (Kotler, Keller, 2013)

Kotler a Keller (2013) dále uvádějí další dva často společnostmi využívané mechanismy pro zvyšování loajality vlastních zákazníků.

Prvním z nich je **interakce se zákazníky**, která je tvořena na jedné straně nasloucháním zákazníkům a na druhé straně snaha o pochopení jejich pohledu. Kvalitní interakce se zákazníky může být dosaženo pomocí následujících kroků:

- vytvoření vynikajícího výrobku, služby a zkušenosti pro cílový trh,
- zapojení všech oddělení společnosti do řízení procesu zvyšujícího spokojenost a udržení zákazníků,
- zakomponování zákaznických požadavků do podnikatelských rozhodnutí,
- uspořádání a v rámci společnosti zpřístupnění databáze informací o potřebách, preferencích, četnostech nákupů a spokojenosti zákazníků,
- usnadnění zákazníkům obracení se na konkrétní pracovníky se stížnostmi, potřebami a postřehy,
- hodnocení potenciálních přínosů věrnostních programů,
- oceňování výjimečných zaměstnanců. (Kotler, Keller, 2013)

Druhým mechanismem je vytváření **institucionálních vazeb**, které se zaměřují na vztah dodavatele a odběratele mezi společnostmi. Jedná se nejčastěji o poskytnutí speciálních zařízení, softwaru, počítačového připojení, výzkumu trhu, prodejních školení nebo prodejních příležitostí. Díky těmto výhodám mohou zákazníci lépe řídit své objednávky, zásoby a zaměstnance. Na druhou stranu jsou určitým způsobem vázáni ke svému dodavateli, jelikož přechod ke konkurenci by pro ně znamenal vysoké výdaje a ztrátu rabatů. (Kotler, Keller, 2013)

Foster (2002) dále doporučuje podporovat v zákaznicích věrnost pomocí **speciálních nabídek a slev** určených na základě nákupního chování každého zákazníka. To může být sledováno pomocí věrnostních programů. Dále pak doplňuje další techniky podpory loajality zákazníků pomocí například **přednostního obslužení** a zacházení s pravidelnými zákazníky, slev na opakované nákupy, **bezplatné dopravy** nebo speciálních **dárků**.

Lovelock a Wirtz (2011) říkají, že společnosti vkládají obrovské množství peněz a úsilí do věrnostních iniciativ, které však často nejsou dostatečně úspěšné při budování skutečné loajality zákazníků. Definují proto tzv. kolo loajality, které obsahuje tři

postupné strategie, které by společnosti měly k podporování loajality zákazníků využívat.

V první řadě by se společnosti měly zaměřit na vytvoření pevného základu k budování loajality zákazníků. To zahrnuje následující kroky:

- **segmentace trhu** tak, aby odpovídal potřebám zákazníků společnosti a schopnostem společnosti,
- **selektivnost**, tedy získávání především takových zákazníků, kteří odpovídají hlavním požadovaným hodnotám společnosti,
- řízení **zákaznické základny** prostřednictvím efektivního odstupňování služeb,
- poskytování **kvalitních služeb**. (Lovelock, Wirtz, 2011)

Druhým krokem by měla být skutečná tvorba loajality zákazníků. K tomu autoři doporučují následující kroky:

- vytvoření **vyšších úrovní provázání** na základě sociálních a strukturálních vazeb se zákazníky a přizpůsobení se zákazníkům,
- poskytování **věrnostních odměn** ať už formou finanční, nefinanční, vyšší úrovní služeb nebo uznání,
- prohloubení **vztahu** se zákazníky. (Lovelock, Wirtz, 2011)

Posledním bodem je nutnost, aby společnosti identifikovaly a eliminovaly faktory vedoucí k odlivu stávajících zákazníků a nutnosti nahrazovat je zákazníky novými. Toho lze dosáhnout prostřednictvím následujících kroků:

- provádění **diagnostiky** a sledování zákazníků s klesajícími objemy nákupů a odcházejících zákazníků,
- zaměření se na **klíčové faktory vedoucí k odlivu** zákazníků a zavedení příslušných opatření,
- zavedení účinných postupů pro **vyřizování stížností zákazníků**,
- zvýšení **nákladů** na opuštění společnosti. (Lovelock, Wirtz, 2011)

Míra loajality zákazníků

Lošťáková a kol. (2009) tvrdí, že loajalita zákazníků ke společnosti se projevuje emocionálním přimknutím zákazníka ke společnosti nebo značce. Takový zákazník pak společnost, její produkty a služby doporučuje dalším lidem, čímž dává najevo důvěru

v hodnotu, kterou jim společnost přináší. Loajalita zákazníků zvyšuje pravděpodobnost ziskovosti těchto zákazníků, pro podnik. Toto ale nemusí platit vždy. Autorka proto doporučuje analyzovat zákazníky jak na základě jejich loajalita ke společnosti, tak jejich ziskovosti pro společnost. Dle těchto kritérií se autorka odkazuje na Becka (2005), který rozlišuje čtyři typy zákazníků:

- **vysoce výnosní zákazníci** kombinují vysokou míru loajalita i ziskovosti a tvoří většinu zisků společnosti, je tedy podstatné takovým zákazníkům věnovat vysokou pozornost,
- **podcenění zákazníci** jsou loajální, ale nevykazují příliš vysokou ziskovost, případně mohou být i ztrátoví, společnosti by se tedy měly snažit o vytvoření více příležitostí k nákupu,
- **zákazníci s vysokým potenciálem** představují vysoký ziskový potenciál, ale mají nízkou míru loajalita, na jejíž zvýšení by se společnosti měly zaměřit vzhledem k vysoké náchylnosti těchto zákazníků k přechodu ke konkurenci,
- **ztrátoví zákazníci** bývají často novými zákazníky, kteří zatím nejsou ani ziskoví, ani loajální, ale mohou mít potenciál se zařadit do jiné kategorie zákazníků, proto je třeba věnovat jim zvýšenou péči, aby mohlo být dosaženo vyšší loajalita a ziskovosti.

Nenadál a kol. (2008) rozlišuje pět stupňů loajalita zákazníků, u kterých odhaduje procentní pravděpodobnost opakovaných nákupů zákazníků na základě tří faktorů, které zobrazuje tabulka č. 1.

Tab. č. 1: Stupně loajalita zákazníka

Stupeň loajalita zákazníka	Faktor			Odhadovaná pravděpodobnost opakovaných nákupů
	Záměr budoucích nákupů produktu společnosti	Reference společnosti	Pravděpodobnost změny objemu budoucích nákupů	
Velmi loajální zákazník	Vybere si produkt bez váhání	Zcela určitě pozitivní	Výrazný růst	Více než 80 %
Mírně loajální zákazník	Pravděpodobně si produkt koupí	Pravděpodobně pozitivní	Mírný růst	60 – 80 %
Indiferentní zákazník	Bude zkoumat opětovný nákup produktu	Neví	Stabilní, beze změny	40 – 60 %
Velmi nejistý zákazník	Bude váhat, asi už si produkt nevybere	Pravděpodobně negativní	Mírný pokles	20 – 40 %
Ztracený zákazník	Určitě si už produkt nekoupí	Zcela určitě negativní	Významný pokles	Méně než 20 %

Zdroj: Nenadál a kol. (2008, s. 183), upraveno

Hill a Alexander (2006) člení zákazníky na základě jejich stupně loajality následovně:

- „**podezřivaví**“ neznají produkty a služby společnosti nebo je nechtějí kupovat,
- „**potenciální**“ mají určité povědomí o produktech a službách společnosti, ale zatím se nerozhodli pro jejich koupi,
- **zákazníci** nakupují produkty a služby společnosti poprvé a nemají ke společnosti vybudovaný žádný vztah,
- **klienti** opakují své nákupy u společnosti, mají ke společnosti pozitivní vztah, ale jejich podpora je spíše pasivní,
- **obhájci** jsou klienti, kteří aktivně doporučují produkty a služby společnosti,
- **partneři** mají se společností nejsilnější formu vztahu, jež je oběma stranami považován za prospěšný.

2.3.1 Měření loajality

Existují různé přístupy k měření loajality. Dle Lošťákové a kol. (2017) je měření loajality ovlivňováno třemi faktory, které se mohou prolínat:

- **pojetí loajality** může být chápáno jako opakované nákupy zákazníků nebo jako komplexní vztahy odrážející silné vazby mezi zákazníkem a společností,
- **způsob měření** může být pojat přímo nebo nepřímo na základě jednotlivých faktorů ovlivňujících loajalitu,
- **komplexnost měření loajality** jako celku nebo jejích dílčích složek.

Nenadál a kol. (2008) doporučují měřit loajalitu zákazníků na základě měření jejich budoucích záměrů, efektivní loajality a dle získaných a ztracených zákazníků. Budoucí záměry zákazníků byly popsány výše. Efektivní loajalitu je možné sledovat pomocí ukazatele setrvání zákazníků, který poměruje počty zákazníků na konci a začátku období, objemem obchodů na jednoho zákazníka, který poměruje objem celkových obchodů společnosti a počet zákazníků v daném období a ukazatelem dlouhodobosti vztahů, který poměruje celkovou dobu vztahů se zákazníky a celkový počet zákazníků společnosti.

Měření loajality dle získaných a ztracených zákazníků může probíhat na základě absolutních počtů zákazníků nebo poměru nových, případně ztracených zákazníků k celkovému počtu zákazníků. Hlavním důvodem pro zjišťování těchto hodnot je

především snaha o opětovné navázání vztahu se ztracenými zákazníky a zjišťování důvodů jejich odchodu. (Nenadál a kol., 2008)

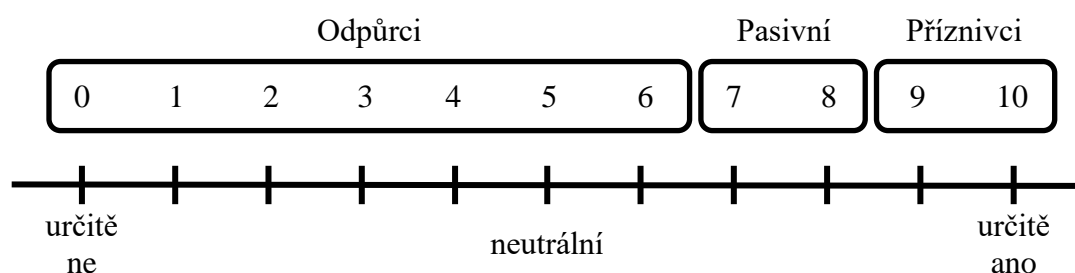
Net Promoter Score

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) doporučují pro zjišťování loajality zákazníků využití tzv. **Net Promoter Score**, neboli NPS. Jedná se o jednoduchou metriku, která společností ukazuje, jaké je jejich zacházení se zákazníky. Na otázku, jak je pravděpodobné, že zákazník doporučí společnost dalším lidem, respondenti odpovídají na škále od 0 do 10, přičemž 0 znamená, že zákazník společnost určitě dále nedoporučí a hodnota 10 znamená, že zákazník společnost určitě doporučí dalším lidem. Na základě této škály lze definovat tři skupiny zákazníků:

- **příznivci** jsou nejloajálnějšími zákazníky, kteří budou pokračovat ve využívání služeb a nákupu produktů společnosti a budou ji dále doporučovat. Jedná se o zákazníky s největší generací růstu,
- **pasivní** jsou sice spokojení zákazníci, ale nemají příliš vysoké nadšení, budou proto využívat i konkurenčních nabídek,
- **odpůrci** představují nespokojené zákazníky, kteří mohou značku poškodit a zabraňují růstu díky negativním ohlasům.

Konkrétní rozložení jednotlivých skupin zákazníků na škále využívané k měření NPS zobrazuje obrázek č. 4.

Obr. č. 4: Skupiny zákazníků dle NPS



Zdroj: Kozel, Mynářová, Svobodová (2011, s. 247), upraveno

Hodnota NPS se pak počítá jako podíl zákazníků-příznivců poníženo o podíl zákazníků-odpůrců. Výsledné NPS se pak může pohybovat v hodnotách -100, což značí, že každý zákazník je odpůrcem, až +100, kdy každý zákazník je příznivcem. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Obecně jsou výsledky chápány jako dobré, pokud je hodnota NPS vyšší než 0, v případě hodnoty NPS vyšší než 50, je výsledek považován za výborný. Pokud je hodnota NPS záporná, je předpokladem, že společnost má s loajalitou problémy. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Karlíček a kol. (2018) dodávají, že ukazatel NPS vychází z předpokladu vyšší pravděpodobnosti, že zákazníci budou společnost pomlouvat než ji doporučovat. Doporučením společnosti dalším lidem může zákazník riskovat svou osobní pověst v případě nespokojenosti na základě jeho doporučení. Toto je důvodem, proč skupinu příznivců tvoří pouze zákazníci, kteří zastávají extrémní hodnoty 9 a 10. V případě skupiny odpůrců často platí, že při mírném nenaplnění jejich očekávání budou své negativní zkušenosti dále šířit nejen mezi svým blízkým okolím, ale například i prostřednictvím sociálních sítí. Autoři proto tvrdí, že ukazatel vychází spíše z ochoty doporučit společnost než z loajality ke společnosti.

Index loajality zákazníků

Lošťáková a kol. (2017) považují za komplexní ukazatel měření loajality zákazníků tzv. **index loajality zákazníků**. Ten je založen na třech složkách – index spokojenosti zákazníka, indexu udržení neboli retence zákazníka a index spontánního doporučování produktů společnosti jiným zákazníkům. Jedná se tedy o kombinaci postojové složky i chování zákazníka.

$$ILZ = ISZ \times IUZ \times ISDZ \quad (2)$$

Kde: ILZ index loajality zákazníka,
ISZ index spokojenosti zákazníka,
IUZ index udržení zákazníka,
ISDZ index spontánního doporučování produktů společnosti jiným zákazníkům.

Index spokojenosti zákazníka byl podrobněji popsán v kapitole 2.2.2. **Index spontánního doporučování** produktů společnosti jiným zákazníkům se zjišťuje na základě otázky, s jakou pravděpodobností zákazník doporučí společnost jiným. (Lošťáková a kol., 2017)

Index udržení zákazníka představuje pravděpodobnost, že bude zákazník v budoucnosti dále loajální společnosti. Zde lze vycházet z dotázání zákazníků na jejich

záměry budoucích nákupů u společnosti nebo z míry setrvání zákazníků u společnosti. Krátkodobě se tato míra projevuje v úrovni zisků generovaných věrnými zákazníky, v omezení ztrát díky ztraceným zákazníkům a v nižších nákladech na získávání nových zákazníků. Dlouhodobě má prodlužující se délka vztahu se zákazníky a jejich vyšší míra setrvání u společnosti vliv na zisk. (Lošťáková a kol., 2017)

Míra setrvání zákazníků u společnosti souvisí s dobou jejich setrvání u společnosti, jak je vyjádřeno pomocí následujících dvou vzorců a obrázku č. 5.

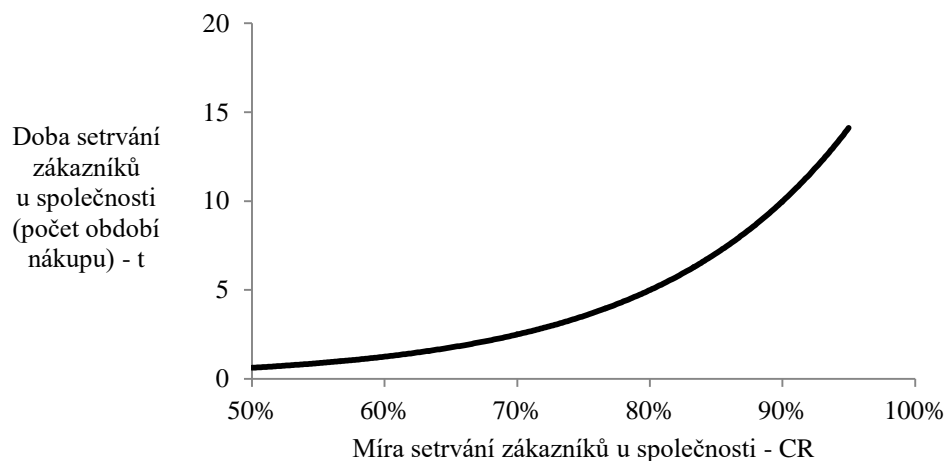
$$t = \frac{1}{1-CR} \quad (3.1)$$

$$CR = 1 - \frac{1}{t} \quad (3.2)$$

Kde: t doba setrvání zákazníků u společnosti = Customer life

CR míra setrvání zákazníků u společnosti = Customer Retention

Obr. č. 5: Vztah míry setrvání zákazníků a doby jejich setrvání u společnosti



Zdroj: Lošťáková a kol. (2009, s. 98), upraveno

Je patrné, že předpokládaná doba setrvání zákazníků u společnosti je exponenciální v závislosti na míře setrvání zákazníků u společnosti. Delší setrvání zákazníků u společnosti má pak vliv na celkové tržby plynoucí od zákazníka ke společnosti. (Lošťáková a kol., 2009)

3 Představení společnosti PetCenter CZ s.r.o.

Společnost PetCenter CZ s.r.o. (dále jen PetCenter) obchoduje v oboru chovatelských potřeb, krmiv a živých zvířat. Společnost se zabývá maloobchodní a velkoobchodní činností, provozuje vlastní internetové obchody a nabízí další doplňující služby psího hotelu, psí školky, zvířecího salonu nebo veterinárních služeb. Společnost má přední postavení na českém trhu v oblasti chovatelství.

3.1 Historie společnosti

Společnost byla založena pod názvem GIGLIOLI, spol. s r. o. u Městského soudu v Praze **31. prosince 1991**. Takto společnost vystupovala na trhu do roku 2000, kdy k 31. květnu byla koupena německou firmou Gimborn Holding GmbH, která se zaměřuje na výrobu a distribuci krmiv a chovatelských potřeb. Do roku 2011 společnost na českém trhu působila jako GIMBORN Česká republika s. r. o. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019)

V roce 2008 byla mateřská společnost Gimborn Holding GmbH, prodána společnosti Penta Investments, s. r. o. V roce 2011 byla společnost GIMBORN Česká republika s. r. o. přejmenována na PetCenter, s. r. o. Tento název byl odvozen od maloobchodních poboček společnosti, PetCenter. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

V roce 2013 Penta Investments, s. r. o. prodala českou maloobchodní síť společnosti MVM Invest a. s. a ve vlastnictví si ponechala pouze původní německou společnost Gimborn. Při tomto prodeji společnost PetCenter, s. r. o. vlastnila 95 prodejen v České republice a 32 prodejen na Slovensku. V rámci prodeje byla společnost přejmenována na nynější název PetCenter CZ s.r.o. Aktuálně probíhá prodej společnosti MVM Invest a. s., kterou bude kupovat společnost SUPERNIUS PET, s. r. o. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019)

3.2 Základní informace o společnosti

Společnost PetCenter CZ s.r.o. sídlí v Praze 9 – Horních Počernicích, v ulici Do Čertous 2634/7. Právní forma podnikání společnosti je **společnost s ručením omezením**. Společnost má jediného vlastníka, MVM Invest a. s. a základní kapitál 7.300.000,- Kč. Ten zároveň představuje plně splaceným vklad společníka. Společnost má dva jednatele, každý z nich jedná samostatně, společně jednají pouze při právních

úkonech při vyplývajícím závazku přesahující částku 1.000.000,- Kč. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019)

Předmět podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3, což v případě společnosti PetCenter znamená **nákup a prodej chovatelských potřeb a krmiv, obchod se zvířaty** určenými pro zájmové chovy a **distribuce veterinárních léčivých přípravků**. PetCenter aktuálně provozuje více než 150 maloobchodních poboček, z toho 119 v České republice a 36 na Slovensku, situovaných primárně v nákupních centrech. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Kromě těchto maloobchodních poboček vlastní společnost budovu centrály na adrese sídla společnosti. Zde společnost zaměstnává administrativní a vedoucí pracovníky, provozuje velkoobchod, který je kromě velkoobchodní činnosti využíván i k vykrývání objednávek maloobchodních prodejen společnosti, oddělení zvířat, kde jsou chována zvířata určená k prodeji na maloobchodních prodejnách, veterinární klinika, psí hotel se psí školkou a zvířecí salon. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Vize, mise, motto, strategie, hodnoty

Společnost svou misi definuje slovy „**Rozšířit a popularizovat obor chovatelství mezi veřejnost**“, což znamená, že se nezaměřuje pouze na prodej zvířat, krmiv a chovatelského příslušenství, ale také na odbornou radu svým zákazníkům a celkově podporu chovatelství. Tato myšlenka je vystižena i pomocí motto společnosti „**Rozumíme řeči zvířat**“. (Duchoňová, 2017)

Vizi společnosti je „být preferovanou sítí chovatelských potřeb a přispívat tak k harmonickému soužití mezi lidmi a jejich zvířecími kamarády“. Společnost nechce být prezentována pouze v roli prodejce chovatelských potřeb, ale především v roli poradce v oblasti chovatelství. (Duchoňová, 2017)

Toho se snaží dosahovat pomocí strategie, která se rozkládá do čtyř částí:

- **pro zákaznický přístup** – vyjadřuje zodpovědné, pečlivé a individuální plnění přání zákazníků, nabízení širokého portfolia výrobků a služeb a v neposlední řadě také pružnost a vstřícnost k zákazníkům,
- **pozitivní pracovní prostředí** – znamená především zájem pracovníků společnosti o obor chovatelství, podporu individuálního profesního i osobního růstu a přátelské a podnětné pracovní prostředí,

- **odborné znalosti** – představují využívání odborných znalostí, kontinuální vzdělávání pracovníků, uplatnění nejnovějších poznatků a trendů v praxi,
- **obchodní vztahy** – vyznačují se důležitostí a preferencí stabilních obchodních partnerů společnosti, vyhledávání inovativních přístupů a především dodržování vlastních závazků. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Společnost PetCenter dále považuje za důležité hodnoty jako je **otevřenost, spolehlivost a týmovost**. Mezi základní cíle společnosti patří udržet si povědomí zákazníků a pozici nejrozšířenější společnosti s chovatelskými potřebami na trhu, soustavně rozšiřovat své doplňkové služby a v souladu s misí podniku dále popularizovat a rozšiřovat obor chovatelství. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

3.3 Finanční analýza společnosti

Nazákladě údajů uvedených v tabulce č. 2, které byly čerpány z účetních závěrek společnosti za léta 2014 až 2017 zveřejněných na internetových stránkách www.justice.cz, byla provedena základní finanční analýza, konkrétně analýza ukazatelů rentability a likvidity, jejichž výsledky jsou uvedeny v tabulkách č. 3 a 4.

Tab. č. 2: Vybrané položky finančních výkazů

V tis. Kč	2014	2015	2016	2017
Celková aktiva	294 537	308 175	358 724	381 438
Oběžná aktiva	247 943	270 923	302 475	319 115
Zásoby	131 938	148 745	203 717	217 265
Finanční majetek	39 850	46 039	7 763	11 308
Vlastní kapitál	83 092	96 594	103 955	125 812
Krátkodobé závazky	131 332	149 204	206 677	247 602
Daň z příjmů	7 178	3 044	2 706	5 724
Nákladové úroky	2 140	0	200	526
Tržby	660 921	767 549	856 724	991 046
EAT	10 326	13 499	7 361	21 857
EBIT	19 644	16 543	10 067	27 581

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tab. č. 3: Ukazatelé rentability

V %	2014	2015	2016	2017
ROA	6,67	5,37	2,81	7,23
ROE	12,43	13,97	7,08	17,37
ROS	1,56	1,76	0,86	2,21

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. To znamená, jak efektivně dokáže společnost tvořit zisk ze všech svých zdrojů, tedy nehledě na to, zda se jedná o zdroje vlastní či cizí. Hodnota ROA by měla ideálně dosahovat alespoň 8%.

Této hodnoty společnost **nedosáhla v žádném ze sledovaných let**. Nejblíže ideální hodnotě se společnost přiblížila v posledním sledovaném roce, kdy dosáhla hodnoty 7.23 %.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) znázorňuje výnosnost vlastního kapitálu společnosti, tedy kapitálu, který do společnosti vložili společníci. Ideálně by hodnota ROE měla být alespoň 10 %.

Vyšší než ideální hodnoty společnost **dosáhla ve všech sledovaných letech vyjma roku 2016**, kdy byla hodnota ROE pouze 7,08 % díky nižší hodnotě EAT.

Rentabilita tržeb (ROS) ukazuje, kolik Kč zisku dokáže společnost vytěžit z 1 Kč tržeb. Hodnota ROS by měla v ideálním případě přesahovat 10 %. Této hodnoty společnost **nedosahuje v žádném ze sledovaných let**, což může být pravděpodobně způsobeno podstatou společnosti, jelikož tvoří vysoký obrat tržeb při rychlém obratu zásob, případně možnými vysokými investicemi.

Tab. č. 4: Ukazatelé likvidity

	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,8879	1,8158	1,5506	1,2888
Pohotová likvidita	0,8833	0,8189	0,4778	0,4113
Okamžitá likvidita	0,3034	0,3086	0,0376	0,0457

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Běžná likvidita znázorňuje schopnost společnosti přeměnit vlastní oběžný majetek na peněžní prostředky k úhradě svých krátkodobých závazků. Hodnota běžné likvidity by se v ideálním případě měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5.

V rozmezí těchto hodnot se společnost **pohybuje ve všech sledovaných letech**. U všech výsledků se jedná spíše o hodnoty, které se přibližují ke spodní hranici doporučeného intervalu. To značí, že společnost neváže velký objem peněžních prostředků především ve svých zásobách, které jsou největší částí oběžných aktiv společnosti.

Pohotová likvidita vyjadřuje schopnost společnosti přeměnit svůj oběžný majetek bez zásob, tedy nejméně likvidní části oběžného majetku, na peněžní prostředky k úhradě svých krátkodobých závazků. Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v intervalu 0,7 až 1,2.

V rámci doporučeného intervalu se hodnoty pohotové likvidity **společnosti pohybují pouze v prvních dvou sledovaných letech**. V letech 2016 a 2017 nedosahují hodnoty ani spodní hranice intervalu především díky nízké hodnotě peněžních prostředků společnosti.

Okamžitá likvidita ukazuje schopnost společnosti okamžitě splatit své krátkodobé závazky pomocí vlastního finančního majetku, který je nejlikvidnější částí oběžného majetku. Hodnota okamžité likvidity by se měla ideálně pohybovat v rozmezí 0,2 až 0,5.

I v případě hodnot okamžité likvidity společnost **dosahuje** hodnot pohybujících se v ideálním intervalu **pouze v prvních dvou sledovaných obdobích**. V letech 2016 a 2017 jsou dosahované hodnoty okamžité likvidity velice nízké, nedosahují ani hodnoty 0,05. Tato skutečnost je způsobena nízkou hodnotou finančního majetku společnosti.

Nízké hodnoty rentability aktiv a rentability tržeb mohou být pravděpodobně způsobeny neustálými **velkými investicemi** do rekonstrukcí stávajících prodejen, budování nových prodejen a budování a rekonstrukcemi zázemí k doplňkovým službám nabízených společností. Díky takovýmto investicím společnost dosahuje nižšího zisku i přesto, že tržby společnosti dlouhodobě rostou.

Hodnoty ukazatelů pohotové a okamžité likvidity v posledních dvou sledovaných obdobích výrazně klesly pod doporučené hranice díky **nízkým hodnotám finančního majetku** společnosti. To by mohlo pro společnost znamenat riziko v podobě možné neschopnosti splácet své závazky.

3.4 Struktura společnosti

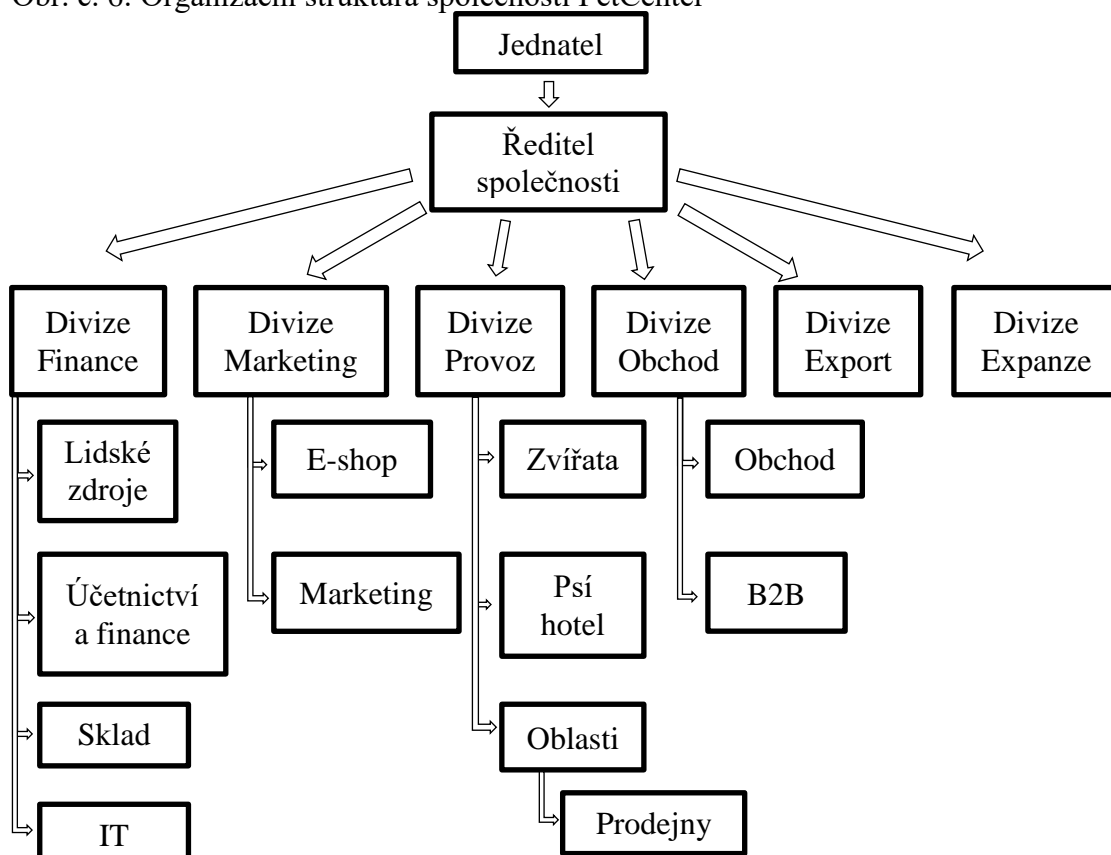
Společnost je členěna v rámci jednotlivých divizí, kdy každá divize má v čele svého ředitele. Dále jsou divize segmentovány do jednotlivých oddělení, v rámci kterých jsou zaměstnání konkrétní pracovníci oddělení. Každé oddělení je vedené samostatným vedoucím oddělení. Konkrétní schéma struktury společnosti je zobrazeno na obrázku č. 6. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Provozní oblasti jsou tvořené **dle územního hlediska**. Celkem je společnost rozdělena do 10 oblastí, 8 pro Českou republiku a 2 pro Slovensko, které vedou oblastní manažeři. Ti se v rámci svých kompetencí starají o chod prodejen v rámci vlastní oblasti. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Další struktura pracovníků v rámci jednotlivých prodejen závisí na konkrétním **typu prodejny**, které jsou rozlišovány především na základě generovaného obrátu tržeb. Každá prodejna má svého vedoucího prodejny, který primárně zodpovídá za její chod. Na velkých prodejnách se střídají dvě směny pracovníků, kdy každou směnu vede samostatný zástupce vedoucího prodejny a zodpovídá za podřízené asistenty a specialisty prodeje. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Střední prodejny mají kromě vedoucího prodejny dva další zaměstnance, kteří se střídají v rámci jednotlivých směn. Těmito pracovníky jsou buď asistenti a specialisté prodeje nebo zástupci vedoucího prodejny. Na menších prodejnách se střídá vedoucí prodejny s dalším pracovníkem prodejny, ať už asistentem nebo specialistou prodeje nebo zástupcem vedoucího prodejny. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Obr. č. 6: Organizační struktura společnosti PetCenter



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2019

Využívání pojmu divize se v případě společnosti PetCenter neshoduje s obecně uznávaným druhem organizační struktury, vzhledem k tomu, že se reálně jedná o funkcionální organizační strukturu.

3.5 Produkty a služby společnosti

Společnost se zaměřuje na prodej chovatelských potřeb a živých zvířat určených pro domácí chovy a nabídku doplňkových služeb pro majitele domácích mazlíčků.

Základní rozdělení sortimentu se odvíjí od **jednotlivých druhů domácích mazlíčků** následovně: psi; kočky; hlodavci a králíci (přidružení jsou i fretky a ježci); ptáci; akvaristika; teraristika. Na základě tohoto hlavního dělení sortimentu jsou hlavní produkty seskupovány i na jednotlivých prodejnách. (PetCenter CZ, s.r.o., 2019)

Základní sortimentní kategorie jsou pak dále členěny **podle účelu**, ke kterému jsou produkty využívány nebo vlastností produktů. V rámci tohoto členění lze sledovat následující produktové skupiny:

- **krmiva** – zahrnují základní stravu zájmově chovaných zvířat, v případě kategorie psů a koček jde o suché granulované krmivo a mokré krmivo tedy konzervy, paštiky a kapsičky, v rámci kategorie hlodavců apod. a ptáků se jedná pouze o suché krmivo, které je rozdělováno na granule a míchané směsi, v případě akvaristiky se jedná o suché krmivo v tabletách nebo vločkách a mražené krmivo, v rámci teraristiky jde o granulované krmivo a sušený hmyz nebo vodní živočichy,
 - **doplňky stravy** – představují širokou skupinu pamlsků pro všechny kategorie zvířat, pasty pro podporu zdraví zvířat a vitamínové doplňky v různých podobách,
 - **základní vybavení** – zahrnuje produkty, které slouží jako základ pro pořízení zájmově chovaného zvířete, patří sem například klece, akvária, terária, přepravky, škrabadla nebo zvířecí toalety,
 - **doplňkové vybavení** – představuje především vnitřní vybavení klecí, akvárií a terárií a další příslušenství nebo například výcvikové pomůcky pro zájmově chovaná zvířata,
 - **textil** – tato kategorie částečně kombinuje charakteristiky některých předchozích kategorií, jedná se však vždy o textilní výrobky jako jsou například pelechy, obojky, vodítka, postroje nebo oblečky,
 - **podestýlky** – jde o podestýlky do zvířecích záchodů, klecí a substráty do terárií,
 - **hračky** – jedná se o veškeré hračky pro kategorie psů, koček, hlodavců apod. a ptáků,
 - **doplňková péče** – představuje skupiny produktů z oblasti péče o zájmově chovaná zvířata, jedná se především o péči o srst, chrup, uši a oči, dále z oblasti akvaristiky základní léčiva a přípravky pro úpravu vody,
 - **antiparazitní produkty** – jedná se o skupinu produktů zaměřených na prevenci a řešení napadení zájmově chovaných zvířat vnějšími parazity. Skupina zahrnuje pipety, obojky, postřiky a šampony proti vnějším parazitům,
 - **ostatní** – mezi ostatní produkty nezařazené v předchozích kategoriích patří především jednorázový sortiment, který je zařazován především v rámci speciálních akcí pro zákazníky. Nejčastěji jde o sortiment hraček, klíčenek a podobných produktů pro zákazníky a především jejich děti.
- (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Sortimentní skupiny krmiv a doplňků stravy jsou pak dále členěna **na základě ceny a kvality** následovně:

- **superprémium** – znamená produkty, které obsahují vysoké dávky potřebných složek potravy pro dané zvíře, jsou snadno stravitelné, mají nízké krmné dávky a není nutno je doplňovat dalšími vitaminovými produkty. V rámci superprémiové kategorie produktů jsou nabízeny speciální diety se zaměřením na problémy zvířat a speciální receptury dle velikosti případně plemene zvířete. Díky kvalitnímu složení se jedná o dražší produkty,
- **prémium** – jedná se o produkty s kompromisem mezi cenou a obsahem živin v produktu. Obsahují nižší poměr nejpodstatnějších složek potravy pro dané zvíře a pouze některé základní vitamíny a minerální látky. Vyznačují se průměrnou stravitelností, je vhodné k nim přidávat vitaminové doplňky stravy a mají specializovanou nabídku pouze z hlediska životního cyklu a velikosti zvířete,
- **economy** – představují produkty zajišťující pouze základní potřeby daného zvířete, mají výrazně nižší obsah potřebných živin než krmiva vyšších tříd, nebývají doplněna dostatečnou dávkou vitamínů a minerálních látek, bývají hůře stravitelné a mají vysokou krmnou dávku. V rámci této kategorie nejsou nabízeny produkty dle specifik zvířete a je nutné takováto krmiva doplňovat vitaminovými doplňky stravy. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Samostatnou kategorií produktů pak tvoří **živá zvířata** určena k zájmovým chovům, která jsou na prodejnách společnosti nabízena. Jedná se o širokou škálu zvířat z řádu ryb, teraristických zvířat, ptáků, hlodavců a králíků. Vedle těchto zvířat jsou do sortimentu zařazena tzv. zvířata krmná, kdy se jedná především o živý krmný hmyz, který slouží jako potrava terarijním zvířatům. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Společnost v rámci svého sortimentu nabízí jak produkty běžných dodavatelů, tak produkty vlastních **privátních značek**. Takovéto produkty si společnost nechává vyrábět od dodavatelů na zakázku pod vlastní značkou nebo má s určitými dodavateli dohodnutou výhradní distribuci produktů. To znamená, že tyto produkty jsou prvotně dostupné pouze v síti prodejen společnosti, případně u jejích velkoobchodních odběratelů. Produkty privátních značek má společnost zastoupeny napříč celým sortimentem a neustále jejich počet navyšuje. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Dále společnost svým zákazníkům nabízí v sídle společnosti následující doplňkové služby:

- **psí hotel** – kde je možno ubytovat psa na kratší i delší dobu. Každý pes má vlastní prostory, dále je k dispozici společná místnost sloužící jako herna a venkovní výběh. Služby psího hotelu jsou k dispozici 24 hodin denně, 7 dní v týdnu,
- **psí školka** – kde lze psa nechat každý den v době od 7 do 19 hodin. Služby psí školky jsou provozovány v prostorách psího hotelu, je tedy k dispozici stejný prostor a vyžití pro psy,
- **psí autobus** – je službou přepravy psů po Praze v rámci dopravy z a do psího hotelu nebo školky. Služba je nabízena v době od 7:30 do 9:00 a od 17:30 do 19:00 každý všední den,
- **zvířecí salon** – je službou, kterou lze využít pro psy a kočky. Jedná se o kompletní nebo pouze částečnou úpravu srsti zvířat, stříhání drápů apod.,
- **veterinární klinika** – ve spolupráci se společností VetPark Clinics s. r. o. společnost PetCenter nabízí také veterinární služby v sídle společnosti a v Brně na pobočce Heršpická. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

3.6 Zákazníci společnosti

Společnost cílí především na zákazníky obchodních center, ve kterých se prodejny společnosti nacházejí. Převážná většina těchto zákazníků vlastní zvířata v zájmovém chovu nebo si takové zvíře plánují pořídit. Sama společnost své zákazníky charakterizuje jako lidi, kteří mají rádi zvířata, chtějí svým zvířatům dopřát tu nejlepší péči, a kteří se zajímají o novinky v oboru chovatelství.

V rámci členění zákazníků společnosti není oficiálně využíváno žádného standartního rozdělování zákazníků dle konkrétních charakteristik, jak bylo popsáno v kapitole 2.1.2. Vzhledem k tomu, že tyto rozdílné typy zákazníků jsou charakteristické především postojem ke svým potřebám a povahovými vlastnostmi, záleží na konkrétních pracovnících společnosti, jak dobře dokáží jednotlivé typy zákazníků od sebe odlišit a podle toho zvolit správný přístup komunikace s konkrétním zákazníkem. Společnost tedy své zákazníky člení na základě vlastních potřeb do tří základních kategorií – tzv. edukovaní zákazníci, needukovaní zákazníci a návštěvníci. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Edukovaným, neboli „vzdělaným“ **zákazníkem** je člověk, který má jasnou představu o tom, co a za jakou cenu chce koupit. Takový zákazník přesně zná svou základní potřebu. Může mít přesně zjištěné informace nebo může jít o pravidelného zákazníka, který se vrací pro známé produkty. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Needukovaný, neboli **nerozhodnutý zákazník** není plně rozhodnut o koupi. Často nemá jasnou představu o svých potřebách nebo neví, jak tyto potřeby uspokojit. Především pro takovéto typy zákazníků má společnost vypracovaný podrobný návod pro své prodejce, jak s takovými zákazníky jednat, aby bylo dosaženo jejich výsledné spokojenosti. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Návštěvníkem je zákazník, který nemá zájem něco koupit. Často se jedná o zákazníky, kteří pouze krátí svůj čas v obchodním středisku, kde jsou prodejny společnosti situovány nejvíce, nebo si jdou prohlížet zvířata, která společnost na svých prodejních nabízí. Do této kategorie spadají i zákazníci, kteří doma zvíře nemají. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

3.6.1 Podpora spokojenosti a loajality zákazníků společnosti

Společnost PetCenter se snaží podporovat a zvyšovat spokojenost a loajalitu svých zákazníků mnoha způsoby.

Chování k zákazníkům

Ke zvýšení pravděpodobnosti, že zákazníci budou spokojeni má společnost pro své pracovníky vypracovaná určitá pravidla k obsluze svých zákazníků. V první řadě jde o obecné rady, jak působit seriózně a příjemně. Zde jsou zdůrazňovány především následující faktory:

- důležitost **prvního dojmu** – znamená dát najevo zájem o zákazníka, působit přívětivě a uvolněně,
- správná **neverbální komunikace** – zdůrazňuje především oční kontakt, uvolněný postoj a gesta, úsměv a srozumitelný projev,
- **naslouchání** zákazníkovi – představuje především vyvolání v zákazníkovi pocitu důležitosti pomocí aktivního naslouchání a projevení zájmu,

- **profesionalita** – se zaměřuje hlavně na klid a vyrovnanost, vstřícnost a ochotu, slušnost a hledání řešení zákaznickova problému a požadavků. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Dále má společnost vyvinut specifický systém prodeje pro své pracovníky, kterým by se prodejci při prodeji měli řídit, aby se zákazník cítil spokojeně. V první řadě by měl být zákazník **přivítán** co nejdříve po vstupu do prodejny a to jasně, mile s očním kontaktem a úsměvem, aby si byl zákazník vědom zájmu prodejce. Následně by měl být **rozvinut rozhovor** se zákazníkem na základě viditelného chování zákazníka. V rámci tohoto rozhovoru je nutné **zjistit potřeby** zákazníka pomocí vhodně pokládaných otázek. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Na základě zjištěné zákaznickovy potřeby je nutné **uspokojit** jeho **základní poptávku**, tedy nabídnout odpovídající produkt, který řeší zákazníkům primární problém. Dále by měl být zákazníkovi nabídnut tzv. **doplňkový prodej**. Jedná se o takové produkty, které zákazník původně koupit nechtěl, ale na základě zjištěných informací by se mu mohl hodit a podpořit jeho spokojenost se společností vyřešením jeho potřeby dříve než si ji zákazník sám uvědomí. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Důležitým bodem je také nutnost **uzavřít a potvrdit** zákazníkům nákup, tedy ujistit ho, že vybrané produkty budou vyhovovat jeho požadavkům a měl by je tedy skutečně koupit. V neposlední řadě je podstatné se se zákazníkem vhodně **rozloučit a podpořit** jeho příští návštěvu. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Především při zjišťování a uspokojování zákaznickovy potřeby jsou při konkrétních prodejních rozhovorech využívány některé poznatky, které jsou popsány v kapitole č. 2.1.1. Jedná se především o zjišťování a správný odhad kupních motivů jednotlivých zákazníků a faktorů a vlivů, které na zákazníka při jeho nákupním procesu působí. Tyto dovednosti pracovníci společnosti získávají především zkušenostním učením a v rámci vzdělávacích akcí společnosti, jak popisuje Duchoňová (2017).

Akční nabídky

Společnost měsíčně vydává leták s **akčními nabídkami**, který obsahuje základní informace o akčních produktech a aktuální platné akční ceny produktů ze všech sortimentních kategorií. Tyto letáky jsou zákazníkům k dispozici v prodejnách společnosti, na webových stránkách společnosti a na profilech sociálních sítí

společnosti. Vedle tzv. letákových akcí bývají měsíčně poskytovány akční nabídky i v rámci tzv. mimoletákových akcí. O těch se zákazníci dozvědí až na prodejně od pracovníků společnosti nebo díky akčním cenovkám na daných produktech. Jedná se především o menší produkty podporující doplňkový prodej. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Kromě akčních cen konkrétních produktů společnost pro své zákazníky i **příležitostné akce** v podobě určité procentní slevy na libovolný aktuálně neakční produkt. Většinou jsou tyto akce podmíněny předložením slevového kuponu, který zákazníci získávají při předchozích nákupech. Tyto kupony mohou mít jednotnou podobu nebo může jít o losy, na kterých může zákazník získat různou procentní výši slevy. Některé akce dále bývají spojené i se slosováním o hodnotnější cenu, v minulosti šlo například o výlet do národního parku Serengeti nebo půjčení automobilu na měsíc zdarma. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Nejčastěji jsou takovéto akce pořádány v rámci konkrétních událostí, kdy se jedná například o období Vánoc, Velikonoc, Dne zvířat, výročí založení společnosti, otevření jubilejní prodejny nebo v rámci podpoření tržeb v měsících s nižší obratovostí. V rámci těchto akcí společnost pravidelně zaznamenává růst tržeb, často v řádu desítek procent. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Dále společnost PetCenter **spolupracuje se svými partnery** na pravidelných akčních programech těchto společností. V takovém případě je po určitou dobu poskytnuta určitá procentní sleva na libovolný aktuálně neakční produkt na základě předložení patřičného slevového kuponu. Jedná se například o akce společnosti O₂, akce Dny Marianne nebo Nákupy OnaDnes. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Věrnostní program

Společnost svým zákazníkům nabízí možnost využití věrnostního programu, tzv. Program věrného páníčka, což je v souladu se zjištěními uvedenými v kapitole 2.3 jedním ze základních nástrojů ke zvýšení loajality zákazníků. Tento program umožňuje jeho členům využívat následující benefity:

- využívání **exkluzivních slev** pouze pro členy programu,
- **získávání bodů** z každého nákupu,
- transformace nasbíraných bodů za nákupy na **peněžní slevu**,
- garance **vrácení peněz** do 7 dní od nákupu,

- garance **výměny zboží** do 14 dní od nákupu. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Do programu se lze zaregistrovat pomocí formuláře na webových stránkách společnosti nebo pomocí tohoto formuláře u pracovníků prodejen společnosti. Zákazník po potvrzení autorizačního e-mailu obdrží kód karty věrnostního programu v elektronické podobě. Tento kód pak využívá nahlášením při dalších nákupech na prodejnách společnosti. Zákazníci, kteří se do věrnostního programu přihlásili v době před platností směrnice EU 2016/679 zabývající se problematikou GDPR vlastní kartu věrnostního programu ve fyzické podobě. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

3.6.2 Sledování spokojenosti a loajality zákazníků

Společnost v současné době příliš nevyhodnocuje spokojenost a loajalitu svých zákazníků a to především z důvodu nedostatečného propojení elektronických dat o zákaznících z jednotlivých databází a systémů, které společnost využívá.

Analýza nákupů zákazníků

Aktuální nastavení systémů společnosti umožňuje sledovat například **průměrné nákupní košíky** zákazníků, což je poměr mezi celkovým objemem nákupů zákazníka a počtu těchto nákupů, tedy kolik v průměru utratí v rámci jednoho využití služeb společnosti. Avšak nelze dále sledovat například, jaké položky zákazník preferuje, v jaké intenzitě opakuje své nákupy na prodejnách společnosti, nebo v jaké geografické oblasti nejčastěji využívá služeb společnosti. Není tedy možné zákazníkům nabízet individualizované kupní pobídky například v podobě speciálních slev. Takovéto informace je společnost schopna zjišťovat pouze o zákaznících e-shopových portálů, které mají systémy odlišné od systémů využívaných v prodejnách. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

V rámci nově nastaveného věrnostního programu dle pravidel GDPR společnost zjišťuje o zákaznících méně informací než v minulosti. Aktuálně jsou tedy tyto informace využívány pouze pro **rozesílání unifikovaných akčních nabídek** na mailové adresy zákazníků zapojených do věrnostního programu a to na základě uvedeného zvířete, které zákazník vlastní. Tyto akční nabídky jsou shodné s aktuálními měsíčními akčními nabídkami uvedenými v letáku společnosti nebo se jedná o upozornění na připravované speciální slevové akce, které byly popsány v předchozí kapitole. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Stížnosti a požadavky zákazníků

Společnost má zřízenou **zákaznickou podporu**, kterou lze kontaktovat telefonicky nebo pomocí e-mailové komunikace. Oba kontakty jsou uvedeny na webových stránkách společnosti. Tento způsob komunikace ze strany zákazníků je využíván pouze v malé míře, průměrně se jedná o dva zákazníky týdně, z čehož více než polovina kontaktů je zaměřena na dotazy ohledně dostupnosti konkrétních produktů na prodejnách společnosti. Stížnosti tedy řeší společnost pouze na **individuální bázi** s konkrétními zákazníky a dále je žádným způsobem neanalyzuje a neimplementuje případnou nápravu do svých podnikatelských plánů. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Obdobně se využívají i stránky společnosti na sociálních sítích, především na sociální síti Facebook. Tyto stránky slouží primárně k **jednosměrné komunikaci** směrem k zákazníkům, kteří jsou informováni o probíhajících a připravovaných slevových akcích společnosti nebo informováni o novinkách v oboru chovatelství. Stížnosti a podněty zákazníků získávané tímto způsobem jsou opět řešeny pouze na individuální úrovni a není s nimi ve společnosti dále pracováno. V rámci zjišťování spokojenosti zákazníků s využitím internetových stránek společnost využívá dále pouze serveru Heuréka.cz, kde zákazníci e-shopů společnosti mohou vyjadřovat své názory. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Pokud zákazníci sdělují své stížnosti a požadavky přímo na prodejnách pracovníkům společnosti, předávají tyto informace pracovníci svému nadřízenému oblastnímu manažerovi. Ten může takovéto problémy řešit v rámci svých kompetencí s danou prodejnou případně se všemi prodejny v rámci své oblasti nebo je může sdělovat a podněcovat jejich řešení na pravidelných poradách všech oblastních manažerů a vedení společnosti. Sami pracovníci prodejen pak mají možnost podávat své podněty ke zlepšení na základě přímého kontaktu se zákazníky přímo vedení společnosti během pravidelných ročních hodnocení výsledků prodejny nebo na roční poradě vedoucích pracovníků. Nejčastěji se však takovéto připomínky a návrhy řeší pouze na individuální bázi a není s nimi dále pracováno. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Sledování obsluhy zákazníků

Nejvíce sledovaným aspektem, který ovlivňuje spokojenost zákazníků společnosti, je samotná **obsluha zákazníků**. To v první řadě sledují a připomínkují oblastní manažeři

při pravidelných kontrolách a návštěvách jednotlivých prodejen v rámci své oblasti. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

Vedle toho, v souladu s doporučeními odborníků, jak byly popsány v kapitole č. 2.2, společnost využívá služeb externích společností ke kontrole svých pracovníků prostřednictvím tzv. **mystery shoppingu**. Jedná se o pravidelné kontroly pracovníků prodejen a jejich přístupu k zákazníkům. Zjišťuje se, zda pracovníci dodržují interní pravidla pro komunikaci se zákazníky, zda primárně nabízejí produkty privátních značek společnosti a další aspekty ovlivňující vnímání zákazníka společnosti jako celku i jejích konkrétních prodejen. Tyto kontroly probíhají zpravidla měsíčně a konkrétní výsledky jsou pracovníkům dávány k nahlédnutí. Na základě zjištěných nedostatků jsou přijímána konkrétní opatření například v podobě nových edukačních materiálů pro pracovníky společnosti. (PetCenter CZ s.r.o., 2019)

4 Marketingový výzkum spokojenosti a loajality zákazníků

Klíčovou částí diplomové práce je provedení marketingového výzkumu spokojenosti a loajality zákazníků společnosti PetCenter CZ s.r.o. Výzkum byl prováděn metodou dotazování pomocí dotazníkového šetření. Cílem bylo zjistit míru spokojenosti a loajality zákazníků společnosti, na základě kterých mohou být navržena vhodná opatření.

4.1 Struktura dotazníku

Dotazník byl tvořen v souladu s cíli diplomové práce na základě poznatků uvedených v předchozích kapitolách práce. Cílem dotazníku bylo zjistit podklady pro výpočet spokojenosti a loajality zákazníků společnosti a to pomocí Evropského modelu spokojenosti zákazníků – ECSI a výpočtu indexu loajality zákazníků – ILZ (Lošťáková...)

Hlavní část dotazníku byla tvořena otázkami zjišťujícími informace pro výpočet ECSI, jak je popsáno v kapitole 2.2.2 dle Foreta a Stávkové (2013). Bylo definováno základních sedm hypotetických proměnných – image, očekávání, vnímaná kvalita, vnímaná hodnota, spokojenost zákazníka, stížnosti zákazníka a loajalita zákazníka, v rámci kterých bylo dále definováno **25 samostatných měřitelných proměnných** x_j , které jsou konkrétně uvedeny v tabulce č. 5.

Tab. č. 5: Měřitelné a hypotetické proměnné

Hypotetická proměnná	Měřitelná proměnná	
Image	x_1	Důvěra v produkty a služby
	x_2	Pružnost reakcí společnosti na požadavky zákazníků
	x_3	Vnímání dlouhodobé tradice společnosti
	x_4	Usilování společnosti o dlouhodobé vztahy
	x_5	Upřednostňování sortimentu společnosti
Očekávání	x_6	Prostředí prodejen
	x_7	Dostupnost služeb
	x_8	Pravděpodobnost uspokojení
Vnímaná kvalita	x_9	Kvalita produktů a služeb
	x_{10}	Odborné znalosti pracovníků
	x_{11}	Šíře sortimentu
	x_{12}	Úroveň servisu a poskytnutých rad

Vnímaná hodnota	x ₁₃	Cenová úroveň odpovídající kvalitě
	x ₁₄	Komunikace společnosti
	x ₁₅	Prezentace produktů
	x ₁₆	Ochota pracovníků
Spokojenost zákazníka	x ₁₇	Splnění očekávání
	x ₁₈	Vstřícnost jednání pracovníků
Stížnosti zákazníka	x ₁₉	Potřeba reklamace produktů a služeb
	x ₂₀	Uspokojivé řešení stížností
	x ₂₁	Pozitivní přístup při řešení stížností
	x ₂₂	Znalost možnosti stěžovat si
Loajalita zákazníka	x ₂₃	Substituce společnosti při mírně nižších cenách konkurence
	x ₂₄	Substituce společnosti při výrazně nižších cenách konkurence
	x ₂₅	Využívání věrnostního programu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Foret, Stávková (2013, s. 111), 2019

Tyto proměnné byly formulovány jako **tvrzení**, se kterými respondenti vyjadřovali míru svého souhlasu na škále od 1 do 10, kdy 1 znamenalo absolutní nesouhlas a 10 absolutní souhlas s daným tvrzením. Pro tři z měřitelných proměnných, konkrétně x₁₉, x₂₃ a x₂₄, bylo nutno přistoupit k opačné škále odpovědí, aby bylo možno vyhnout se negaci v tvrzeních a zamezení chybnému chápání tvrzení ze strany respondentů. Při vyhodnocování dotazníku pak byla negace použita a odpovědi byly přeskálovány do podoby, kdy hodnocení 1 je pro společnost nejhorší a hodnocení 10 nejlepší.

Další část dotazníku byla zaměřena na zjišťování údajů potřebných pro výpočet indexu loajality zákazníků, tedy na zjišťování jejich **úmyslů** v oblasti budoucích nákupů u společnosti, **doby**, po kterou u společnosti nakupují a **pravděpodobnost doporučení** společnosti dalším lidem. Tyto otázky byly formulovány dle vhodnosti jako tvrzení se škálou shodnou s hlavní částí dotazníku, tvrzení s procentuálním ohodnocením po 10 % na škále od 0 % do 100 % a výčtem možností.

Poslední část dotazníku obsahovala **identifikační otázky** týkající se pohlaví, věku, chovaného zvířete a frekvence nákupů u společnosti. Odpovědi na tyto otázky byly definovány výčtem možností a jejich podstatou bylo charakterizovat respondenty a umožnit vzájemné srovnání jejich odpovědí a jejich indexů spokojenosti a loajality. Součástí dotazníku byla i otevřená otázka pro možnost vlastního vyjádření respondentů. Kompletní dotazník je k nahlédnutí v příloze A.

4.2 Distribuce dotazníku

Nejprve byl proveden **předvýzkum** s několika zákazníky na vybrané prodejně společnosti, jehož cílem bylo posoudit srozumitelnost dotazníku. Na základě toho byly přidány vysvětlivky k několika otázkám a několik otázek bylo přeformulováno na opačné hodnotící škály, jak bylo popsáno dříve.

Samotný sběr dat pomocí dotazníkového šetření probíhal v době od 15. března 2019 do 14. dubna 2019 prostřednictvím **sociální sítě** Facebook. Dotazník byl umístěn na sociální stránku společnosti a další sociální stránky zaměřující se na obsah v oblasti chovu domácích zvířat ze všech kategorií, na které se společnost zaměřuje. Pro potřeby společnosti v rozsahu diplomové práce není výzkum příliš rozsáhlý, i přesto je schopen přinést relevantní poznatky, které mohou sloužit jako podklad pro další výzkumy a analýzy. Do výsledného hodnocení bylo zařazeno celkem 406 dotazníků.

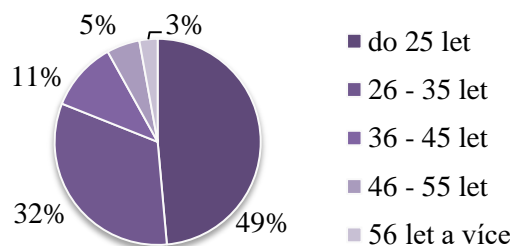
4.3 Analýza respondentů

Výsledné charakteristiky respondentů byly ovlivněny zaměřením výzkumu na zákazníky společnosti pohybující se **na internetu**, jak je patrné z některých následujících údajů.

Většinu respondentů tvořily ženy, které mají 82% zastoupení oproti 18 % mužů. Z toho lze usuzovat, že ženy využívají služeb společnosti častěji než muži a mají tedy se společností zkušenosti. To odpovídá i skutečnosti, že ženy častěji nakupují běžné produkty související s chodem domácnosti, kam spadají i chovatelské potřeby.

Věkové rozvrstvení respondentů, jež zobrazuje obrázek č. 7, odpovídá věku uživatelů sociálních sítí, kdy více než tři čtvrtiny respondentů byly ve věku do 35 let. Největší skupinou jsou lidé do 25 let, kteří tvoří 49 % respondentů, tedy téměř polovinu.

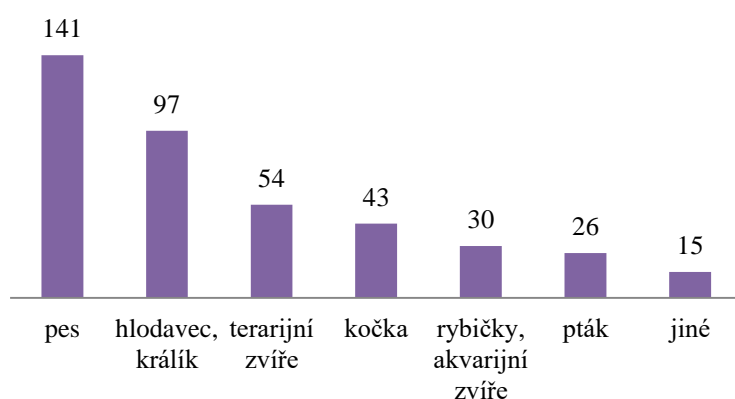
Obr. č. 7: Věkové zastoupení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Zastoupení jednotlivých chovaných zvířat, pro která respondenti obvykle nakupují chovatelské potřeby, dominují v první řadě psi, což odpovídá faktu, že pes je nejčastějším domácím mazlíčkem. Rozvrstvení respondentů dle ostatních zvířat již může být ovlivňováno dalšími faktory, například ochotou vyplňování nebo potřebou vyjádřit svůj názor na společnost. Konkrétní počty respondentů řazených dle zvířat, pro která nejčastěji nakupují, jsou zobrazena v obrázku č. 8.

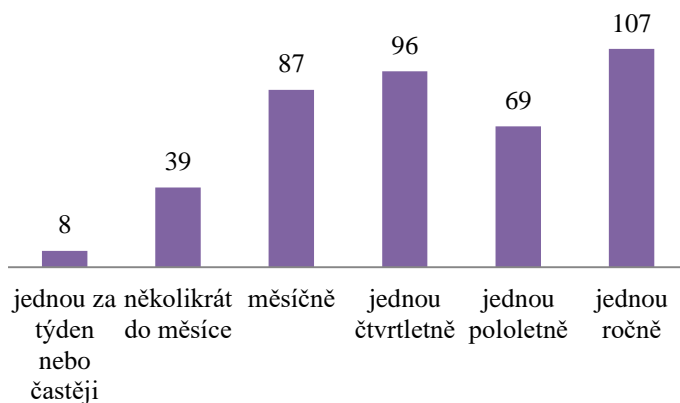
Obr. č. 8: Zastoupení nejčastějších nákupů pro konkrétní domácí zvíře



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Obrázek č. 9 znázorňuje, jak často respondenti využívají služeb společnosti. Je zřejmé, že většina respondentů je spíše občasnými zákazníky společnosti. Na základě toho není u takových zákazníků předpokládána přílišná loajalita, ale je zde patrný určitý potenciál, který mohou tito zákazníci pro společnost představovat při správném uspokojení jejich potřeb.

Obr. č. 9: Frekvence využívání služeb společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

5 Spokojenost a loajalita zákazníků společnosti PetCenter CZ s.r.o.

Na základě dat získaných dotazníkovým šetřením a vzorců uvedených v předchozích kapitolách byla počítána a zkoumána spokojenost a loajalita zákazníků společnosti. Veškeré výpočty byly prováděny pomocí program MS Excel, který je k dispozici v aplikaci Microsoft Office. Veškeré indexy byly pro přesnost počítány bez zaokrouhlení. V práci dále budou výsledky indexů zobrazovány v procentech a zaokrouhlovány na dvě desetinná místa pro větší přehlednost.

5.1 Index spokojenosti zákazníka

Jak bylo popsáno v předchozích kapitolách, k výpočtu spokojenosti zákazníků společnosti byl využit Evropský model spokojenosti zákazníka – ECSI, který byl počítán z dat získaných dotazníkem pomocí vzorce č. 1. Na základě zjištěných výsledků bylo možné dále odvozovat loajalitu zákazníků a usuzovat konkrétněji jednotlivé faktory spokojenosti a nespokojenosti zákazníků.

5.1.1 Stanovení vah

Součástí výpočtu indexu spokojenosti zákazníka je určení vah jednotlivých měřitelných proměnných (proměnná v_j ve vzorci č. 1), vzhledem k tomu, že každá proměnná má jinou důležitost a může různě ovlivňovat celkovou spokojenost zákazníka. Pro určení těchto vah byly zvoleny tři způsoby, které byly navzájem porovnávány v rámci dílčích i celkových výsledků:

- **stejná důležitost** měřitelných proměnných,
- **expertní názory** odborníků z oboru,
- **vypočtené** na základě zkoumaného vzorku respondentů.

Stejná důležitost měřitelných proměnných

Za předpokladu, že jsou všechny měřitelné proměnné stejně důležité, byla váha v_j pro všechny tyto proměnné stanovena následovně.

$$v_j = \frac{\text{počet měřitelných proměnných}}{\text{nejvyšší hodnota použité škály}} \quad (4)$$

$$v_j = \frac{25}{10} = 2,5$$

Expertní názory odborníků z oboru

Expertní názory byly konzultovány celkem s pěti odborníky – provozním ředitelem společnosti, oblastním manažerem společnosti a třemi vedoucími prodejen působícími u společnosti více než pět let. Všichni odborníci hodnotili všechny měřitelné proměnné body na škále od 1 do 10, kdy ohodnocení 1 vyjadřuje nedůležitost proměnné a ohodnocení 10 naopak velmi vysokou váhu proměnné. Celkové váhy jednotlivých proměnných pak byly stanoveny jako průměr vah odborníků, jak ukazuje tabulka č. 6.

Tab. č. 6: Expertní váhy jednotlivých hypotetických proměnných

Proměnné	Odborník A	Odborník B	Odborník C	Odborník D	Odborník E	Průměr	
Image	x ₁	10	5	9	10	10	8,8
	x ₂	7	10	8	10	9	8,8
	x ₃	7	1	6	7	6	5,4
	x ₄	10	10	10	10	10	10
	x ₅	7	1	7	10	9	6,8
Očekávání	x ₆	8	8	10	9	9	8,8
	x ₇	6	10	10	10	10	9,2
	x ₈	10	10	7	10	8	9
Vnímaná kvalita	x ₉	8	5	8	10	9	8
	x ₁₀	10	10	10	10	10	10
	x ₁₁	5	8	5	9	7	6,8
	x ₁₂	7	10	9	10	10	9,2
Vnímaná hodnota	x ₁₃	7	10	6	10	8	8,2
	x ₁₄	5	5	9	9	6	6,8
	x ₁₅	6	5	9	9	8	7,4
	x ₁₆	5	5	2	10	10	6,4
Spokojenost zákazníka	x ₁₇	10	10	6	9	10	9
	x ₁₈	10	10	7	10	10	9,4
Stížnosti zákazníka	x ₁₉	10	5	9	8	8	8
	x ₂₀	10	10	7	10	9	9,2
	x ₂₁	10	5	5	10	9	7,8
	x ₂₂	5	5	9	10	7	7,2
Loajalita zákazníka	x ₂₃	1	5	9	9	8	6,4
	x ₂₄	1	5	10	10	9	7
	x ₂₅	8	5	9	7	7	7,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Vypočtené váhy na základě zkoumaného vzorku respondentů

Při výpočtu vah jednotlivých měřitelných proměnných bylo třeba určit kovarianci mezi hodnotami x_{ij} – hodnotou měřitelné proměnné pro všechny zkoumané respondenty a y_j – součtem všech měřitelných proměnných pro každého respondenta.

5.1.2 Výpočet indexu spokojenosti zákazníků

Na základě zjištěných vah měřitelných proměnných bylo možné provést výpočty indexu spokojenosti zákazníků. Nejprve bylo třeba zjistit indexy spokojenosti za každého respondenta jednotlivě a následně zprůměrováním jejich hodnot dosáhnout celkového indexu spokojenosti zákazníků. Vzhledem k počtu respondentů a tedy celkových dat nebudou dále uváděny postupy výpočtu u všech respondentů, ale pouze ukázkově u vybraných respondentů.

Celkové indexy spokojenosti dle jednotlivých vah

Na základě zjištěných dat byly vypočteny indexy spokojenosti zákazníků pro všechny určené typy vah samostatně. Jak je patrné z tabulky č. 7, všechny indexy spokojenosti dle jednotlivých vah se pohybují v **intervalu mezi 50,5 % a 51,5 %**. Lze tedy usuzovat, že použití různých typů vah nemá výrazný vliv na konečný výsledek.

Tab. č. 7: Index spokojenosti zákazníků pro různé váhy

Index/Váhy	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
CSI	50,84%	51,08%	50,59%

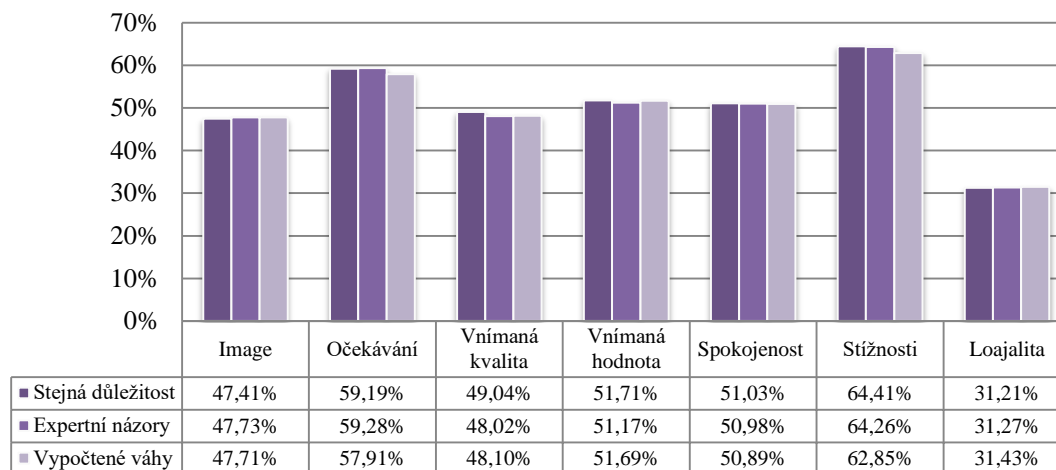
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Společnost American Customer Satisfaction Index LLC sleduje každoročně spokojenost amerických zákazníků napříč různými odvětvími. Dle posledních publikovaných výsledků dosahovali obdobné společnosti PetSmart a Petco podnikající v maloobchodě s chovatelskými potřebami v roce 2018 spokojenosti 78 – 79 % (American Customer Satisfaction Index, 2019). Na základě těchto srovnatelných informací lze konstatovat, že společnost PetCenter dosahuje **podprůměrné spokojenosti** zákazníků.

Pro další analýzu indexů spokojenosti byly dále zkoumány indexy spokojenosti **jednotlivých hypotetických proměnných**. Jak ukazuje obrázek č. 10, nejnižších hodnot dosahuje hypotetická proměnná „loajalita zákazníka“, která se pohybuje pouze mírně nad 30 %. Dvojnásobného výsledku dosahuje hypotetická proměnná „stížnosti zákazníka“, kde se hodnoty pohybují nad 60 %. Téměř 60 % spokojenost dosahuje i hypotetická proměnná „očekávání“. Zbývající proměnné kopírují výsledky celkových indexů spokojenosti v okolí hodnoty 50 %.

Z těchto výsledků lze usuzovat, že společnost bude mít pravděpodobně problém s loajalitou samotnou, což následně bude dále zjišťováno indexem loajality zákazníka. V ostatních oblastech ovlivňujících spokojenost zákazníka má společnost znatelné rezervy, což bude dále zkoumáno v rámci nejproblematictějších měřitelných proměnných.

Obr. č. 10: Indexy spokojenosti hypotetických proměnných



Zdroj: Vlastí zpracování, 2019

Podrobnější rozbor výpočtu

Pro znázornění podrobnějšího výpočtu indexu spokojenosti byl náhodně vybrán **respondent označený číslem 372**. Hodnoty získané z dotazníku tohoto respondenta a k nim patřící váhy, které jsou podstatné pro další výpočty, zobrazuje tabulka č. 8. Hodnoty indexů spokojenosti pro každého respondenta jsou k dispozici v příloze B.

Tab. č. 8: Hodnoty a váhy vybraného respondenta

Respondent/ Proměnná	Image					Očekávání			Vnímaná kvalita			
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12
372	4	7	7	8	2	7	9	4	4	4	7	5
Stejná důležitost vah	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Expertní hodnocení vah	8,8	8,8	5,4	10	6,8	8,8	9,2	9	8	10	6,8	9,2
Vypočtené váhy	4,80	4,15	4,31	4,86	4,30	4,34	3,08	5,32	4,77	5,45	3,78	5,50

Respondent/ Proměnná	Vnímaná hodnota				Spokojenost		Stížnosti				Loajalita		
	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25
372	7	8	5	6	4	5	9	3	6	9	5	6	2
Stejná důležitost vah	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Expertní hodnocení vah	8,2	6,8	7,4	6,4	9	9,4	8	9,2	7,8	7,2	6,4	7	7,2
Vypočtené váhy	4,61	4,04	4,12	4,95	4,84	5,41	2,32	4,20	4,45	3,58	2,83	2,48	3,09

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Dílčí indexy spokojenosti pro každého samostatného respondenta byly počítány využitím vzorce č. 1. Jednotlivé výpočty odpovídají různě určeným vahám měřitelných proměnných a jsou značeny následovně:

- $\varepsilon_{372;1}$ = index spokojenosti s využitím stejné důležitosti vah,
- $\varepsilon_{372;2}$ = index spokojenosti s využitím expertních vah,
- $\varepsilon_{372;3}$ = index spokojenosti s využitím vypočtených vah.

$$\varepsilon_{372;1} = \frac{(4 * 2,5) + (7 * 2,5) + (7 * 2,5) + (8 * 2,5) + \dots + (6 * 2,5) + (2 * 2,5)}{10 * (2,5 + 2,5 + 2,5 + 2,5 + \dots + 2,5 + 2,5)}$$

$$\varepsilon_{372;1} = \frac{357,5}{625} = 0,572 = \mathbf{57,2 \%}$$

$$\varepsilon_{372;2} = \frac{(4 * 8,8) + (7 * 8,8) + (7 * 5,4) + (8 * 10) + \dots + (6 * 7) + (2 * 7,2)}{10 * (8,8 + 8,8 + 5,4 + 10 + \dots + 7 + 7,2)}$$

$$\varepsilon_{372;2} = \frac{1144}{2008} = 0,5697 = \mathbf{56,97 \%}$$

$$\varepsilon_{372;3} = \frac{(4 * 4,80) + (7 * 4,15) + (7 * 4,31) + (8 * 4,86) + \dots + (6 * 2,48) + (2 * 3,09)}{10 * (4,80 + 4,15 + 4,31 + 4,86 + \dots + 2,48 + 3,09)}$$

$$\varepsilon_{372;3} = \frac{589,14}{1055,95} = 0,5579 = \mathbf{55,79 \%}$$

Tab. č. 9: Index spokojenosti vybraného respondenta dle různých vah

Index/Váhy	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
CSI	57,2 %	56,97 %	55,79 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulka č. 9 pro přehlednost zobrazuje výsledky jednotlivých indexů pro daného respondenta označeného číslem 372 dle různých typů vah.

Indexy spokojenosti dle jednotlivých srovnání

Na základě identifikačních dat o respondentech bylo možné spočítat i samostatné indexy spokojenosti dle jednotlivých charakteristik respondentů.

K prvnímu porovnávání výsledků byla využita charakteristika **chovaného zvířete**, pro které respondenti nejčastěji nakupují. Nejlépe vycházejí celkové indexy spokojenosti u majitelů koček, dále u majitelů psů. Nejméně spokojeni jsou respondenti, kteří zvolili možnost „jiné“, kam dle doplňující odpovědi řadí více zvířat nebo jde o majitele například fretek nebo ježků. Dále vychází velice nízké indexy spokojenosti u respondentů, kteří jsou majiteli akvarijských a terarijských zvířat. Celkové výsledky, řazené sestupně, jsou zobrazeny v tabulce č. 10.

Tab. č. 10: Indexy spokojenosti dle chovaného zvířete

CSI	Váhy		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
Kočka	66,35%	67,01%	67,16%
Pes	54,09%	54,31%	53,58%
Pták	52,40%	52,69%	51,88%
Hlodavec, králík	46,71%	47,05%	47,30%
Terarijské zvíře	43,59%	43,52%	43,28%
Rybičky, akvarijské zvíře	42,55%	42,63%	43,42%
Jiné	42,48%	42,52%	41,43%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nelze s jistotou tvrdit, že jsou tyto výsledky ovlivněny pouze jednotlivými proměnnými, na které může mít vliv společnost. Jisté rozdíly mohou být způsobeny například i povahovými rozdíly mezi jednotlivými lidmi, kteří inklinují k pořízení

různých druhů domácích zvířat. Konkrétní vlivy by již musely být zkoumány dalšími podrobnějšími šetřeními zaměřenými na psychologické zkoumání respondentů.

Druhé srovnání ukazuje výsledky indexů spokojenosti dle **frekvence využívání služeb** společnosti. Jak ukazuje tabulka č. 11, respondenti, kteří využívají služeb společnosti častěji, dosahují vyšších výsledků indexů spokojenosti. Rozdíl v indexech spokojenosti mezi náhodnými zákazníky společnosti, nakupujícími u společnosti zhruba jednou ročně, a mezi častými zákazníky společnosti, nakupujícími u společnosti i několikrát za týden, je zhruba 36 %.

Tab. č. 11: Indexy spokojenosti dle frekvence využívání služeb

CSI	Váhy		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
Jednou ročně	37,94%	38,07%	39,10%
Jednou pololetně	51,08%	51,45%	51,77%
Jednou čtvrtletně	52,61%	52,94%	52,58%
Měsíčně	58,79%	59,00%	57,87%
Několikrát do měsíce	58,93%	59,12%	56,96%
Jednou za týden nebo častěji	74,05%	74,46%	72,53%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Na základě výsledků lze vysledovat spojitost mezi spokojeností a frekvencí nákupů, které mohou být zároveň průvodním jevem určitého stupně loajality. Lze říci, že čím jsou respondenti spokojenější, tím častěji u společnosti nakupují. Měla by tedy být věnována pozornost i občasným zákazníkům společnosti, protože při zvýšení jejich spokojenosti je možné dosáhnout i jejich častějším nákupům u společnosti.

Poslední srovnání výsledků indexů spokojenosti se zaměřuje na **věkové kategorie** respondentů. Tabulka č. 12 zobrazuje výsledky řazené vzestupně dle věkové kategorie respondentů. Z výsledků vyplývá, že starší respondenti jsou spokojenější než zákazníci mladších věkových kategorií.

Tab. č. 12: Indexy spokojenosti dle věkové kategorie

CSI	Váhy		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
Do 25 let	49,72%	49,99%	49,94%
26 - 35 let	47,25%	47,41%	47,02%
36 - 45 let	56,51%	56,77%	55,57%
46 - 55 let	64,27%	64,68%	64,41%
56 let a více	63,53%	63,90%	62,83%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nelze s jistotou tvrdit, co přesně je příčinou vyšší spokojenosti u starších respondentů. Je pravděpodobné, že může jít o jistou toleranci k nedostatkům společnosti či nižší nároky vlastních potřeb těchto respondentů než u respondentů mladších. Konkrétní příčiny by mohly být objasněny psychologicky zaměřeným šetřením.

5.2 Index loajality zákazníka

Na základě dat získaných z dalších otázek dotazníku bylo možno počítat jednotlivé indexy pro výpočet indexu loajality zákazníků. Konkrétně jsou to indexy udržení zákazníků – IUZ a index spontánního doporučení produktů společnosti jiným zákazníkům – ISDZ.

Index udržení zákazníků

Pro zjištění indexu udržení zákazníků lze vycházet z **budoucích záměrů** respondentů **opakovat** své nákupy u společnosti. Tyto záměry byly dotazovány v samostatné otázce dotazníkového šetření, kdy respondenti odpovídali na škále od 1 do 10 shodné se škálou pro tvrzení měřitelných proměnných indexu spokojenosti zákazníků. Vzhledem k využití škály lze index udržení zákazníků počítat upraveným vzorcem č. 1. Počty jednotlivých odpovědí jsou znázorněny v tabulce č. 13.

Tab. č. 13: Záměry budoucích nákupů respondentů

Škála (x_i)	Záměr budoucích nákupů									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Počet zákazníků (n_i)	81	35	31	17	49	37	25	36	22	73

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

$$IUZ_1 = \frac{\sum_{i=1}^n x_i * n_i}{10 * \sum_{i=1}^n n_i} \quad (5)$$

$$IUZ_1 = \frac{(1 * 81) + (2 * 35) + (3 * 31) + (4 * 17) + \dots + (9 * 22) + (10 * 73)}{10 * (81 + 35 + 31 + 17 + \dots + 22 + 73)}$$

$$IUZ_1 = \frac{2\,170}{4\,060} = 0,5345 = \mathbf{53,45\%}$$

Další možnost pro výpočet indexu udržení zákazníků se odvíjí od **počtu let**, po který respondenti ve společnosti **nakupují**. Výpočet indexu udržení zákazníků vychází ze vzorce č. 3.2, tedy míry setrvání zákazníků u společnosti. Tato data byla zjišťována na základě otázky, jak dlouho zákazníci u společnosti nakupují, kde měli respondenti možnost volby mezi 10 variantami od 1 roku do 10 a více let. K výpočtu indexu udržení zákazníků je nutno upravit vzorec č. 3.2. Počty odpovědí k jednotlivým délkám doby využití služeb společnosti zobrazuje tabulka č. 14.

Tab. č. 14: Doba využití služeb společnosti

	Doba využití služeb společnosti									
Roky (t)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 a více
Počet zákazníků (n _i)	63	58	76	57	54	24	18	12	6	38

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

$$IUZ_2 = \frac{\sum_{i=1, t=1}^n \left(1 - \frac{1}{t}\right) * n_i}{\sum_{i=1}^n n_i} \quad (6)$$

$$IUZ_2 = \frac{\left(1 - \frac{1}{1}\right) * 63 + \left(1 - \frac{1}{2}\right) * 58 + \left(1 - \frac{1}{3}\right) * 76 + \dots + \left(1 - \frac{1}{9}\right) * 6 + \left(1 - \frac{1}{10}\right) * 38}{(63 + 58 + 76 + \dots + 6 + 38)}$$

$$IUZ_2 = \frac{251,08}{406} = 0,6184 = \mathbf{61,84\%}$$

Pro lepší přehlednost jsou výsledky dosažené oběma způsoby zobrazeny v tabulce č. 15.

Tab. č. 15: Indexy udržení zákazníků

Index	Budoucí záměry	Doba využití služeb
IUZ	53,45 %	61,84 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Index spontánního doporučení zákazníků

Pro výpočet indexu spontánního doporučení produktů společnosti jiným zákazníkům je třeba vycházet z výsledků získaných otázkou na **pravděpodobnost doporučení** společnosti dalším lidem. U této otázky byla využita procentní škála od 0 % do 100 % s nárůsty po 10 procentech. Do výpočtu indexu spontánního doporučení zákazníků je nutné započít odpovědi všech respondentů v poměru k jejich celkovému počtu. Počty jednotlivých odpovědí respondentů zobrazuje tabulka č. 16.

Tab. č. 16: Pravděpodobnost doporučení společnosti dalším lidem

	Pravděpodobnost doporučení										
% (p _i)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Počet zákazníků (n _i)	126	46	32	18	28	52	16	26	23	10	29

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

$$ISDZ = \frac{\sum_{i=1}^n p_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^n n_i} \quad (7)$$

$$ISDZ = \frac{(0 \cdot 126) + (10 \cdot 46) + (20 \cdot 32) + (30 \cdot 18) + \dots + (90 \cdot 10) + (100 \cdot 29)}{(126 + 46 + 32 + 18 + \dots + 10 + 29)}$$

$$ISDZ = \frac{13\,780}{406} = \mathbf{33,94\%}$$

Výpočet indexu loajality zákazníků

Samotný index loajality zákazníků lze počítat pomocí vzorce č. 4, který obsahuje index spokojenost zákazníka – ISZ, který je zjišťován v předchozích kapitolách pomocí CSI dle různých vah, index udržení zákazníka – IUZ, který je počítán dříve dvěma způsoby a index spontánního doporučení zákazníků. Hodnoty všech potřebných indexů jsou pro přehlednost uvedeny v tabulce č. 17.

Tab. č. 17: Výsledky dílčích indexů

Index	CSI = ISZ			IUZ		ISDZ
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočítané váhy	Budoucí záměry	Doba využití služeb	
Výsledek	50,84 %	51,08 %	50,59 %	53,45 %	61,84 %	33,94 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Na základě získaných indexů lze pro porovnání vypočítat šest variant indexu loajality zákazníků. Tyto indexy je možné počítat následovně:

$$ILZ_{i,j} = ISZ_i * IUZ_j * ISDZ \quad (8)$$

Pro ilustraci je uveden výpočet indexu loajality zákazníků $ILZ_{1,1}$. Následně jsou výsledky všech vypočtených indexů loajality zákazníků zobrazeny v tabulce č. 18.

$$ILZ_{1,1} = 0,5084 * 0,5345 * 0,3394$$

$$ILZ_{1,1} = 0,0922 = 9,22 \%$$

Tab. č. 18: Indexy loajality zákazníků

$ILZ_{i,j}$	IUZ_1	IUZ_2
ISZ_1	9,22%	10,67%
ISZ_2	9,27%	10,72%
ISZ_3	9,18%	10,62%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Vypočítané indexy loajality zákazníků se pohybují v **rozmezí 9 a 11 %**. Tyto velice nízké hodnoty **potvrzují předpoklad** získaný na základě hypotetické proměnné indexu spokojenosti zákazníků, že společnost PetCenter má pravděpodobně problémy s loajalitou svých zákazníků.

5.3 Net promoter score

Vzhledem k obdobnosti procentní škály použité pro zjišťování k výpočtu indexu spontánního doporučení produktů společnosti jiným zákazníkům se využívanou škálou pro výpočet **Net promoter score** byla tato škála přepracována do podoby pro výpočet NPS.

Počty jednotlivých odpovědí byly zachovány a mají **stejnou vypovídací hodnotu** jako při použití škály pro výpočet NPS, tedy škály od 0 do 10, kde hodnota 0 znamená, že zákazník určitě společnost nedoporučí a hodnota 10 znamená, že zákazník určitě doporučí společnost dalším lidem. Tabulka č. 19 ukazuje rozdělení jednotlivých odpovědí respondentů dle specifik pro výpočet NPS, které bylo popsáno dříve.

Tab. č. 19: Skupiny respondentů dle NPS

Skupina	Odpůrci							Pasivní		Příznivci	
Doporučení	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Počet respondentů	126	46	32	18	28	52	16	26	23	10	29

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

$$NPS = \left(\frac{\text{příznivci}}{\text{počet respondentů}} * 100 \right) - \left(\frac{\text{odpůrci}}{\text{počet respondentů}} * 100 \right) \quad (9)$$

$$NPS = \left(\frac{39}{406} * 100 \right) - \left(\frac{318}{406} * 100 \right) = -69$$

Jak uvádějí Kozel, Mynářová a Svobodová (2011), záporný výsledek NPS značí problémy společnosti s loajalitou. Vzhledem k faktu, že společnost dosahuje výsledku, který se blíží spíše nejhoršímu možnému výsledku ukazatele NPS, tedy hodnoty -100, než hodnotě 0, od které jsou výsledky považovány za dobré, lze i na základě výsledku tohoto ukazatele říci, že společnost má **problémy s loajalitou**.

5.4 Analýza vybraných otázek

Výsledky odpovědí respondentů na většinu otázek byly rozloženy do určité míry rovnoměrně, u některých otázek však byl patrný **jistý výkyv odpovědí**, které následně negativně ovlivnily celkové výsledky jednotlivých zjišťovaných indexů. Hodnoty takovýchto otázek budou dále demonstrovány pomocí grafů vyjadřujících četnosti odpovědí a tabulek zobrazující kumulované četnosti odpovědí a jejich procentní vyjádření.

Jako jedna z problematických oblastí byla zjištěna **komunikace společnosti se zákazníky** a na to navazující problémy. Bylo zjištěno, že více než polovina respondentů si nemyslí, že společnost vhodně komunikuje se svými zákazníky, což dokazuje tabulka č. 20.

Tab. č. 20: Komunikace společnosti se zákazníky

Hodnota x_{14}	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Četnost	30	22	34	41	83	46	50	48	20	32
Kumulativní četnost	30	52	86	127	210	256	306	354	374	406
Procentní vyjádření	7%	13%	21%	31%	52%	63%	75%	87%	92%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

S předchozím zjištěním může souviset i výsledek názorů respondentů na **pružnost reakce společnosti** na požadavky zákazníků. U této problematiky bylo na základě kumulativních četností jednotlivých odpovědí, které jsou zobrazeny v tabulce č. 21, zjištěno, že téměř 70 % respondentů své odpovědi uvedlo v negativní polovině škály hodnocení, tedy v hodnotách 1 až 5.

Tab. č. 21: Reakce společnosti na požadavky zákazníků

Hodnota x_2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Četnost	57	23	42	50	102	34	34	26	17	21
Kumulativní četnost	57	80	122	172	274	308	342	368	385	406
Procentní vyjádření	14%	20%	30%	42%	67%	76%	84%	91%	95%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nedostatečná reakce na změny poptávky a požadavky zákazníků může být ovlivňována mimo jiné i nedostatečnými podněty ze strany zákazníků. Z výsledků šetření bylo zjištěno, že 44 % respondentů, tedy ne o mnoho méně než polovina, se pohybovalo na negativní škále hodnocení ohledně **znalosti, kam mohou podávat své připomínky a stížnosti**, jak uvádí tabulka č. 22.

Tab. č. 22: Znalost možnosti stěžovat si

Hodnota x_{22}	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Četnost	42	17	27	19	74	21	39	36	30	101
Kumulativní četnost	42	59	86	105	179	200	239	275	305	406
Procentní vyjádření	10%	15%	21%	26%	44%	49%	59%	68%	75%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

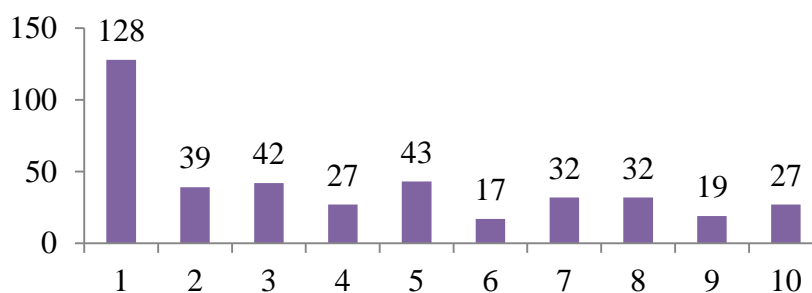
Respondenty byla poměrně negativně hodnocena také **odbornost pracovníků**, jak ukazuje tabulka č. 23 a obrázek č. 11. Respondenti ve více než 30 % případů nepovažují pracovníky společnosti za odborníky. Dokonce téměř 70 % všech odpovědí se pohybuje v negativní polovině škály.

Tab. č. 23: Odbornost pracovníků společnosti

Hodnota x_{10}	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Četnost	128	39	42	27	43	17	32	32	19	27
Kumulativní četnost	128	167	209	236	279	296	328	360	379	406
Procentní vyjádření	32%	41%	51%	58%	69%	73%	81%	89%	93%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

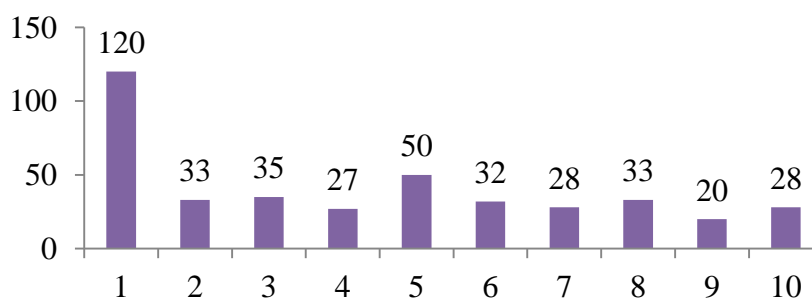
Obr. č. 11: Odbornost pracovníků společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Obdobně negativně jsou hodnoceny i **osobní rady pracovníků** společnosti a **poskytnutý servis**. To je pravděpodobně ovlivněno právě špatným názorem respondentů na odborné znalosti pracovníků společnosti. Konkrétní výsledky demonstruje obrázek č. 12.

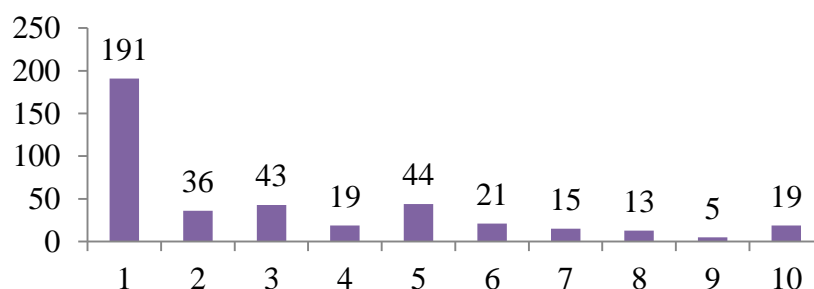
Obr. č. 12: Poskytovaný servis a rady pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Dále bylo zjištěno, že respondenti příliš **neupřednostňují společnost** před konkurencí, což znovu poukazuje na problém společnosti s loajalitou zákazníků. Téměř 50 % respondentů zvolilo nejnižší možné hodnocení v rámci příslušné otázky. Celkové rozložení odpovědí zobrazuje obrázek č. 13.

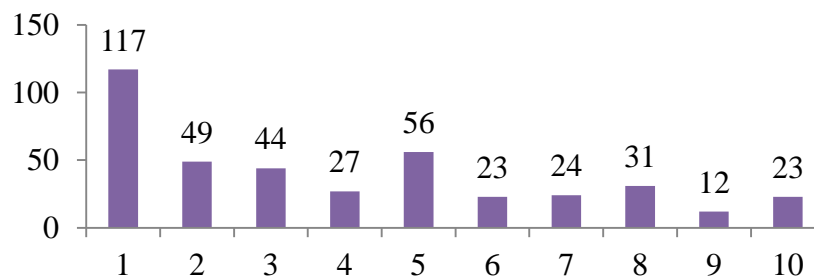
Obr. č. 13: Upřednostňování sortimentu společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Jeden z možných důvodů pro neupřednostňování společnosti může být **cenová hladina** společností nabízených produktů společnosti. Z obrázku č. 14 je patrné, že většina respondentů si nemyslí, že cenová úroveň produktů a služeb nabízených společností odpovídá jejich kvalitě.

Obr. č. 14: Cenová úroveň odpovídající kvalitě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Zjištěné výsledky korespondují i s výsledky vlastních vyjádření, která jsou popsána dále.

Analýza vlastních vyjádření respondentů

Možnosti **vlastního vyjádření** využilo celkem 118 respondentů. V převážné většině se jednalo o negativní reakce respondentů na společnost, pouze v sedmi případech se respondenti vyjádřili o společnosti jednoznačně pozitivně. V rámci jednotlivých vyjádření respondentů se nejčastěji objevovaly připomínky, které se dají zařadit

do několika skupin. Četnosti připomínek v rámci jednotlivých skupin zobrazuje tabulka č. 24.

Tab. č. 24: Vlastní připomínky respondentů

Skupina	Odbornost	Zvířata	Ceny	Sortiment	Hustota sítě
Četnost připomínek	53	51	44	24	14

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

První z nich vyjadřuje nespokojenost s **odbornými znalostmi** pracovníků, kteří dle názoru respondentů nejsou dostatečně vzdělaní v oboru chovatelství, především akvaristiky, teraristiky, ptáků, hlodavců a králíků. Jako konkrétní projevy respondenti uvedli například nevhodné rady ohledně chovu jednotlivých zvířat, neschopnost poradit či vysvětlit danou problematiku nebo doporučování nevhodných produktů. To odpovídá i zjištěným výsledkům z dotazníkového šetření. Na druhou stranu byly vcelku kladně hodnoceny znalosti o produktech z oblasti krmiv, doplňků a výbavy pro psy a kočky.

Další problematickou oblastí z pohledu respondentů jsou **zvířata** prodávaná společnostmi na prodejnách společnosti. Zde si nejčastěji respondenti stěžovali na prodej zvířat jako takový, nevhodnost ubikací, ve kterých jsou zvířata nabízena, krmení zvířat nevhodnými krmivy a špatný zdravotní stav zvířat.

Dále si respondenti stěžovali na **cenovou hladinu** produktů společnosti. Ta podle nich není odpovídající kvalitě a je dle názorů výrazně vyšší v porovnání s konkurencí nejen na internetu, ale i v kamenných prodejnách jiných konkurenčních společností. I tato skupina reakcí respondentů koresponduje s výsledky dotazníkového šetření.

Respondenti mimo jiné považovali za nedostatečný i **sortiment**, který společnost nabízí. Především by uvítali rozšíření sortimentu v oblasti akvaristiky, teraristiky a velkého ptactva. Dalším poznatkem ohledně sortimentu bylo zařazení málo značek produktů vyšší kvality ve většině kategorií sortimentu společnosti.

Jediným častějším pozitivním bodem, který se ve vlastním vyjádření respondentů objevoval, byl vysoký počet prodejen, které tvoří poměrně **hustou síť** po celé republice, díky čemuž jsou prodejny dobře dostupné. Díky tomuto faktu i méně spokojení nebo téměř nespokojení zákazníci služeb společnosti občas využívají.

6 Shrnutí výsledků a doporučení

Na základě provedené analýzy spokojenosti a loajality zákazníků společnosti PetCenter bylo zjištěno, že společnost má do jisté míry **problémy** jak se **spokojeností**, tak s **loajalitou** svých zákazníků. Výsledky šetření jsou jistě ovlivněny zaměřením na internetovou komunitu zákazníků pohybující se na sociálních sítích. Zde je větší pravděpodobnost, že celkové výsledky spokojenosti a loajality zákazníků budou nižší než by tomu bylo při výzkumu například přímo na prodejnách společnosti. Nelze proto výsledky zobecnit na veškeré zákazníky společnosti, ale pouze na komunitu zákazníků na sociálních sítích.

Jak tvrdí Karlíček a kol. (2018) nespokojení zákazníci mají větší předpoklady sdílet své negativní zkušenosti právě na sociálních sítích. Z toho lze usuzovat, že se zvyšuje **pravděpodobnost negativního ovlivnění** potenciálních zákazníků společnosti dříve, než takový potenciální zákazník služeb společnosti skutečně využije. Společnost by se tedy měla zaměřit i na zvýšení spokojenosti takovýchto zákazníků, kteří služeb společnosti využívají méně často, aby předešla negativním hodnocením a ovlivňování potenciálních zákazníků negativním způsobem.

Zároveň se potvrdilo tvrzení, že spokojenost nemusí automaticky znamenat loajalitu zákazníků, jak je popsáno v kapitole 2.2 vzhledem k výrazně nižším výsledkům indexu loajality zákazníků než indexu spokojenosti zákazníků. Jelikož společnost nikdy neprováděla analýzu spokojenosti a loajality svých zákazníků nelze výsledky srovnávat v časové řadě. Vzhledem k tomu, že se jedná o důležité aspekty v rámci konkurenceschopnosti a dlouhodobé ziskovosti a růstu společnosti a že zjištěné hodnoty dosahují nízkých hodnot, je společnosti v první řadě doporučováno zavést pravidelné zjišťování spokojenosti a loajality svých zákazníků. K samotnému zvýšení spokojenosti a loajality jsou pak společnosti navrhována opatření, které jsou popsány v dalších částech práce.

6.1 Zvýšení odbornosti pracovníků

Z analýzy měřitelných proměnných souvisejících s odborností pracovníků a dalších připomínek respondentů je patrné, že považují za velký nedostatek společnosti odbornost a vzdělání pracovníků společnosti. Jak autorka uvádí v bakalářské práci (Duchoňová, 2017), společnost má poměrně ucelený vzdělávací systém svých

pracovníků prodejen, v rámci kterých jsou pracovníci vzděláváni mimo jiné v oblasti chovu zvířat a jejich potřeb. Aktuálně nastavený vzdělávací systém má však dle průzkumu zmíněné práce nedostatky v oblasti akvaristiky a teraristiky. Tyto nedostatky v odborných znalostech pracovníků prodejen potvrzují i výsledky průzkumu pro tuto práci, jelikož takovéto nedostatky jsou vnímány i zákazníky společnosti a to velice negativně.

Společnost by proto měla do svého vzdělávacího systému zařadit **vzdělávací akce** zaměřené na **chov zvířat a veterinární problematiku chovu zvířat**, především v oblasti **akvaristiky a teraristiky, ptáků, hlodavců a králíků**. Tyto vzdělávací akce by měly být vedeny odborníkem na chov takových zvířat, ideálně s veterinárním vzděláním. Vzhledem k faktu, že společnost je v nynější době převáděna novému vlastníkovi, který kromě jiného vlastní také síť veterinárních ordinací (Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 2019), měla by společnost získávat veterinární odborníky právě z této partnerské společnosti vzhledem k vyšší pravděpodobnosti lepší domluvy vzdělávaných témat i nižší ceny za tato vzdělávání. Společnost již v současné době s některými veterináři spolupracuje na určitých vzdělávacích akcích, je tedy možné využít i služeb těchto odborníků, se kterými společnost má již určitou zkušenost a domluvené nižší smluvní ceny.

Zároveň by společnost měla dbát na **udržování těchto znalostí** pracovníků. Měla by tedy svým pracovníkům poskytnout vzdělávané informace trvale prostřednictvím interního informačního systému společnosti. Zároveň by se oblastní manažeři a vedoucí prodejen měli zaměřit na průběžnou kontrolu znalostí svých podřízených pracovníků v rámci dané tematiky prostřednictvím pravidelných rozhovorů.

Z průzkumu dále vyplynulo, že respondenti považují znalosti pracovníků v oblasti chovu psů a koček a produktů v těchto oblastech za dobré. Proto může společnost některé vzdělávací akce zaměřené na vzdělávání v oblasti informací o produktech částečně omezit a zařadit místo nich navrhované vzdělávací akce s veterinární a chovatelskou tematikou orientované na problematice oblasti. Obsah redukovaných vzdělávacích akcí může společnost svým pracovníkům zprostředkovávat spíše pomocí brožur o produktech a doplňujícími informacemi v rámci interního informačního systému společnosti.

Náklady na toto opatření by tedy neměly být nijak významné vzhledem k tomu, že se nejedná o přidávání vzdělávacích akcí, ale pouze o jejich aktualizaci a nahrazení některých současných vzdělávacích akcí za nové. Informace sdílené prostřednictvím interního informačního systému společnosti jsou nastaveny již v současné době. Ani zde by se tedy nejednalo o nově zaváděné opatření, pouze o rozšíření sdílených informací, které jsou standardně dostupné v rámci vzdělávání a tedy již reálně existují a není třeba jejich nové tvorby.

6.2 Změna věrnostního programu a vytvoření databáze zákazníků

Na základě zjištěných informací pomocí dotazníkového šetření je patrné, že respondenti nejsou příliš spokojeni s cenovou hladinou produktů společnosti. Z toho pak vyplývá i jejich nízká loajalita ke společnosti, kdy zákazníci neupřednostňují společnost před její konkurencí a byly by ochotni odcházet ke konkurenci na základě nižších cen obdobných produktů.

Vzhledem k tomu, že se společnost snaží svým zákazníkům poskytovat vysoký standard servisu a odbornosti, jak je patrné z dříve popsaných strategií společnosti, odpovídá tomu i její cenová politika. Ta je orientována na vyšší marže a tedy i vyšší ceny, než je tomu u konkurence, právě z důvodu, že zákazník společnosti neplatí pouze produkt samotný, ale i doprovodné služby v podobě odborných rad a vysoké úrovně prodejního servisu. Zároveň společnost měsíčně nabízí svým zákazníkům celou řadu akčních položek, které se pak svou cenou přibližují ceně konkurence. Není tedy na místě společnosti navrhnout změnu cenové politiky samotné.

Jelikož, jak bylo popsáno dříve, respondenti nepovažují za reálnou společností deklarovanou odbornost pracovníků, měla by společnost tedy zlepšit tyto své poskytované doplňkové služby, jak je popsáno v předchozím návrhu. Dále by společnost měla uvažovat o **změně benefitů**, které zákazníkům přináší **věrnostní program**, což by mohlo zvýšit zájem zákazníků o častější nákupy u společnosti díky výhodnějším výsledným cenám jejich nákupů.

V současné době jsou zákazníkům generovány body za nákup mající životnost dva roky od získání, které mohou v případě zájmu uplatit v podobě finanční slevy z nákupu. V případě uplatnění těchto nasbíraných bodů sbírá zákazník body nové. Reálně je uplatněná sleva ve výši 1 % hodnoty předchozích nákupů odpovídajících platným

bodům. Při nastavené cenové hladině společnosti není toto respondenty považováno za adekvátní bonus věrnostního programu a tak mnoho z nich nepovažuje za smysluplné do věrnostního programu vstupovat.

Společnost by tedy mohla přistoupit například k **několika úrovním procentuální slevy z každého nákupu**, který zákazník uskuteční. Tyto úrovně by závisely na obratu, který zákazník dosáhl za poslední rok. Slevy by mohly být nastaveny například ve výši, které uvádí tabulka č. 25.

Tab. č. 25: Návrh slev věrnostního programu

Obrat v Kč	0 – 5.000	5 001 – 7.000	7.001 – 10.000	10.001 a více
Sleva	1 %	2 %	3 %	5 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pro relevantní stanovení slev by společnost musela provést analýzu nákupů jednotlivých zákazníků, tedy zjistit jaké jsou průměrné obraty nákupů zákazníků, jakou tyto nákupy společnosti přinášejí marži a provést odhad pravděpodobnosti zvýšení objemu nákupů při zavedení nového systému věrnostního programu. Toho může společnost dosáhnout například šetřením mezi zákazníky nebo experimentem se zákazníky v určité lokalitě.

V případě naplnění předpokladu správného stanovení hodnoty slev a navýšení obratovosti zákazníků a tedy i výsledného zisku společnosti, by se náklady na toto opatření odvíjely od nákladů na průvodní průzkum pro získání dat k relevantnímu stanovení slev a nákladů na změnu systému věrnostního programu. Tento program by pak automaticky generoval slevy dle aktuálního obratu na zákaznickově věrnostní kartě. Pro minimalizaci těchto nákladů se doporučuje získávat potřebná data pomocí internetových výzkumů například na sociálních sítích a využití vlastních pracovníků IT oddělení k úpravě softwaru pro změnu ve věrnostním programu.

Dále by společnost měla uvažovat o **zavedení databáze zákazníků**, která by obsahovala podrobné informace o nákupním chování jednotlivých zákazníků. Tato databáze by měla být provázána s informacemi z věrnostního programu společnosti pro generování **speciálních nabídek a slevových akcí** pro konkrétní zákazníky. To koresponduje i se zjištěnými informacemi uvedenými v kapitole 2.3, kde je doporučováno využívání individuálních slevových nabídek konkrétním zákazníkům na základě jejich nákupního chování. Tyto speciální slevové akce by měly být generovány

automaticky v určitých intervalech a měly by být zákazníkům distribuovány pomocí speciálních slevových kódů prostřednictvím elektronické komunikace na zákazníky uvedené e-mailové adresy.

Vzhledem k tomu, že společnost nemá s podobnými databázemi zkušenosti, bylo by vhodné k tomuto účelu využít služeb specializovaných společností. Vzhledem k pravděpodobnému využití služeb externí společnosti by náklady odpovídaly vyšší ceny za tyto služby. Dále by se náklady odvíjely od rozhodnutí, zda by si databázi zákazníků společnost spravovala sama, nebo zda by ji dále spravovala externí společnost. V případě správy externí společností by bylo nutno započítat další roční náklady na tuto správu ve vyšší účtované ceny za služby danou externí společností. Vzhledem k vyšším nákladům daného opatření se jedná tedy spíše o doplňkové opatření, které by mělo následovat až po řádné analýze nákladů a přínosů.

6.3 Zřízení databáze stížností

Z informací získaných přímo od společnosti vyplývá, že se společnost příliš podrobně nezabývá stížnostmi a poznatky svých zákazníků a řeší je pouze na individuální bázi. Vzhledem k tomu, že stížnosti zákazníků jsou podstatným zdrojem informací pro společnost v oblasti spokojenosti zákazníků, jak je popsáno v kapitole 2.2.1, měla by se společnost zamyslet nad **zřízením databáze stížností** a pravidelnou analýzou získaných informací. Vhodné by také bylo například využití Paretova diagramu zobrazujícího frekvenci výskytů jednotlivých stížností a požadavků. Při analýze dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost dostatečně nereaguje na změnu poptávky a požadavky zákazníků a že vhodně se zákazníci nekomunikuje, což je dalším argumentem pro zřízení a práci s databází stížností.

V první řadě by bylo třeba zákazníkům **usnadnit komunikaci se společností**, jelikož z analýzy odpovědí respondentů také vyplynulo, že vysoké procento respondentů neví, kde a jak si může stěžovat nebo podávat své připomínky, požadavky a návrhy. Na webových stránkách společnosti je v zápatí uveden kontakt na zákaznickou linku a přes odkaz „kontakt“ se zákazník dostane i na mailové spojení společnosti.

Bylo by vhodné umístit na stránky i rychlý formulář na podávání stížností, připomínek a požadavků. Odkaz na tento formulář by měl být dobře viditelný, ideálně v oblasti záhlaví stránky. Mělo by být zákazníkům umožněno podávání stížností a podnětů buď

s uvedením kontaktních údajů, nebo i anonymně, aby se zákazník nemusel bát stížnost podat. Zároveň by mělo být umožněno prodejnám vlastní přihlášení při vyplňování stížností a podnětů pro případy, že by je zákazník uváděl přímo pracovníkům prodejen. Toto přihlášení pro prodejny prostřednictvím webových stránek společnosti funguje v rámci objednávání produktů prostřednictvím e-shopu a registraci zákazníků do věrnostního programu, jednalo by se tedy pouze o rozšíření již fungujícího systému. Rozlišení přihlášené prodejny a samotného zákazníka je důležité pro jednotlivé analýzy stížností.

Takto zjištěné informace by bylo třeba společně s informacemi ze zákaznické linky, elektronické korespondence se zákazníky a sociálních sítí **vést v jednotné databázi** stížností a požadavků a náležitě ji **analyzovat**. Společnost by se měla zaměřit především na četnost obdobných stížností, jejich frekvenci a lokalitu zákazníka, která by mohla znamenat problémy v určité geografické oblasti společnosti. Na základě analýz by pak společnost měla přistupovat k řešení jednotlivých skupin problémů a tato opatření dále hodnotit v rámci poklesu nebo nárůstu dalších stížností.

Zřízení takovéto databáze by v první fázi mohlo být řešeno pomocí sdílených souborů tvořených pomocí tabulkových softwarů. Sdílet tyto soubory by bylo možno například pomocí dokumentů společnosti Google, které společnost již v dnešní době využívá pro mnoho podnikových činností. V další fázi by společnost mohla uvažovat o propracovanějším systému od externí společnosti, který by jistě představoval vyšší náklady než první fáze navrhovaného řešení. V první fázi by databázi měl spravovat a aktualizovat pracovník společnosti. Mohlo by se jednat o pracovníka s nižším rozsahem pracovní náplně nebo pracovníka nového. Ve druhém případě by tedy společnosti vznikly další náklady na toto opatření ve výši finanční odměny nového pracovníka a dalších souvisejících nákladů. Tyto náklady by bylo možné snížit při zaměstnání pracovníka na zkrácený úvazek. V případě využití služeb externího dodavatele by náklady odpovídaly ceně za tyto služby, případně pravidelné poplatky za správu databáze, obdobně jako u databáze zákazníků.

Dále by bylo vhodné zjišťovat **zpětnou vazbu** i od zákazníků, kteří si primárně stěžovat nechtějí. Toho by bylo možné dosáhnout například za pomoci využití speciálních slevových akcí, které společnost již nyní svým zákazníkům nabízí. Jednalo by se o **nahrazení některých speciálních akcí**, které byly popsány v kapitole 3.6.1, kdy

zákazníci po předložení slevového kuponu, který získali při minulém nákupu, mají nárok na určitou procentuální slevu na vybraný produkt. Získání tohoto kuponu by bylo podmíněno vyplněním internetového dotazníku zjišťujícího hlavní aspekty zákazníkovi spokojenosti a nespokojenosti se společností. Odkaz na tento dotazník by zákazník zjistil na účtence při předchozím nákupu a slevový kód by mu byl vygenerován automaticky po vyplnění dotazníku. Vzhledem k tomu, že obdobné zjišťování názorů zákazníků lze pozorovat i u jiných typů společností, nemělo by tedy pro zákazníky představovat novinku a lze tedy předpokládat jejich spolupráci.

Při tomto opatření by tedy společnost vynaložila náklady pouze na vytvoření dotazníku. Jelikož by se nejpravděpodobněji jednalo o umístění dotazníku v rámci webové domény, jednalo by se o úpravy webové stránky, které mohou být zpoplatněny samostatně externí společností upravující tyto webové stránky. Je však pravděpodobné, že by se jednalo o úpravy v rámci již nastavené smlouvy, kterou má společnost se svým dodavatelem sjednanou, tudíž by opatření nepřineslo dodatečné náklady tohoto charakteru. V rámci spotřeby papíru při tisku účtenek, na které by se nacházel odkaz na dotazník, by se také nejednalo o navýšení nákladů, jelikož v rámci aktuálně nastavených akcí je slevový kupon pro zákazníky tisknut také v rámci účtenek. Procentuální sleva a tedy ušlý zisk by neměl představovat další náklad pro společnost, jelikož by se jednalo o změnu aktuálně nastavené akce probíhající na stejném principu.

6.4 Zlepšení péče o zvířata

Posledním výrazným faktorem, který byl analýzou dotazníkového šetření zjištěn, byla nespokojenost respondentů se stavem společností nabízených zvířat na prodejnách, s péčí o daná zvířata a vhodností jejich ubikací. Částečně je tato problematika spjatá také s odborným vzděláním pracovníků společnosti, kteří dle respondentů, často neví, jak správně ubikaci pro daná zvířata vybavit a jak správně se o zvířata starat. Tento problém je řešen v rámci prvního navrhovaného opatření.

Dále by společnost měla vytvořit **vhodné interní materiály** s fotografiemi a popisky ideálního vybavení ubikací pro daná zvířata, které by byly distribuovány pomocí interního informačního systému společnosti. Měl by být dán seznam vhodných produktů a doplňků, které by měly obsahovat jednotlivé ubikace a čím by měla být zvířata krmena. Tyto informace by měly být připraveny za konzultace s veterinářem nebo odborníkem na danou problematiku. Následně by měli především oblastní

manažeři při pravidelných kontrolách prodejen **kontrolovat**, jak jsou daná pravidla dodržována.

Vytvoření informačních materiálů by mělo být zařazeno do pracovní náplně pracovníků společnosti v rámci specifického projektu. Neměly by tedy vznikat žádné další náklady pro společnost. Náklady by vznikly pouze v případě, že by se společnost rozhodla využít služeb externích konzultantů nebo by své pracovníky za práci na tomto projektu finančně ohodnotila v rámci speciální odměny. Samotné vybavení ubikací má již nyní přidělené náklady pro jednotlivé prodejny, které by měly v dostatečné míře pokrýt i lepší vybavení ubikací. Ani zde by tedy nevznikaly dodatečné náklady spojené s daným opatřením.

Společnost by měla udělat **podrobnou analýzu příjmů** z prodeje zvířat **a nákladů** na jejich péči. Dále by společnost měla zjistit, jakým způsobem by ovlivnilo tržby zrušení prodeje zvířat. Zda by došlo k odlivu zákazníků, kteří jsou do prodejen společnosti nabízenými zvířaty přilákáni nebo zda by se zvýšili tržby díky zákazníkům, kteří nyní u společnosti příliš nakupovat nechtějí díky prodeji živých zvířat a podmínkám, ve kterých jsou tato zvířata chována. Na základě těchto informací by pak společnost měla uvažovat, zda není pro dlouhodobou spokojenost zákazníků, růst zisků a celkový rozvoj společnosti lepší variantou přestat živá zvířata nabízet, popřípadě ponechat v sortimentu pouze zvířata krmná.

6.5 Srovnání rámcových doporučení

Vzhledem k počtu dílčích doporučení byla tato doporučení porovnávána mezi sebou na základě odhadované náročnosti jejich provedení a jejich hypotetického přínosu. Reálně by byl patrný i vliv nákladů na jednotlivá opatření, který vzhledem k rozsahu práce a náročnosti jeho odhadu není do porovnávání zařazen.

Pro porovnávání bylo stanoveno devět samostatných dílčích doporučení:

- zvýšení odbornosti pracovníků,
- změna slev v rámci věrnostního programu,
- vytvoření databáze zákazníků,
- zavedení individuálních slev pro zákazníky zapojené do věrnostního programu,
- vytvoření databáze stížností pomocí dokumentů společnosti Google,
- vytvoření databáze stížností externím dodavatelem,

- zavedení formuláře stížností a připomínek na webových stránkách společnosti,
- zavedení využívání dotazníků spokojenosti spojeného se slevovou akcí,
- zlepšení péče o zvířata.

Do porovnání nebylo zahrnuto doporučení týkající se zrušení prodeje živých zvířat, vzhledem k tomu, že zde by byla nutná podrobná analýza příjmů a nákladů a analýza dopadu tohoto rozhodnutí na zákazníky pro reálné zhodnocení náročnosti a přínosu daného opatření.

Náročnost provedení jednotlivých opatření byla stanovena jako součet nutných dílčích činností vedoucích k přijetí daného opatření. Byly vynechány kroky, které jsou nutné provést u všech navrhovaných opatření, jako je stanovení odpovědného pracovníka nebo samotná realizace jednotlivých opatření. Pokud bylo určité doporučení podmíněno jiným, byly kroky podmiňujícího doporučení připočítány, aby byla zohledněna reálná posloupnost při zavádění jednotlivých opatření.

Pro znázornění je uveden příklad nutných základních činností u doporučení zvýšení odbornosti pracovníků. Toto doporučení zahrnuje nutnost stanovit obsah vzdělávacích akcí, vybrat a zajistit lektory, připravit samotné vzdělávací akce (příprava prostor apod.), distribuovat materiály vzdělávaného tématu pracovníkům společnosti a následně kontrolovat znalosti pracovníků získané vzdělávacími akcemi.

Hypotetický přínos jednotlivých opatření byl stanoven na základě dat získaných dotazníkem jako průměr relativního počtu odpovědí na negativní škále hodnocení (od 1 do 5) na otázky, které by daným opatřením byly primárně ovlivňovány a relativním počtem individuálních hodnocení respondentů v otevřené otázce. Přínosy jednotlivých opatření jsou vyjádřeny jako poměr k součtu všech přínosů vzhledem k tomu, že jsou přínosy porovnávány mezi sebou a předpoklad realizace všech opatření nemůže dosahovat výhodnosti vyšší než 100 %.

Pro výpočet výhodnosti realizace a následné stanovení priority opatření bylo zapotřebí upravit vstupní data tak, aby nejlepší varianta zobrazovala nízkou náročnost provedení s nejvyšším hypotetickým přístupem. Náročnost provedení proto byla do výpočtu zahrnuta jako poměr nevyšší zjištěné náročnosti k náročnosti daného opatření. Výsledné výhodnosti realizace pak byly počítány následujícím vzorcem.

$$\text{výhodnost realizace}_i = \frac{\text{nejvyšší náročnost}}{\text{náročnost}_i} * \text{přínos}_i \quad (10)$$

Na základě takto zjištěných dat byla vypočtena výhodnost realizace jednotlivých doporučení, které jsou zobrazeny v tabulce č. 26. Hodnoty hypotetického přínosu a výhodnosti realizace jsou pro přehlednost uvedeny v procentech, počítáno však bylo s vyjádřením v desetinných číslech. Výsledky v tabulce jsou řazeny vzestupně dle zjištěné priority daného doporučení. Konkrétní kroky v náročnosti provedení a zařazené související otázky pro zjištění hypotetického přínosu jsou k nahlédnutí v příloze C.

Tab. č. 26: Priority jednotlivých navrhovaných doporučení

Doporučení	Náročnost provedení	Hypotetický přínos	Výhodnost realizace	Priorita
Databáze stížností - Google	1	9,56%	57,4%	1
Změna věrnostního programu	3	13,17%	26,3%	2
Databáze zákazníků	4	12,98%	19,5%	3
Formulář na stránkách	3	9,58%	19,2%	4
Zlepšení péče o zvířata	3	9,41%	18,8%	5
Zvýšení odbornosti	5	12,99%	15,6%	6
Dotazník s akcí	4	9,58%	14,4%	7
Databáze stížností - externí	4	9,56%	14,3%	8
Individuální slevy	6	13,17%	13,2%	9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Na základě zjištěných výsledků lze společnosti doporučit, aby se v první řadě zaměřila na vytvoření databáze stížností za pomoci využití programů společnosti Google, která má největší potenciál při pravidelné analýze přinášet informace, které mohou vést ke zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků. Naopak vytvoření databáze stížností externím dodavatelem je doporučováno až v předposlední řadě, především kvůli vyšší náročnosti provedení při stejném hypotetickém přínosu jako vytvoření databáze stížností svépomocí. Jako nejméně vhodné doporučení dle priority pak vychází nastavení individuálních slev pro zákazníky ve věrnostním programu díky vysoké náročnosti doporučení.

Některá opatření vycházejí na základě stanovení priority hůře právě díky vysoké náročnosti, i přesto, že se jedná o doporučení s vyšším hypotetickým přínosem na základě odpovědí respondentů. Bylo by vhodné, aby společnost uvedené srovnání dále rozšířila o případné náklady na jednotlivá opatření a vlastní pohled na přínosnost jednotlivých doporučení z hlediska dlouhodobé politiky společnosti.

Závěr

Předložená diplomová práce se zabývala problematikou spokojenosti a loajality zákazníků vybrané společnosti. V první části práce byly na základě odborné literatury objasněny základní pojmy související s daným tématem. Byly charakterizovány pojmy spokojenosti a loajality, jejich ovlivňující faktory, jejich dopady pro společnost a způsoby jejich zjišťování. Dále byla představena vybraná společnost se zaměřením na informace podstatné pro další potřeby práce.

Hlavní část práce obsahovala vytvoření dotazníkového šetření, které sloužilo jako podklad pro zjištění spokojenosti a loajality vybrané skupiny zákazníků společnosti, tím byl splněn cíl předložené diplomové práce. Pro výpočet celkové spokojenosti a loajality bylo využito indexů spokojenosti (Foret, Stávková, 2003) a loajality zákazníků (Lošťáková a kol., 2017) a ukazatele Net Promoter Score (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Pro zjištění indexů byly využity tři druhy vah měřitelných proměnných – stejná hodnota, expertní názory a vypočtené váhy, a dva přístupy ke zjišťování udržení zákazníků u společnosti – na základě předchozích událostí a plánovaných opakování nákupů. Rozdílné výsledky byly mezi sebou následně porovnány.

Zjištěné výsledky byly interpretovány z pohledu všech respondentů i z pohledu jednotlivých charakteristik respondentů. Na základě vypočítaných ukazatelů spokojenosti a loajality bylo zjištěno, že společnost dosahuje v obou sledovaných oblastech nízkých výsledků. Při podrobnějším zkoumání se zjistilo, že respondenty v jejich spokojenosti a loajalitě nejvíce ovlivňuje neobornost pracovníků společnosti, cenová hladina, nevhodná péče o zvířata a nízká úroveň komunikace společnosti a reakce na změnu poptávky.

Na základě zjištěných informací vyplývajících z dotazníkového šetření a teoretických východisek byla rámcově navržena určitá opatření, která by měla vést ke zlepšení spokojenosti a loajality zákazníků společnosti. V první řadě bylo doporučeno, aby společnost nadále začala pravidelně sledovat spokojenost a loajalitu svých zákazníků. Konkrétně pak bylo navrženo zvýšení odborných znalostí pracovníků společnosti na základě vhodných vzdělávacích akcí, zavedení databáze zákazníků a změna věrnostního programu společnosti, vytvoření databáze stížností a způsoby získávání

stížností a požadavků zákazníků a vytvoření manuálů pro správnou péči o nabízená zvířata. Tato navrhovaná doporučení byla následně srovnána dle jejich priority zjišťované na základě odhadované náročnosti jejich provedení a jejich hypotetického přínosu.

Metoda pro zjišťování spokojenosti a loajality vybrané skupiny zákazníků společnosti byla zvolena vhodně. Nevýhodou metody je její rozsáhlost, na druhou stranu vhodně charakterizuje jednotlivé aspekty spokojenosti a loajality zákazníků. Získané výsledky jsou dle zvoleného vzorku respondentů specificky zaměřeny na zákazníky společnosti pohybující se na sociálních sítích, nelze je tedy vztahovat na veškeré zákazníky společnosti. Přesto se jedná o důležité poznatky, které společnosti mohou odhalit problematické a rizikové oblasti nízké spokojenosti a loajality zvoleného vzorku respondentů.

Společnost může tuto metodu dále využívat k pravidelnému sledování vývoje spokojenosti a loajality zákazníků, případně k rozšíření zkoumaného vzorku zákazníků. V takovém případě je vhodné zvážit zjednodušení dotazníkového šetření a zaměřením se především na proměnné, které jsou pro spokojenost a loajalitu dané společnosti klíčové. Zároveň se společnosti doporučuje zjednodušení výpočtu indexů spokojenosti a loajality zákazníků za využití pouze jedné váhy měřitelných proměnných a jednoho výpočtu IUZ.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Bibliografické zdroje

DUCHOŇOVÁ, Diana. *Vzdělávací procesy v organizaci*. Plzeň, 2017. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

FOSTER, Timothy. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-663-2.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 80-247-0385-8.

GATES, William. *Business @ the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System*. 1. vyd. New York: Time Warner, 1999. ISBN 0-446-92300-1.

GRETZ, Karl, DROZDECK, Steven. *Psychologie prodeje*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-03-1.

HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. 1. vyd. České budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012. ISBN 978-80-87472-25-5.

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

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOUDELKA, Jan. *Spotřební chování a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1997. ISBN 80-7169-372-3.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2017. ISBN 978-80-271-0419-2.

LOVELOCK, Christopher, WIRTZ, Jochen. *Services marketing: people, technology, strategy*. 7th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2011. ISBN 978-0-27-375606-4.

NĚMEČEK, D. *Globální trendy v prodeji*. In: *In-Store Marketing*, 5/2002.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

NOVÝ, Ivan, PETZOLD, Jörg. *(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: Jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1321-7.

STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. ISBN 80-719-8013-X.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

Internetové zdroje

AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX. Benchmarks By Company. *The American Customer Satisfaction Index Home* [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: https://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=149&catid=&Itemid=212&i=Specialty+Retail+Stores

FERNÁNDEZ, Raquel, BONILLO, María. The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory* [online časopis]. 2007, 7(4), 427-451 [cit. 2019-03-24]. ISSN 1470-5931. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/237937875>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Příloha účetní závěrky 2014. *Veřejný rejstřík a sbírka* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39768886&subjektId=446569&spis=96839>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Příloha účetní závěrky 2015, výroční zprávy 2015, zpráva o vztazích, zpráva auditora. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45357365&subjektId=446569&spis=96839>

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45357365&subjektId=446569&spis=96839>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Příloha účetní závěrky 2016, výroční zprávy 2016, zpráva o vztazích, zpráva auditora. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50325286&subjektId=446569&spis=96839>

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50325286&subjektId=446569&spis=96839>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Příloha účetní závěrky 2017, výroční zprávy 2017, zpráva o vztazích, zpráva auditora. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54033187&subjektId=446569&spis=96839>

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54033187&subjektId=446569&spis=96839>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=446569&typ=UPLNY>

Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>

Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>

Ukazatelé likvidity. *Finanční analýza* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE. Fúze v oblasti prodeje potřeb pro chovatele zvířat a výroby a distribuce alkoholických nápojů. *Tiskové zprávy z*

oblasti hospodářské soutěže. [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/informacni-centrum/tiskove-zpravy/hospodarska-soutez/2581-fuze-v-oblasti-prodeje-potreb-pro-chovatele-zvirat-a-vyroby-a-distribuce-alkoholickych-napojju.html>

WOODALL, Tony. Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review* [online časopis]. 2003, **12**(12), [cit. 2019-03-24]. ISSN 1869-8182. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/228576532>

Interní zdroje

PETCENTER CZ S.R.O., *Interní dokumenty společnosti*. Praha: PetCenter CZ s.r.o., 2019.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Stupně loajality zákazníka	44
Tab. č. 2: Vybrané položky finančních výkazů	51
Tab. č. 3: Ukazatelé rentability	52
Tab. č. 4: Ukazatelé likvidity	52
Tab. č. 5: Měřitelné a hypotetické proměnné	65
Tab. č. 6: Expertní váhy jednotlivých hypotetických proměnných	70
Tab. č. 7: Index spokojenosti zákazníků pro různé váhy	71
Tab. č. 8: Hodnoty a váhy vybraného respondenta	72
Tab. č. 9: Index spokojenosti vybraného respondenta dle různých vah	74
Tab. č. 10: Indexy spokojenosti dle chovaného zvířete	74
Tab. č. 11: Indexy spokojenosti dle frekvence využívání služeb	75
Tab. č. 12: Indexy spokojenosti dle věkové kategorie	76
Tab. č. 13: Záměry budoucích nákupů respondentů	76
Tab. č. 14: Doba využití služeb společnosti	77
Tab. č. 15: Indexy udržení zákazníků	77
Tab. č. 16: Pravděpodobnost doporučení společnosti dalším lidem	78
Tab. č. 17: Výsledky dílčích indexů	78
Tab. č. 18: Indexy loajality zákazníků	79
Tab. č. 19: Skupiny respondentů dle NPS	80
Tab. č. 20: Komunikace společnosti se zákazníky	81
Tab. č. 21: Reakce společnosti na požadavky zákazníků	81
Tab. č. 22: Znalost možnosti stěžovat si	81
Tab. č. 23: Odbornost pracovníků společnosti	82
Tab. č. 24: Vlastní připomínky respondentů	84

Tab. č. 25: Návrh slev věrnostního programu	88
Tab. č. 26: Priority jednotlivých navrhovaných doporučení	94

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Marketingový trychtýř	14
Obr. č. 2: Faktory hodnoty vnímané zákazníkem	26
Obr. č. 3: Model spokojenosti zákazníka.....	38
Obr. č. 4: Skupiny zákazníků dle NPS.....	46
Obr. č. 5: Vztah míry setrvání zákazníků a doby jejich setrvání u společnosti	48
Obr. č. 6: Organizační struktura společnosti PetCenter	55
Obr. č. 7: Věkové zastoupení respondentů	67
Obr. č. 8: Zastoupení nejčastějších nákupů pro konkrétní domácí zvíře	68
Obr. č. 9: Frekvence využívání služeb společnosti.....	68
Obr. č. 10: Indexy spokojenosti hypotetických proměnných	72
Obr. č. 11: Odbornost pracovníků společnosti	82
Obr. č. 12: Poskytovaný servis a rady pracovníků	82
Obr. č. 13: Upřednostňování sortimentu společnosti.....	83
Obr. č. 14: Cenová úroveň odpovídající kvalitě	83

Seznam použitých zkratk

ACSI	american customer satisfaction index, americký index spokojenosti zákazníka
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
B2B	business to business, obchodní vztahy mezi společnostmi
CSI	customer satisfaction index, index spokojenosti zákazníka
CZ	Česká republika
č.	číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	earnings after taxes, čistý zisk
EBIT	earnings before interest and taxes, zisk před zdaněním a úroky
ECSI	european customer satisfaction index, Evropský model spokojenosti zákazníka
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation, Obecné nařízení na ochranu osobních údajů
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung, společnost s ručením omezeným
HR	human resources, lidské zdroje
ILS	index loajality zákazníka
ISDZ	index spontánního doporučení produktů podniku jiným zákazníkům
ISZ	index spokojenosti zákazníka
IUZ	index udržení zákazníka
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
NPS	net promoter score
obr.	obrázek
ROA	return on assets, rentabilita aktiv

ROE return on equity, rentabilita vlastního kapitálu

ROS return on sales, rentabilita tržeb

s. stránka

s. r. o. společnost s ručením omezeným

tab. tabulka

tzv. takzvaný

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: CSI jednotlivých respondentů

Příloha C: Dílčí složky pro výpočet priority jednotlivých doporučení

Prosím vyberte pro každou otázku pouze jednu odpověď.

Služeb společnosti PetCenter využívám již	<input type="checkbox"/> 1 rok	<input type="checkbox"/> 2 roky	<input type="checkbox"/> 3 roky	<input type="checkbox"/> 4 roky	<input type="checkbox"/> 5 let
	<input type="checkbox"/> 6 let	<input type="checkbox"/> 7 let	<input type="checkbox"/> 8 let	<input type="checkbox"/> 9 let	<input type="checkbox"/> 10 a více let
Služeb společnosti PetCenter využívám	<input type="checkbox"/> jednou ročně <input type="checkbox"/> jednou pololetně <input type="checkbox"/> jednou čtvrtletně <input type="checkbox"/> měsíčně <input type="checkbox"/> několikrát do měsíce <input type="checkbox"/> jednou za týden nebo častěji				
Pravděpodobnost, že doporučím společnost PetCenter dalším lidem je přibližně	<input type="checkbox"/> 0% <input type="checkbox"/> 10% <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 30% <input type="checkbox"/> 40% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 90% <input type="checkbox"/> 100%				

DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

Prosím, uveďte Vaše pohlaví	<input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> muž			
Prosím, uveďte Váš věk	<input type="checkbox"/> do 25 let	<input type="checkbox"/> 26 - 35 let	<input type="checkbox"/> 36 - 45 let	<input type="checkbox"/> 46 - 55 let	<input type="checkbox"/> 56 let a více
Mazlíčkem, pro kterého nakupujete nejčastěji je/jsou	<input type="checkbox"/> pes <input type="checkbox"/> kočka <input type="checkbox"/> hlodavec, králik <input type="checkbox"/> pták <input type="checkbox"/> rybičky, akvarijní zvíře <input type="checkbox"/> terarijní zvíře <input type="checkbox"/> jiné				

MOŽNOST PRO VAŠE VYJÁDRĚNÍ

Zdroj: Vlastní zpracování dle Foret, Stávková (2003, s. 111), Lošťáková a kol. (2017, s. 280)

Příloha B: CSI jednotlivých respondentů

Zákazník	CSI		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
1	67,20%	67,34%	66,74%
2	96,80%	97,16%	97,57%
3	82,00%	83,60%	84,94%
4	87,60%	88,42%	88,50%
5	48,80%	50,42%	50,59%
6	86,80%	87,91%	89,33%
7	66,40%	68,17%	68,45%
8	94,80%	95,28%	95,79%
9	70,00%	71,02%	72,56%
10	84,40%	86,08%	87,87%
11	96,40%	97,13%	97,59%
12	75,20%	74,97%	74,23%
13	64,40%	66,29%	66,78%
14	63,20%	63,39%	63,75%
15	65,20%	66,77%	66,71%
16	57,60%	58,55%	59,15%
17	88,00%	88,94%	89,34%
18	60,80%	61,08%	61,16%
19	89,60%	90,35%	91,49%
20	86,00%	86,94%	89,25%
21	76,40%	77,58%	77,85%
22	97,60%	97,58%	97,48%
23	93,60%	93,86%	94,22%
24	25,60%	25,86%	24,21%
25	51,60%	51,61%	51,97%
26	23,60%	24,10%	23,14%
27	70,40%	72,19%	72,92%
28	31,20%	30,70%	29,44%
29	52,80%	52,72%	53,49%
30	37,20%	37,48%	36,30%
31	22,00%	21,39%	20,67%
32	17,20%	17,09%	15,08%
33	33,20%	33,50%	32,51%
34	76,80%	77,55%	78,02%
35	73,60%	74,39%	74,74%
36	25,20%	25,07%	25,00%
37	19,60%	19,46%	17,92%
38	41,60%	42,59%	42,96%
39	28,00%	28,27%	27,64%
40	41,60%	41,39%	41,24%
41	44,80%	44,85%	43,49%

Zákazník	CSI		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
42	74,00%	74,95%	75,14%
43	33,60%	33,02%	32,39%
44	39,60%	40,06%	37,87%
45	41,20%	41,21%	40,13%
46	62,40%	62,48%	60,67%
47	43,20%	43,39%	42,18%
48	74,00%	75,01%	75,25%
49	65,20%	65,70%	64,62%
50	47,60%	47,78%	44,85%
51	42,40%	43,04%	42,29%
52	32,40%	31,82%	29,46%
53	37,20%	37,72%	37,51%
54	65,60%	66,11%	64,72%
55	60,40%	59,60%	58,38%
56	59,60%	59,79%	58,57%
57	41,20%	40,94%	40,93%
58	45,20%	45,90%	45,13%
59	25,60%	25,43%	24,24%
60	47,20%	45,44%	44,90%
61	54,00%	54,26%	54,00%
62	42,40%	41,23%	41,79%
63	75,60%	77,19%	78,29%
64	40,40%	41,47%	39,03%
65	83,60%	83,62%	84,37%
66	70,40%	70,56%	69,05%
67	60,40%	61,75%	61,24%
68	37,60%	38,36%	38,02%
69	36,40%	36,19%	36,02%
70	42,40%	41,02%	39,23%
71	33,60%	34,47%	32,88%
72	43,20%	42,84%	41,53%
73	54,00%	53,85%	54,15%
74	32,40%	31,71%	31,03%
75	67,20%	67,02%	66,20%
76	18,80%	18,22%	16,79%
77	31,20%	30,24%	29,51%
78	87,60%	87,74%	87,52%
79	55,60%	56,97%	56,09%
80	38,40%	38,93%	36,18%
81	53,60%	53,56%	54,53%
82	38,00%	37,47%	35,96%

Zákazník	CSI		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
83	31,20%	30,19%	29,16%
84	23,20%	22,84%	21,74%
85	29,20%	28,91%	26,55%
86	32,00%	32,97%	32,22%
87	24,40%	24,34%	21,78%
88	79,20%	79,91%	81,02%
89	38,40%	38,56%	37,49%
90	40,00%	40,64%	39,94%
91	59,60%	59,51%	59,61%
92	30,40%	29,77%	27,19%
93	12,80%	12,81%	12,23%
94	42,40%	42,68%	42,27%
95	15,60%	15,82%	14,15%
96	42,80%	42,43%	42,06%
97	46,80%	47,96%	47,08%
98	68,40%	68,52%	68,63%
99	29,60%	29,69%	28,19%
100	24,00%	23,93%	22,24%
101	44,40%	43,79%	41,40%
102	40,80%	41,03%	39,68%
103	37,20%	35,69%	35,43%
104	26,40%	26,98%	24,22%
105	48,80%	48,89%	49,70%
106	34,80%	34,77%	34,56%
107	47,60%	47,70%	46,67%
108	54,00%	55,30%	55,18%
109	22,80%	23,51%	20,99%
110	78,40%	79,34%	79,77%
111	36,00%	36,29%	34,94%
112	37,20%	37,71%	36,61%
113	24,00%	24,15%	22,26%
114	32,40%	31,37%	30,50%
115	54,80%	55,58%	55,11%
116	64,40%	65,93%	64,90%
117	27,60%	27,49%	26,82%
118	16,40%	16,34%	15,90%
119	40,80%	39,89%	39,82%
120	48,40%	48,87%	49,79%
121	100,00%	100,00%	100,00%
122	19,20%	18,51%	16,82%
123	36,00%	35,89%	36,43%

Zákazník	CSI		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
124	54,80%	55,82%	55,07%
125	57,20%	58,70%	58,70%
126	25,60%	26,02%	24,65%
127	56,40%	56,61%	56,08%
128	40,80%	41,23%	39,49%
129	65,60%	65,87%	66,14%
130	40,40%	39,85%	38,69%
131	71,60%	73,99%	74,04%
132	24,40%	23,00%	21,04%
133	78,40%	79,07%	79,27%
134	42,40%	43,27%	42,75%
135	28,80%	28,56%	27,68%
136	78,00%	79,47%	80,32%
137	52,00%	51,95%	50,19%
138	48,40%	47,75%	47,16%
139	66,00%	66,72%	65,71%
140	32,80%	32,12%	32,06%
141	56,80%	57,00%	57,71%
142	26,00%	25,35%	24,42%
143	18,80%	17,57%	17,66%
144	50,80%	49,67%	49,57%
145	45,60%	46,04%	45,13%
146	54,40%	54,58%	52,64%
147	42,40%	42,24%	41,34%
148	64,00%	63,49%	62,54%
149	32,80%	32,05%	31,13%
150	34,80%	33,51%	33,71%
151	38,80%	38,65%	36,52%
152	18,40%	18,39%	17,01%
153	50,00%	49,49%	48,12%
154	29,60%	29,93%	28,86%
155	29,20%	29,09%	26,70%
156	48,40%	47,64%	46,59%
157	22,80%	23,05%	22,10%
158	39,60%	38,94%	36,87%
159	78,40%	78,89%	80,68%
160	48,80%	49,04%	48,50%
161	76,40%	77,03%	77,48%
162	16,00%	15,79%	14,13%
163	66,40%	67,87%	68,13%
164	33,60%	33,77%	32,44%

Zákazník	CSI		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
165	83,60%	84,71%	84,48%
166	60,80%	62,97%	62,20%
167	48,40%	49,06%	47,50%
168	75,60%	76,40%	76,86%
169	34,00%	33,26%	33,00%
170	28,00%	27,89%	27,69%
171	41,60%	42,49%	41,15%
172	44,80%	44,61%	44,23%
173	38,40%	37,90%	37,84%
174	50,80%	51,02%	51,07%
175	43,60%	44,42%	43,80%
176	34,00%	34,54%	34,31%
177	92,80%	93,99%	95,47%
178	72,40%	72,49%	73,66%
179	30,80%	30,80%	29,48%
180	60,80%	62,04%	62,03%
181	43,20%	43,85%	42,06%
182	20,40%	20,18%	19,50%
183	41,60%	42,92%	41,09%
184	25,60%	24,83%	23,51%
185	56,80%	56,69%	53,86%
186	26,00%	26,31%	25,06%
187	37,60%	36,52%	33,18%
188	52,00%	52,60%	52,06%
189	47,60%	47,11%	46,35%
190	16,80%	16,50%	15,99%
191	26,40%	26,49%	25,97%
192	34,80%	35,42%	33,68%
193	22,00%	21,81%	20,35%
194	31,20%	30,85%	29,73%
195	46,80%	47,29%	47,11%
196	49,60%	50,13%	49,20%
197	51,20%	51,75%	51,87%
198	63,60%	64,25%	64,12%
199	42,80%	42,85%	41,83%
200	39,60%	39,38%	37,16%
201	63,60%	64,39%	64,83%
202	56,40%	57,61%	56,36%
203	25,60%	25,31%	23,49%
204	34,00%	34,55%	32,65%
205	28,40%	29,13%	27,64%

Zákazník	CSI		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
206	16,80%	16,77%	15,61%
207	31,20%	31,49%	30,08%
208	41,60%	42,40%	41,66%
209	46,00%	45,76%	43,85%
210	27,20%	26,08%	26,63%
211	52,80%	52,73%	51,81%
212	67,60%	68,75%	69,37%
213	67,60%	69,67%	69,47%
214	46,80%	46,03%	44,45%
215	45,20%	46,03%	45,42%
216	19,60%	19,80%	18,25%
217	30,40%	29,95%	27,58%
218	15,60%	15,45%	15,01%
219	34,00%	33,56%	32,53%
220	35,20%	34,71%	34,02%
221	73,20%	74,10%	75,25%
222	29,60%	29,65%	28,31%
223	22,40%	22,76%	21,10%
224	36,40%	36,16%	35,22%
225	60,40%	60,68%	59,46%
226	45,20%	45,88%	43,96%
227	28,40%	28,60%	27,06%
228	49,20%	49,60%	48,75%
229	56,00%	56,38%	56,03%
230	42,80%	42,87%	42,67%
231	66,80%	66,80%	66,40%
232	66,80%	66,94%	66,61%
233	33,20%	33,10%	32,45%
234	88,00%	88,49%	89,16%
235	100,00%	100,00%	100,00%
236	66,40%	66,92%	66,20%
237	42,00%	42,26%	40,40%
238	100,00%	100,00%	100,00%
239	25,60%	24,32%	22,76%
240	40,00%	39,75%	39,02%
241	28,00%	27,54%	25,96%
242	24,00%	24,20%	23,22%
243	26,80%	25,96%	24,22%
244	33,60%	32,83%	33,43%
245	54,80%	55,69%	55,15%
246	90,80%	89,98%	89,65%

Zákazník	CSI		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
247	61,20%	61,87%	61,69%
248	45,60%	45,43%	44,19%
249	37,20%	37,17%	36,52%
250	51,60%	52,54%	52,69%
251	24,40%	24,38%	21,45%
252	50,00%	49,43%	49,07%
253	89,20%	90,41%	93,49%
254	58,80%	59,28%	58,47%
255	64,80%	64,71%	64,55%
256	52,40%	52,18%	52,19%
257	52,00%	51,87%	51,52%
258	77,60%	79,07%	80,11%
259	63,60%	63,36%	64,06%
260	41,60%	40,79%	39,77%
261	48,40%	48,86%	48,89%
262	50,40%	50,92%	52,00%
263	46,40%	46,09%	44,72%
264	30,80%	30,34%	28,50%
265	98,00%	98,26%	98,57%
266	98,00%	98,31%	97,96%
267	58,40%	58,32%	57,49%
268	39,20%	38,20%	39,98%
269	53,60%	54,20%	54,16%
270	82,80%	83,17%	84,79%
271	48,80%	49,23%	49,16%
272	56,80%	56,43%	54,50%
273	66,40%	67,09%	68,06%
274	76,40%	77,35%	77,61%
275	34,80%	34,41%	33,57%
276	95,60%	96,10%	96,56%
277	96,00%	96,37%	96,75%
278	80,40%	81,37%	81,63%
279	64,80%	66,59%	67,69%
280	66,00%	67,62%	66,49%
281	80,40%	81,45%	81,66%
282	79,60%	80,72%	82,21%
283	44,40%	45,97%	44,80%
284	37,20%	38,06%	36,57%
285	74,40%	75,17%	75,18%
286	15,60%	15,43%	15,45%
287	15,60%	15,43%	15,45%

Zákazník	CSI		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
288	46,00%	47,36%	45,95%
289	74,40%	75,32%	75,98%
290	40,40%	40,62%	40,10%
291	66,00%	66,70%	65,72%
292	86,40%	86,70%	85,70%
293	70,00%	71,03%	71,87%
294	51,20%	51,07%	50,72%
295	66,40%	67,32%	67,84%
296	50,80%	51,30%	51,70%
297	53,60%	53,80%	54,55%
298	53,20%	53,31%	52,96%
299	72,00%	72,24%	73,26%
300	48,00%	49,04%	47,78%
301	48,00%	47,88%	47,26%
302	86,40%	86,50%	87,31%
303	48,00%	47,54%	45,59%
304	59,60%	60,07%	61,73%
305	53,60%	54,69%	55,02%
306	59,20%	59,29%	59,62%
307	63,60%	63,46%	62,64%
308	60,00%	60,43%	60,57%
309	64,40%	65,50%	66,46%
310	83,60%	84,66%	86,07%
311	68,80%	69,95%	68,87%
312	78,00%	78,36%	80,56%
313	63,60%	64,07%	64,11%
314	46,40%	46,92%	47,26%
315	51,20%	50,80%	50,27%
316	72,00%	72,62%	74,17%
317	68,00%	68,68%	70,25%
318	40,80%	41,91%	41,57%
319	70,00%	70,96%	72,00%
320	54,80%	56,92%	56,10%
321	57,20%	57,13%	57,63%
322	24,80%	24,82%	23,44%
323	75,60%	76,46%	75,80%
324	56,00%	55,86%	56,66%
325	56,80%	57,35%	57,05%
326	76,00%	76,86%	76,69%
327	70,00%	71,18%	72,89%
328	68,00%	68,40%	68,62%

Zákazník	CSI		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
329	74,80%	76,22%	77,93%
330	63,60%	63,58%	63,09%
331	61,20%	61,56%	62,29%
332	97,20%	97,54%	98,24%
333	99,60%	99,65%	99,76%
334	99,60%	99,65%	99,76%
335	50,40%	50,27%	50,28%
336	52,00%	52,55%	53,84%
337	54,80%	55,48%	55,72%
338	55,20%	55,24%	54,46%
339	30,40%	30,70%	29,93%
340	33,60%	33,35%	32,14%
341	71,20%	72,66%	72,98%
342	59,20%	59,58%	59,77%
343	56,40%	56,57%	55,70%
344	48,40%	48,81%	48,29%
345	30,40%	29,63%	28,68%
346	45,20%	44,25%	43,37%
347	24,40%	24,36%	23,00%
348	37,60%	37,14%	37,11%
349	35,20%	35,27%	34,79%
350	45,20%	45,12%	42,69%
351	22,40%	22,50%	21,33%
352	18,40%	18,33%	16,60%
353	85,60%	86,25%	86,36%
354	70,00%	71,27%	73,38%
355	68,80%	69,52%	69,34%
356	25,60%	25,91%	23,79%
357	32,00%	32,42%	31,23%
358	13,60%	14,12%	12,63%
359	46,80%	45,71%	45,15%
360	32,80%	32,62%	31,91%
361	55,60%	56,37%	55,81%
362	52,40%	52,35%	51,77%
363	51,20%	50,81%	49,00%
364	42,00%	41,80%	38,28%
365	54,00%	54,84%	56,09%
366	64,80%	65,51%	65,24%
367	29,60%	29,13%	29,02%
368	21,60%	21,41%	19,53%
369	39,60%	40,23%	39,47%

Zákazník	CSI		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
370	47,60%	46,49%	46,41%
371	42,00%	42,59%	42,17%
372	57,20%	56,97%	55,79%
373	53,60%	54,34%	55,03%
374	13,20%	13,01%	12,90%
375	23,20%	21,88%	21,94%
376	59,20%	59,86%	60,06%
377	46,40%	46,67%	44,75%
378	36,00%	37,40%	35,06%
379	31,60%	31,26%	30,13%
380	87,20%	88,15%	89,11%
381	38,80%	38,68%	37,15%
382	43,60%	41,97%	40,65%
383	13,20%	13,27%	12,53%
384	40,80%	39,32%	38,02%
385	76,40%	76,84%	78,06%
386	55,20%	55,74%	56,34%
387	82,40%	82,33%	81,99%
388	48,00%	48,26%	47,27%
389	58,80%	59,12%	59,24%
390	57,60%	57,67%	57,78%
391	32,40%	32,44%	32,20%
392	61,20%	61,37%	60,92%
393	72,80%	73,19%	73,89%
394	24,00%	24,23%	24,00%
395	76,40%	77,56%	78,86%
396	31,60%	31,86%	29,19%
397	46,40%	46,10%	45,98%
398	59,60%	60,84%	61,11%
399	61,20%	61,23%	59,75%
400	25,60%	25,19%	23,03%
401	54,80%	54,40%	54,42%
402	78,00%	77,68%	76,68%
403	43,60%	43,56%	43,48%
404	79,60%	80,27%	79,77%
405	48,80%	48,95%	47,62%
406	57,60%	59,05%	59,53%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha C: Dílčí složky pro výpočet priority jednotlivých doporučení

Kroky jednotlivých doporučení:

- zvýšení odbornosti – stanovení obsahu vzdělávacích akcí, vybrání a zajištění lektorů, příprava vzdělávacích akcí, distribuce materiálů, kontrola znalostí,
- změna věrnostního programu – analýza vhodného nastavení slev, provedení odhadu dopadu opatření, změna v systému společnosti pro nové generování slev,
- zavedení databáze zákazníků – analýza nákladů a přínosů zavedení databáze, volba sledovaných parametrů v chování zákazníků, výběr dodavatele služeb, změna v systému společnosti pro využití potřebných dat,
- individuální slevy – podmínka databáze zákazníků, volba vhodného nastavení slev, změna systému společnosti pro automatickou generaci slev,
- zavedení databáze stížností (Google) – vytvoření databáze v daném programu,
- zavedení databáze stížností (externí) – analýza nákladů a přínosů využití externího dodavatele, vytvoření požadavků na databázi, výběr dodavatele, změna v systému společnosti pro propojení databáze,
- zavedení formuláře stížností na webových stránkách – podmínka databáze stížností, vytvoření formuláře, změna ve webových stránkách společnosti,
- dotazník na spokojenost se slevovou akcí – podmínka databáze stížností, vytvoření dotazníku, vložení dotazníku na webové stránky, změna v systému společnosti pro tisk odkazu na dotazník,
- zlepšení péče o zvířata – vytvoření podkladů k péči o zvířata, distribuce podkladů, kontrola péče o zvířata.

Hypotetické proměnné týkající se jednotlivých opatření:

- zvýšení odbornosti – x_{10} , x_{12} , vlastní názory respondentů,
- změna věrnostního programu – x_{13} , x_{25} , vlastní názory respondentů,
- zavedení databáze zákazníků – x_{14} , x_2 ,
- individuální slevy – x_{13} , x_{25} , vlastní názory respondentů,
- zavedení databáze stížností (Google) – x_2 , vlastní názory respondentů,
- zavedení databáze stížností (externí) – x_2 , vlastní názory respondentů,
- zavedení formuláře stížností na webových stránkách – x_{22} , x_2 , vlastní názory respondentů,
- dotazník na spokojenost se slevovou akcí – x_{22} , x_2 , vlastní názory respondentů,
- zlepšení péče o zvířata – vlastní názory respondentů.

Abstrakt

DUCHOŇOVÁ, Diana. *Analýza spokojenosti a loajality zákazníků vybrané společnosti*. Plzeň 2019, 106 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: spokojenost, loajalita, zákazník

Předložená diplomová práce je zaměřena na spokojenost a loajalitu zákazníků společnosti PetCenter CZ s.r.o. Cílem práce je vypočtení spokojenosti a loajality zákazníků vybrané společnosti. První část práce charakterizuje klíčové pojmy a definice nutné k porozumění zkoumané oblasti, které jsou vymezeny na základě studia odborné literatury. Další část popisuje charakteristiku vybrané společnosti a její přístup ke spokojenosti a loajalitě zákazníků. Následně je spokojenost a loajalita zákazníků analyzována na základě marketingového výzkumu prováděného dotazníkovým šetřením. Na základě výsledků této analýzy jsou navržena patřičná opatření ke zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků společnosti.

Abstract

DUCHOŇOVÁ, Diana. *Analysis of customer satisfaction and loyalty of selected company*. Plzeň 2019, 106 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: satisfaction, loyalty, customer

The submitted diploma thesis is focused on analysis of customer satisfaction and loyalty of the PetCenter CZ s.r.o. The aim of the thesis is to calculate customer satisfaction and loyalty of the selected company. The first part of the thesis characterizes the key concepts and definitions necessary for understanding the researched area which are defined on the basis of professional literature research. The following section describes the characteristics of the selected company and its approach to customer satisfaction and loyalty. Customer satisfaction and loyalty is based on the marketing research conducted by questionnaire. Based on the result of this analysis, appropriate measures are designed to increase customers' satisfaction and loyalty of the company.