



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Kateřina Ryšavá

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Bc. Kateřina Ryšavá

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Měření spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku

Vypracovala:

Bc. Kateřina Ryšavá

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Vladimír Lukšů, CSc.

Počátky, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»Měření spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku«
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Počátky, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Měření spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku

Diplomová práce popisuje možné metody monitorování spokojenosti zákazníků a vhodnost jejich použití. Zabývá se způsoby zjišťování spokojenosti a loajality zákazníků ve vybraném podniku a navrhuje nový systém měření. Ve zvolené společnosti je realizován dotazníkový průzkum, který směřuje k navržení vhodných doporučení ke zlepšení činnosti podniku a jeho vztahů se zákazníky.

duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

Ing. Vladimíru Lukšů, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

a také členům své rodiny.

Obsah

ÚVOD	9
1 SPOKOJENOST A LOAJALITA ZÁKAZNÍKA	10
1.1 KDO JE TO ZÁKAZNÍK?.....	10
1.2 VYMEZENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA	10
1.3 VZTAH MEZI SPOKOJENOSTÍ A LOAJALITOU.....	13
1.4 DŮVODY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ	15
2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY EXTERNÍCH ZÁKAZNÍKŮ	16
2.1 POSTUPY MĚŘENÍ A MONITOROVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	16
2.1.1 <i>Definování zákazníků</i>	<i>16</i>
2.1.2 <i>Identifikace požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti</i>	<i>17</i>
2.1.3 <i>Návrh a tvorba dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků.....</i>	<i>21</i>
2.1.4 <i>Určení způsobu a velikosti výběru</i>	<i>24</i>
2.1.5 <i>Postupy sběru dat.....</i>	<i>27</i>
2.1.6 <i>Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků.....</i>	<i>29</i>
2.1.7 <i>Zlepšování spokojenosti a rozvoj vztahů se zákazníky.....</i>	<i>30</i>
2.2 MĚŘENÍ LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ	31
2.3 ANALÝZA HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA	33
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ZMEŠKAL, SPOL. S R. O.....	35
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE	35
3.2 POZICE SPOLEČNOSTI NA TRHU	36
4 SOUČASNÝ STAV MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A JEHO ANALÝZA.....	38
5 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI ZMEŠKAL, SPOL. S R. O.....	41

5.1	NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ.....	41
5.1.1	<i>Definování zákazníků</i>	<i>41</i>
5.1.2	<i>Identifikace požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti</i>	<i>42</i>
5.1.3	<i>Návrh a tvorba dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků</i>	<i>46</i>
5.1.4	<i>Určení způsobu a velikosti výběru</i>	<i>48</i>
5.1.5	<i>Postup sběru dat</i>	<i>49</i>
5.2	VYHODNOCOVÁNÍ DAT O SPOKOJENOSTI A LOAJALITĚ ZÁKAZNÍKŮ	50
5.2.1	<i>Vyhodnocení spokojenosti respondentů s jednotlivými znaky.....</i>	<i>50</i>
	<i>Kvalita nabízeného sortimentu.....</i>	<i>52</i>
5.2.2	<i>Vyhodnocení celkového souboru znaků spokojenosti prostřednictvím statistických charakteristik.....</i>	<i>68</i>
5.2.3	<i>Vyhodnocení souhrnných otázek.....</i>	<i>70</i>
5.2.4	<i>Vyhodnocení segmentačních otázek</i>	<i>76</i>
5.2.5	<i>Vyhodnocení návrhové otázky.....</i>	<i>79</i>
6	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A TVORBA DOPORUČENÍ	81
	ZÁVĚR	85
	LITERATURA A POUŽITÉ ZDROJE	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	89
	PŘÍLOHA	

Úvod

Motto:

“Organizace má, co se týče požadavků zákazníků na jakost, jedinou jistotu ... neustále porostou!”

Ing. Martin Dudek, PHD.,

Katedra kontroly a řízení jakosti, VŠB-TU Ostrava

Pokud chce organizace v dnešním vysoce konkurenčním prostředí obstát a dosáhnout svých podnikatelských cílů, musí znát své zákazníky. Získat jejich přízeň je však stále obtížnější, neboť současní zákazníci mají více než kdy jindy jasnější a náročnější požadavky a díky vysoké informovanosti jsou mnohem kritičtější a také méně důvěřiví. Zkoumání potřeb a požadavků zákazníků stejně jako měření a monitorování zákaznické spokojenosti by však mělo být významným nástrojem každé společnosti usilující o dlouhodobou prosperitu. Jedinou jistotou totiž zůstává lehce pesimistická skutečnost potvrzující, že pokud organizace nesplní požadavky svých zákazníků, najde se bezpochyby jiný konkurenční subjekt, který bude ochoten a schopen je naplnit.

V současné době proto výzkumy spokojenosti a loajality zákazníků přestávají být pouhou metodou sledování úspěšnosti organizace a do popředí se dostává především jejich strategický význam. Získat povědomí o tom, jak je společnost viděna očima svých zákazníků, je cennou zkušeností, která může přispět nejenom ke zlepšování vztahu se zákazníky, ale i k efektivnější činnosti organizace jako celku. Tohoto cíle se snaží ve vybraném podniku dosáhnout i tato diplomová práce.

Práce je rozčleněna do dvou tématických celků. První část vymezuje teoretické pojmy jako zákazník, spokojenost či loajalita a zabývá se vzájemným vztahem mezi nimi. Pozornost je věnována také přehledu možných postupů a metod měření spokojenosti zákazníka, zmíněny jsou i současné trendy usilující o zapojení dalších metodik zvyšujících vypovídací schopnost získaných dat. Druhá část práce se zabývá měřením spokojenosti a loajality ve vybrané organizaci. Nejprve je společnost charakterizována z hlediska jejího oboru podnikání a pozice na trhu. Po zhodnocení metod používaných v organizaci ke zjišťování zákaznické spokojenosti je navrhnout nový systém měření a popsán postup jeho uvedení do praxe. Následuje vyhodnocení dat získaných při dotazníkovém průzkumu spokojenosti zákazníků a stanovení určitých doporučení pro management společnosti.

1 Spokojenost a loajalita zákazníka

Před popisem metodiky měření a monitorování spokojenosti a poté i loajality zákazníků je třeba vymezit několik základních pojmů a uvést je do vzájemných souvislostí.

1.1 *Kdo je to zákazník?*

Pokud se organizace rozhodne zabývat zkoumáním spokojenosti, musí být především schopna definovat své vlastní zákazníky. Právě zde však může narazit na první problém, neboť pro ni může být velmi obtížné určit, kdo je jejím skutečným zákazníkem, případně určitou skupinu zákazníků neopomenout. Podle normy ČSN EN ISO 9000 lze za zákazníka považovat organizaci nebo osobu, která přijímá produkt [3]. Každá organizace tedy může bez ohledu na to, jakou činností se zabývá, vymezit dvě skupiny zákazníků:

- externí,
- interní.

K interním zákazníkům lze řadit nejen zaměstnance společnosti, ale i vlastníka, který může výstupy použít jako další vstupy do svých procesů. Mezi externí zákazníky patří zprostředkovatelé (např. velkoobchody, dealeři,...), odběratelé, kteří však nemusí být finálními spotřebiteli, a koneční uživatelé výrobků a služeb. Správné vymezení toho, kdo je pro organizaci zákazníkem, představuje klíčovou činnost významně ovlivňující úspěšnost zkoumání míry spokojenosti. Této problematice se dále věnuje část 2.1.1 diplomové práce.

1.2 *Vymezení spokojenosti zákazníka*

Problematika spokojenosti zákazníků má v podnikatelské praxi dlouhou tradici, zmínky o ní lze v literatuře nalézt již v 19. století. Předmětem systematického zájmu se však stala až v 80. letech minulého století, kdy organizace začaly vlivem počínajících trendů globalizace hledat nové cesty ke zvýšení své konkurenceschopnosti.

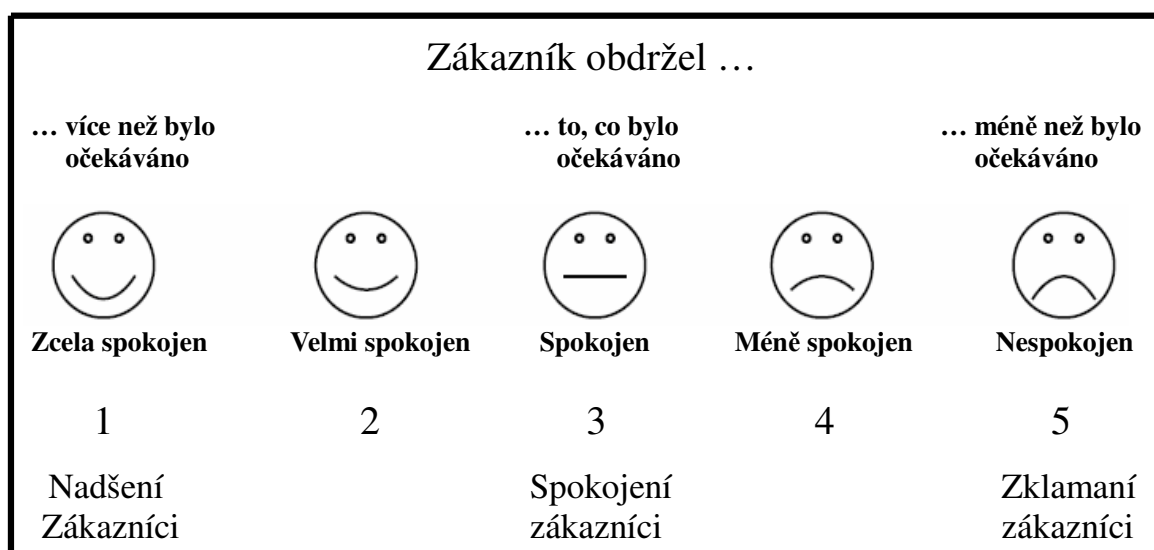
Dnes patří princip zaměření na zákazníka k respektovaným zásadám moderního managementu jakosti. Norma ČSN EN ISO 9000 uvádí: „*Organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.*“ [3]. Mezi hlavní cíle, kvůli nimž organizace vytváří a zlepšují systémy jakosti, lze zařadit snahu zajistit spokojenost a loajalitu

zákazníků (a tím si upevnit postavení na trhu) a úsilí zvýšit produktivitu a účinnost firemních procesů (a tím vylepšit svůj hospodářský výsledek). Především důraz na spokojenost zákazníků umožňuje organizaci vyslat signál o své zákaznické orientaci a zaměření na kvalitu, což v dnešní době spotřebitelé bezpochyby vyhledávají.

Definování pojmu **spokojenost** s sebou však přináší i několik praktických problémů. Především je nutné uvědomit si, že spokojenost zákazníka se vždy spojuje s jeho pocity a může se vztahovat nejen k firemním produktů či službám, ale i k organizaci samotné, resp. k procesu komunikace s jejími pracovníky. Norma ČSN EN ISO 9000 tento pojem vymezuje jako „*vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků*“ [1]. Spokojenost zákazníka lze tedy chápat jako souhrn pocitů, které byly vyvolány rozdílem mezi minulou zkušeností či určitým očekáváním a skutečnou zkušeností s produktem. Znamená to, že je velmi relativní, protože se jedná o čistě subjektivní názor, který může být velmi zevšeobecnující, neférový a někdy i nesprávný. Podstatným však zůstává, že ať je výsledné mínění jakékoliv, šíří se mezi lidmi dále a ovlivňuje stávající i potencionální zákazníky organizace.

Ve vztahu k očekávání zákazníka a skutečnosti lze určit tři základní stavy spokojenosti, které znázorňuje obrázek č. 1.

Obrázek 1 **Spokojenost zákazníka – hodnotící škála** [5]



K těmto stavům spokojenosti patří [2]:

1. *potěšení zákazníka* – znamená, že potřeby byly uspokojeny více, než zákazník očekával, je tedy zcela spokojený (tzv. **nadšený zákazník**);

2. *naprostá spokojenost zákazníka* – nastal soulad mezi očekáváním a reálnou zkušeností zákazníka (tzv. **spokojený zákazník**);
3. *limitovaná spokojenost* – došlo k rozporu, kdy požadavky a očekávání nebyly ve skutečnosti zcela naplněny, zákazník však může být alespoň do určité míry spokojen (tzv. **zklamaný zákazník**).

Pro vyhodnocování spokojenosti však musí být určena měřitelná úroveň zákaznickova vnímání. Tyto pocity lze kvantifikovat pomocí **míry spokojenosti zákazníka**, což je rozdíl mezi požadavky zákazníka a jím vnímanou hodnotou [1]. V praxi toto vymezení naráží na problém, protože míra spokojenosti je velmi často ztotožňována s rozsahem uplatňovaných reklamací. Na základě provedených výzkumů bylo prokázáno, že se takovéto zjednodušení jeví jako naprosto nepřijatelné a neodpovídající skutečnosti.

V současné době proto nelze v žádném případě objem reklamací považovat za jediný, či dokonce rozhodující ukazatel míry spokojenosti externích zákazníků. Nulové reklamace totiž nejsou synonymem spokojenosti zákazníka.

V souvislosti s touto problematikou se prokázalo, že pouze jeden z dvaceti čtyř nespokojených zákazníků se rozhodne pro reklamování koupeného produktu či služby. Reklamaci lze tedy chápat jako projev maximální nespokojenosti, vyjádřený oficiální formou a vyžadující zpravidla určité náhradní řešení [1]. Ačkoliv ostatní subjekty nereklamují, zůstávají i nadále nespokojeni a co hůře - svoji nespokojenost šíří dále a pokud je to možné, přecházejí ke konkurenci.

K důvodům, proč lidé neradi reklamují produkt či službu, se kterou jsou nespokojeni, patří především pohodlnost, přílišná slušnost zákazníků, velká vzdálenost mezi místem koupě daného výrobku a místem projevení vady, ale i krátké záruční lhůty u určitých výrobců či doba životnosti produktu. Zároveň se však potvrdilo, že při rychlém a komplexním řešení je u zákazníků s uznanou reklamací třikrát větší pravděpodobnost zachování jejich věrnosti než u zákazníků, kteří byli sice nespokojeni, ale produkt se rozhodli nereklamovat [2].

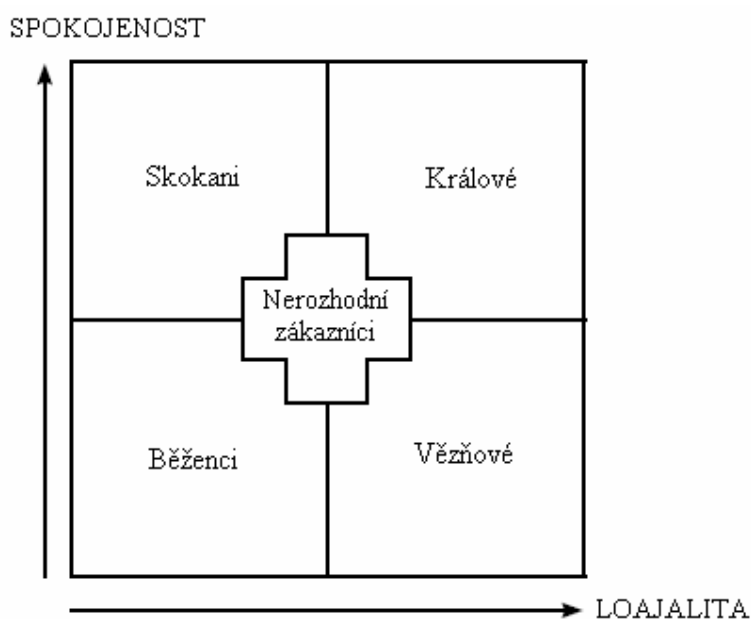
V anketě, která proběhla na webových stránkách Sdružení obrany spotřebitelů [14], se prokázalo, že pokud nejsou spotřebitelé spokojeni, uplatňuje téměř 65 % z nich stejné stanovisko: „*Už tam nepůjdu a postěžuji si okolí.*“ Potvrdilo se tím, že nespokojení zákazníci mluví o svých negativních zkušenostech dvakrát až třikrát častěji, než zákazníci spokojeni. Podle výzkumů [4] to znamená, že se svěří až jedenácti dalším lidem, kteří by mohli být

potencionálními zákazníky dané společnosti, a tyto informace bezpochyby hrají významnou roli při jejich rozhodování či tvorbě očekávání. V současné době tedy platí, že uspokojení zákazníků musí organizace považovat za jediný způsob, jak dlouhodobě obstát na trhu a zůstat konkurenceschopným.

1.3 Vztah mezi spokojeností a loajalitou

Řada autorů na základě provedených výzkumů upozorňuje na komplikovaný vztah spokojenosti a loajality zákazníků. Ačkoliv se prokázalo, že vysokou míru spokojenosti je možné považovat za jeden z předpokladů vzniku věrnosti zákazníka, nelze v praxi postavit mezi spokojenost a loajalitu rovnítko. Existuje totiž množství případů, v nichž i nespokojení zákazníci zůstávají loajální svému dodavateli. Jako příklad mohou sloužit zákazníci méně mobilní, s nižšími příjmy či s nižším dosaženým vzděláním, kteří nemají jinou možnost než zvolit určité nákupní místo (např. maloobchod) v dané lokalitě. Naopak existují zákazníci, kteří se i přes svou vysokou spokojenost nestali loajálními. Právě z těchto důvodů stále více organizací provádí vedle měření míry spokojenosti také měření loajality zákazníků. Zachytit složitý vztah mezi spokojeností a loajalitou umožňuje na obrázku č. 2 tzv. **matice spokojenosti a loajality zákazníka**.

Obrázek 2 Matice spokojenosti a loajality zákazníka [5]



Tato matice rozlišuje podle očekávaného chování mezi pěti kategoriemi zákazníků [5]: *skokany* (kterým nezáleží na značce nakupovaného produktu), *králi* (u nichž je vysoká

míra spokojenosti spojená s věrností dodavateli), *běženci* (odcházejícími ke konkurenci např. z důvodu nízké jakosti, vysoké ceny či existence alternativní nabídky), *vězni* (kteří v omezeném konkurenčním prostředí nemají příležitost využít jiné a pro ně výhodnější nabídky, a proto zůstávají věrnými i přes svou nespokojenost) a *nerozhodnými /indiferentními/ zákazníky* (vyznačujícími se svou nevyzpytatelností).

Pojem **loajalita** je možné vymezit jako určitý způsob chování, který se na trhu projevuje zákaznickými opakovanými objednávkami a zároveň jeho pozitivními referencemi šířenými do prostředí, v němž se pohybuje [2]. Autoři knihy „Řízení vztahu se zákazníky“ K. Storbacka a J. R. Lehtinen považují myšlenku, že *„dobrá kvalita vede ke spokojenému zákazníkovi, který je zároveň loajální a tím ziskový“*, sice za atraktivní, avšak ve skutečnosti podle nich dochází ke značnému zjednodušení [4]. Spokojenost zákazníka totiž zpravidla směřuje k zisku, nikoliv však zároveň k loajalitě, jak již bylo vysvětleno výše.

K dalším často používaným poučkám, které svědčí o významnosti těchto pojmů v dnešním konkurenčním prostředí, bezpochyby patří: *„Věrní zákazníci se nerodí, musíte si je pěstovat“* [4]. Loajalitu by měla organizace chápat jako vyvíjející se vztah, na kterém se musí systematicky a dlouhodobě pracovat. Ostatně i v mezilidských vztazích platí, že žádný trvalý vztah nevznikne ze dne na den. Zároveň si však organizace musí uvědomit, že by při budování vztahu se zákazníky měla vycházet z loajálních vztahů se svými zaměstnanci. Mezi zákaznickou a zaměstnaneckou loajalitou totiž existuje přímá závislost, a proto platí, že bez loajálních zaměstnanců může firma jen obtížně budovat loajalitu na straně svých zákazníků.

V každodenní praxi se také prokázalo, že loajální zákazníci jsou velmi cenný, avšak značně nestabilní kapitál každé organizace. Mnohem snazší je zákazníka udržet než získat, přičemž na získání nového zákazníka musí firma vynaložit v průměru až šestkrát více prostředků (úsilí, času, energie...) než na udržení stávajícího [6].

Zároveň existují výzkumy, které dokazují, že zákaznická loajalita má hodnotu desetinásobku jednoho samotného nákupu, přičemž pravděpodobnost prodeje stávajícímu zákazníkovi se pohybuje kolem 60 – 70 %, zatímco pravděpodobnost prodeje novému zákazníkovi kolísá pouze mezi 5 – 20 % [15]. Náklady vynaložené na zajištění a růst zákaznické loajality by tak pro organizaci měly představovat nutnou, ale zároveň vysoce efektivní investici, přinášející dlouhodobý prospěch.

Přes všechny tyto známé závěry investuje v současné době většina společností stále více do získávání nových zákazníků, než do udržení stávajících. Mnoho firem totiž dosud nepřijalo fakt, že se loajalita zákazníků stává ekonomickou nezbytností a také předpokladem pro jejich další a úspěšné působení v konkurenčním prostředí.

1.4 Důvody měření spokojenosti a loajality zákazníků

Jednou z dosud nezmíněných příčin, proč firmy zvažují realizaci měření spokojenosti a loajality zákazníků, může být snaha budovat a rozvíjet systém jakosti na bázi norem ČSN EN ISO 9001, které tento požadavek obsahují ve znění: „organizace musí, jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda splnila jeho požadavky“ [5]. Zkušenosti z praxe však potvrdily, že důsledné dodržování požadavků norem ISO nedokáže garantovat plnou spokojenost a loajalitu externích ani interních zákazníků. Lze považovat za logické, že vlastnictví certifikátu systému jakosti podle ISO norem nezajistí organizaci konkurenční výhodu, neboť rozhodující je fungování systému v každodenní praxi.

O dalších důvodech zavádění monitoringu spokojenosti a loajality se zmiňuje také J. Nenadál [1], který považuje postupy měření spokojenosti a loajality zákazníků za vysoce efektivní činnosti. Podle něj je lze využít při uplatňování jednoho ze základních principů systému managementu jakosti, tzv. **zpětné vazby**, která má zajistit dostatek relevantních informací o potřebách a očekáváních zákazníků i o míře jejich uspokojování.

Zároveň se zjišťování spokojenosti a loajality zákazníků stává exaktním a systémovým postupem, který umožňuje zkoumání současných i očekávaných požadavků firemních zákazníků. V posledních letech o tom svědčí především dynamicky se rozvíjející obor CRM (Customer Relationship Management), v českém pojetí známý jako **řízení vztahů se zákazníky**. Získané informace nabývají strategického významu především pro vedoucí pracovníky, kterým umožňují nahlédnout do chodu firemních procesů a nalézt impulsy pro rozhodování o tom, co a jakým způsobem v organizaci nadále zlepšovat.

2 Měření spokojenosti a loajality externích zákazníků

2.1 *Postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků*

Při měření spokojenosti a loajality zákazníků je důležité uvědomit si, že postupy při výzkumech a jejich podoba by měly být zvoleny především na základě specifikace a potřeb konkrétní organizace. Ačkoliv se vždy jedná o individuální a specifický přístup, existují určité základní kroky, podle nichž by měla postupovat každá organizace, která chce dosáhnout profesionálního a systematického zjišťování míry spokojenosti a loajality svých zákazníků. K těmto krokům patří [1]:

1. Definování zákazníků
2. Identifikace požadavků zákazníků a znaků spokojenosti
3. Návrh a tvorba dotazníků
4. Určení způsobu a velikosti výběru
5. Postupy sběru dat
6. Zpracovávání dat o spokojenosti zákazníků
7. Zlepšování spokojenosti a rozvoj vztahů se zákazníky

2.1.1 **Definování zákazníků**

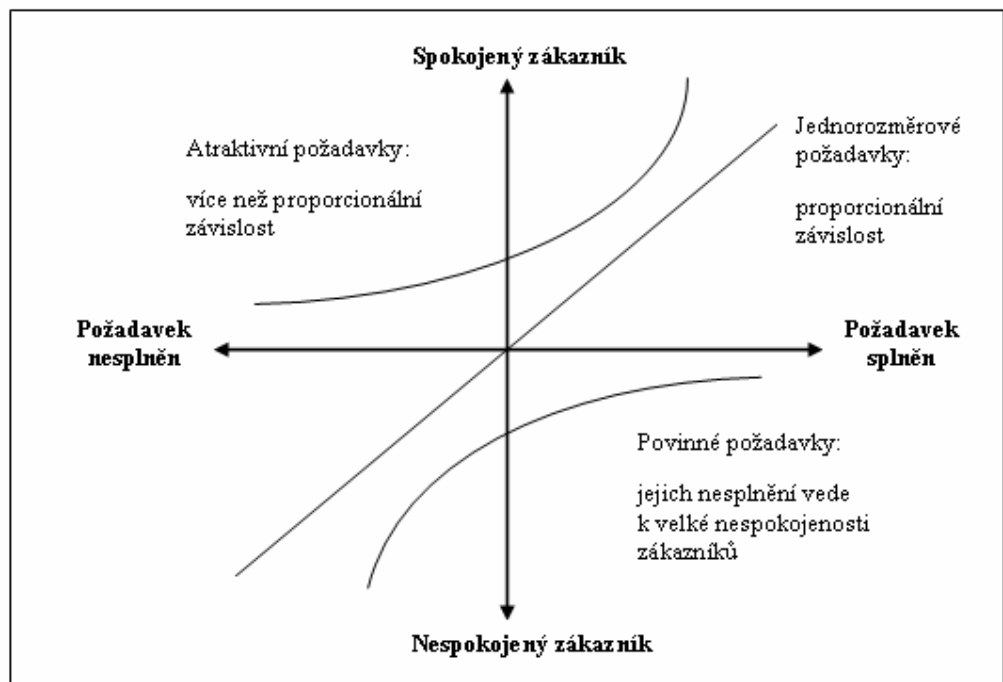
Klíčovým rozhodnutím, které musí organizace bezpodmínečně vyřešit, je určení, koho bude za své zákazníky považovat. Pojem zákazník byl obecně definován v první části diplomové práce. Vedení firmy musí v tomto kroku vymezit ty zákazníky, u nichž se bude měření spokojenosti realizovat. Z nejrůznějších důvodů však u některých organizací nelze podrobit monitorování všechny zákazníky a musí být proveden výběr určité skupiny či skupin. V takovém případě musí být stanovena objektivní kritéria tohoto rozhodnutí – např. je zvolena skupina s nejvyšším podílem na celkových tržbách organizace, nebo je užito metody ABC, často užívané v logistice. Dalším možným určením výběrového souboru respondentů se věnuje kapitola 2.1.4 diplomové práce. Definování zákazníků je velmi úzce provázáno se všemi ostatními aktivitami. Již u následující činnosti není možné objektivně zkoumat znaky spokojenosti, pokud organizace neví, u koho bude spokojenost monitorovat a měřit.

2.1.2 Identifikace požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Po vymezení skupiny zákazníků následuje neméně náročný krok definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti. Podle J. Nenadála lze **požadavek zákazníka** chápat jako „transformaci hlasu zákazníka do formulací, které jsou srozumitelné dodavateli a obsahují potřeby a očekávání“ [1]. **Potřebu** lze přitom definovat jako subjektivně pocíťovaný nedostatek, který je podnětem k činnosti, která by měla přispět k odstranění tohoto nedostatku. Uspokojením zákaznických potřeb prostřednictvím určitého produktu získává daný subjekt konkrétní užitek. Očekávání poté tvoří požadavky, které se mohou týkat např. času, úplnosti či frekvence.

Požadavky lze určit standardním marketingovým procesem, přičemž mohou být členěny podle nejrůznějších kritérií. Příkladem může být klasifikace požadavků dle hlediska času (současné a budoucí), stavu (emocionální a racionální) či úrovně (primární a sekundární) [1]. Zajímavé rozdělení nabízí KANO model, který zobrazuje vliv tří skupin požadavků na produkt a spokojenost zákazníka.

Obrázek 3 KANO model spokojenosti zákazníka [6]

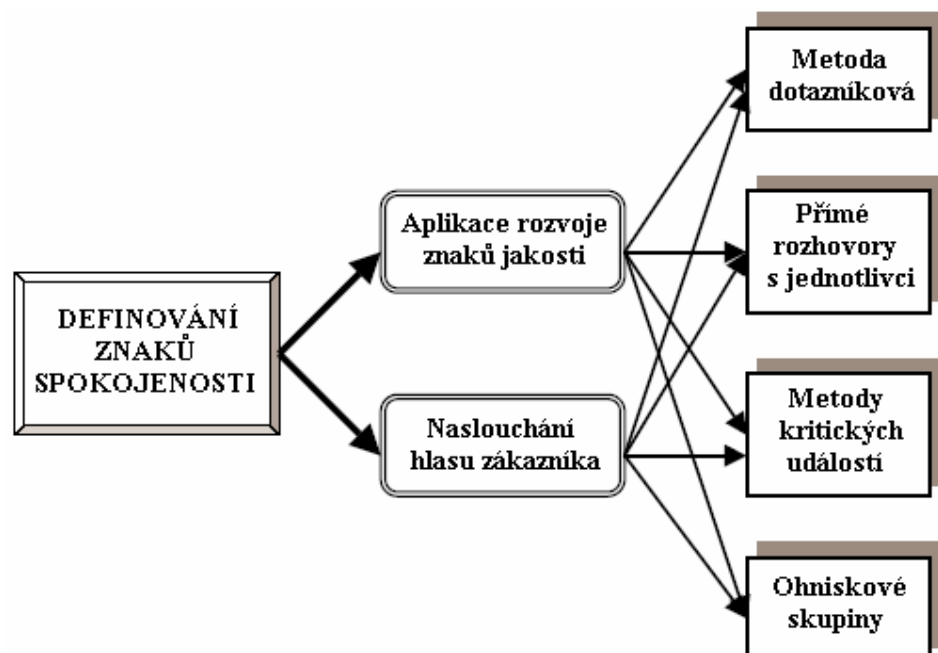


Tento model rozděluje požadavky kladené na vlastnosti nabízeného produktu do tří základních skupin:

- **Povinné požadavky** – pokud nejsou naplněny, bude zákazník velmi nespokojen, což pravděpodobně povede k jeho ztrátě. Pokud však tyto požadavky budou splněny, mají jen malý vliv na spokojenost. Zpravidla se jedná o základní kritéria produktu.
- **Jednorozměrné požadavky** – související především s funkčností produktu. Čím vyšší měrou jsou splněny, tím větší spokojenosti je u zákazníka dosaženo, jde tedy o proporcionální závislost.
- **Atraktivní požadavky** – mají největší vliv na spokojenost zákazníka. Jejich naplnění způsobí více než proporcionální nárůst spokojenosti. Pokud však organizace tyto požadavky neuspokojí, nedojde ke snížení zákaznickovy spokojenosti ani vzniku nespokojenosti.

Po zjištění požadavků zákazníků musí organizace přistoupit k určení **znaků jejich spokojenosti**. Ty představují určitou podskupinu měřitelných i neměřitelných znaků jakosti, které dokáží ovlivňovat úroveň vnímání daného produktu zákazníkem. Jejich definování je nutné provádět „očima zákazníka“, tedy laickým a mnoha manažery podceňovaným pohledem, protože jedině tak lze odhalit klíčové znaky, které skutečně ovlivňují pocity zákazníka. Zároveň platí, že seznam znaků spokojenosti by neměl být příliš rozsáhlý, tzn. maximálně 10 - 12 znaků spokojenosti. V praxi může organizace využít jednu ze základních metod definování znaků spokojenosti, které jsou znázorněny na obrázku č. 4.

Obrázek 4 Metody definování znaků spokojenosti [3]



Podstata **aplikace rozvoje znaků jakosti** spočívá v tom, že k definování požadavků či znaků spokojenosti nevyzve organizace externí zákazníky, ale vlastní zaměstnance. Ačkoliv k výhodám této metody bezpochyby patří malá náročnost na zdroje a náklady či rychlá aplikovatelnost, měla by se používat pouze v případech, kdy organizace nemůže využít skutečné zákazníky. Většina zaměstnanců má totiž zkreslený pohled a obtížně se vžívá do postavení stávajících nebo budoucích zákazníků.

Metoda **naslouchání hlasu zákazníků** by z výše zmíněných důvodů měla být při identifikaci znaků vždy preferována. Využívá totiž reálného vzorku externích zákazníků, ať už současných, či potenciálních, vlastních, resp. konkurenčních, a umožňuje objektivně nalézt řadu významných znaků spokojenosti.

Oba uvedené přístupy mohou využívat různých metod, lišících se nejen náročností na zdroje, ale i mírou objektivitu definování znaků spokojenosti. Patří k nim:

- metoda dotazníková,
- přímé rozhovory s jednotlivci,
- metoda kritických událostí,
- diskuse v ohniskových skupinách.

Metoda dotazníková vychází z principu rozeslání předem vytvořeného dotazníku vybranému vzorku zákazníků, kteří v něm definují znaky ovlivňující jejich vnímání. Jedná se o metodu nepřímého styku, považovanou vlivem malé objektivnosti za nejméně vhodnou.

Naproti tomu představují **přímé rozhovory s jednotlivci** velmi spolehlivou, avšak na zdroje značně náročnou metodu získávání informací o znacích spokojenosti zákazníků. Tazatel zjišťuje podle předem vytvořených dotazníků názory jednotlivých účastníků na znaky, které podle něj ovlivňují jejich vnímání, zaznamenává je a následně vyhodnocuje. Platí, že náklady na tato interview závisí přímo úměrně na počtu dotazovaných osob a jejich vzdálenosti od organizace.

Metodu kritických událostí lze považovat za nejlepší způsob definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti, neboť podle řady autorů poskytuje nejspolehlivější výsledky. Za kritickou událost se považuje konkrétní výrok zákazníka o pozitivní či negativní zkušenosti s použitím určitého produktu či služby, přičemž toto vymezení musí být specifické

a jednoznačné. Zároveň by mělo popisovat chování daného produktu či jeho poskytovatele a vycházet z vlastní zkušenosti zákazníka. Každá kritická událost je podrobně zaznamenána a umožňuje detailní poznání všech důležitých znaků spokojenosti zákazníků především vlivem individuálních zkušeností dotazovaných.

Diskuse v ohniskových skupinách na rozdíl od ostatních metod umožňuje během jednoho setkání šesti až dvanácti kompetentních osob stanovit seznam znaků spokojenosti a zároveň určit míru jejich důležitosti. Významnou roli zastává moderátor, na kterého jsou kladeny nemalé požadavky - musí umět naslouchat, vést a motivovat skupinu k diskusi, analyzovat názory a také zaznamenávat výsledky diskuse.

Všechny uvedené metody mají za cíl určit podstatné požadavky zákazníků a znaky jejich spokojenosti. Po provedené identifikaci je však nutné na základě dalšího zkoumání stanovit míry důležitosti, které zákazníci přiřkládají jednotlivým znakům v daném souboru. Ke stanovení vah lze použít:

- a) alokační metodu,
- b) metodu párového porovnávání.

a) Metoda alokační

Tato metoda postupuje při zjišťování znaků tak, že každý z dotazovaných zákazníků dostane za úkol rozdělit do předem připraveného formuláře určitou sumu bodů (zpravidla sto). Zákazník tak podle svého mínění přiděluje jednotlivým znakům body. Hodnoty vah se získají vyhodnocením všech formulářů za celý dotazovaný vzorek zákazníků. K výhodě této metody bezpochyby patří její jednoduchost, přičemž je důležité si uvědomit, že výsledků s vyšší vypovídací schopností lze dosáhnout při zapojení minimálně třiceti zákazníků.

b) Metoda párového porovnání

U této metody se zákazníci snaží o porovnání každé dvojice znaků spokojenosti tak, aby byly vyčerpány všechny možnosti párů v celém seznamu těchto znaků. Kolektiv autorů [3] popisuje využití tzv. **Fullerovy metody párového porovnání**, která v předem vytvořené hodnotící matici, obsahující n základních sloupců a n řádků, využívá třístupňového ohodnocení dané dvojice znaků z jejich celkového počtu N . Pokud zákazník preferuje např. znak č. 1 před znakem č. 2, zapíše do políčka určeného příslušným řádkem hodnotu 1. Pokud dává přednost znaku č. 2 před znakem č. 1, uvede hodnotu 0. V případě, že považuje

oba znaky spokojenosti za stejně významné, zaznamená hodnotu 0,5. Po vyplnění tabulky nad diagonálou musí být zjištěny zbývající hodnoty, které se doplní podle pravidla zrcadlově převrácených hodnot. Matice párového porovnání je poté rozšířena o další dva sloupce pro výpočet tzv. řádkových součtů $F(V_i)$ a vah jednotlivých znaků w_i . Pro výpočet *řádkových součtů*, kde a_{ij} znamená hodnotu zapsanou v políčku i -tého řádku a j -tého sloupce matice, se

využívá vztah: $F(V_i) = \sum_{j=1}^N a_{ij}$. Váhy jednotlivých znaků spokojenosti lze zjistit ze vztahu

$$w_i = \frac{F(V_i)}{\sum_{i=1}^N F(V_i)}$$

. Při dodržení stanovených podmínek by měl být součet výsledných hodnot

znaků spokojenosti roven jedné.

2.1.3 Návrh a tvorba dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků

Dotazníky představují základní nástroj používaný při monitoringu a měření spokojenosti zákazníků a musí být konstruovány s ohledem na zvolenou oblast dotazování a typ cílové skupiny, resp. skupin. Špatně navržený dotazník může zpochybnit smysl celého měření, a proto musí organizace věnovat jeho tvorbě a přezkoumání značnou pozornost. K základním krokům při tvorbě dotazníků by mělo patřit:

- určení otázek pro dotazníky,
- volba vhodného formátu dotazníků,
- popis vstupních informací pro respondenty,
- definitivní uspořádání dotazníků.

Určení otázek pro dotazníky

Dotazník by měl obsahovat otázky, které tazateli umožní vyhodnocovat celkovou spokojenost zákazníka a jednotlivé znaky spokojenosti, ale i segmentovat získané odpovědi. Ze zkušeností také vyplývá, že dotazník mají tvořit jednoznačné, dostatečně konkrétní a srozumitelné otázky, umožňující kvantifikaci míry spokojenosti a přispívající k souladu celkové struktury s předpokládanou strukturací dat. Naopak je třeba vyhýbat se sugestivním či dvojitým dotazům a také odborným termínům, kterým by zákazník nemusel rozumět [10]. Při strukturování dotazníku by měly po vstupních informacích následovat otázky souhrnného charakteru, umožňující poznání budoucího chování zákazníků (např. záměrů opakovaných

objednávek), dále otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky a všeobecné otázky umožňující segmentaci zákazníků (např. podle věku, důvodu nákupu či velikosti odběratelského subjektu). Ačkoliv nelze optimální počet otázek jednoznačně určit, v praxi platí, že čím více otázek, tím méně jsou zákazníci ochotni odpovídat. Podle odborníků by tak měl dotazník obsahovat maximálně dvacet otázek, přičemž nesmí být opomenut žádný z nadefinovaných znaků spokojenosti zákazníků.

Volba vhodného formátu dotazníku

Formát dotazníku představuje vnější uspořádání, které s použitím zvolené škály umožní hodnotit míru spokojenosti. V praxi lze rozlišovat mezi formátem *check-listů*, *Likertovým*, *verbálním a numerickým*, z nichž každý má určité klady a zápory.

Formát **check-listů** znázorněný tabulkou č.1, je považován za velmi jednoduchý pro respondenty, kteří jako odpověď na otázku volí pouze ze dvou možností (např. spokojen – nespokojen, ANO – NE). Pro přesnější kvantifikaci míry spokojenosti zákazníků ho však nelze využít, neboť neumožňuje objektivní zpracování získaných dat.

Tabulka 1 **Formát check-listů** [3]

<i>Chování obsluhujícího personálu</i>	Spokojen	Nespokojen
--	-----------------	-------------------

Likertův formát oproti předchozímu umožňuje škálovou evaluaci a zároveň disponuje přesným vymezením hraničních hodnot absolutně pozitivního a negativního vnímání. Otázky v dotazníku pak zpravidla představují výrok o určitém stavu znaku spokojenosti, přičemž zákazníci vyjadřují směr a intenzitu svého názoru. Tento formát umožňuje dosáhnout vyšší variability a spolehlivosti získaných výsledků, na druhou stranu však využití vícestupňové škály může vést k problémům pochopení a také pouze k pozitivnímu hodnocení. Možný příklad Likertova formátu dotazníku zobrazuje tabulka č. 2.

Tabulka 2 **Formát Likertův** [3]

<i>Chování obsluhujícího personálu bylo bezvadné</i>	Silný souhlas	Slabý souhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Slabý nesouhlas	Silný nesouhlas
--	----------------------	----------------------	-----------------------------------	------------------------	------------------------

Od Likertova formátu je odvozen **verbální** formát znázorněný tabulkou č. 3, který definuje dotazníkové otázky jako jednotlivé znaky spokojenosti a respondenti označují jeden

ze stavů své spokojenosti. Ačkoliv vedle srozumitelnosti patří k jeho výhodám možnost kvantifikace míry spokojenosti, je důležité uvědomit si, že více než pětistupňová škála znamená přílišnou náročnost na pochopení dotazovaných respondentů.

Tabulka 3 **Verbální formát** [3]

<i>Chování obsluhujícího personálu</i>	Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
--	-----------------------	-----------------	-------------------------------------	-------------------	-------------------------

Poslední možný formát představuje **numerická** škála, která umožňuje nejpřesnější vyjádření míry spokojenosti a lze ji použít při jakékoliv metodě sběru dat. Zavedení například pětistupňového hodnocení, které zákazníků asociuje posouzení školního prospěchu, přispívá podle zkušeností řady odborníků k lepšímu pochopení tohoto formátu. Ukázkou numerického formátu dotazníku představuje tabulka č. 4

Tabulka 4 **Numerický formát** [3]

<i>Chování obsluhujícího personálu</i>				
Velmi spokojen				Velmi nespokojen
1	2	3	4	5

Popis vstupních informací pro respondenty

Mimořádná pozornost by měla být věnována také určení vstupních informací pro zákazníky, obzvláště při dotazování poštou či elektronicky. Tyto informace totiž významně ovlivňují spolehlivost a správnost získaných odpovědí od respondentů. Plní však i řadu dalších funkcí [3]:

- vysvětlují účel průzkumu a využití získaných dat,
- poskytují srozumitelný a úplný návod k vyplňování dotazníku,
- informují o subjektu, který provádí průzkum, a způsobu zpracování získaných dat,
- motivují určitým způsobem k vyplnění dotazníku,
- zdůrazňují závazek důvěrnosti získaných údajů o respondentovi,
- informují o tom, kam a jakým způsobem dotazník odevzdat, atd.

Definitivní uspořádání dotazníku

Před uvedením do praxe by měla být struktura a vhodnost dotazníku přezkoumána těmi, kteří se sice nepodíleli na jeho tvorbě, avšak mohou významně přispět k odhalení určitých nedostatků a dalšímu zlepšování. Proto by tento krok neměla žádná organizace ve svém vlastním zájmu podceňovat. V rámci přezkoumání může být posuzována např. délka dotazníku, srozumitelnost otázek či frekvence dotazování. Pokud se prokáže přílišná rozsáhlost dotazníku, vzniká nutnost redukce počtu otázek, a to prostřednictvím jednoho z následujících přístupů [1]:

1. *Přístup odvozený od úsudku těch, kteří dotazník navrhují* – dva odborníci vyberou určitý počet otázek, přičemž do dotazníku zahrnou ty, na nichž se výběrem nezávisle na sobě shodnou.
2. *Přístup aplikující matematické metody* – původní dotazník je zaslán vzorku zákazníků a následně se prostřednictvím korelační analýzy či metody skupinových diferencí vybírá soubor nejvhodnějších otázek.

2.1.4 Určení způsobu a velikosti výběru

Stanovení způsobu a velikosti výběru respondentů je velmi důležitým krokem, neboť ve většině případů nedokáže organizace do svého šetření zařadit veškeré zákazníky, tvořící tzv. **základní soubor**. Pokud však organizace disponuje např. zákaznickou databází a dokáže oslovit všechny své odběratele, odpovídá velikost výběru velikosti souboru a míra spokojenosti je v tomto případě zjišťována u všech zákazníků. Ačkoliv je tato metoda, v literatuře [1] označovaná jako **metoda Census**, velice nákladná na čas i zdroje, poskytuje organizaci data s vysokou vypovídací hodnotou.

Pokud však nelze z nejrůznějších příčin provést vyčerpávající šetření u všech respondentů, přistupuje se k tzv. **vzorkování**. Tento pojem označuje proces výběru určitého počtu zákazníků, jejichž zkoumáním lze s určitou pravděpodobností dosáhnout stejných výsledků měření, jaké by byly dosaženy výzkumem u celého základního souboru [3]. Znamená to, že musí být určen výběrový vzorek, který bude zastupovat základní soubor a s požadovanou spolehlivostí reprodukovat názory všech zákazníků. K základním dvěma přístupům, kterými lze uskutečnit výběr pro výběrový soubor patří [1]:

- **Úsudková metoda** – jedná se o nepravděpodobnostní výběr, který závisí na rozhodnutí osob, provádějících vzorkování. Získané výsledky nelze považovat za příliš spolehlivé a reprezentativní, protože výběr je zatížen chybami více než u náhodného vzorku. Tato metoda však může najít své opodstatnění tehdy, pokud organizace s měřením spokojenosti zákazníků teprve začíná a nemůže využívat poznatků a dat z minulých šetření.
- **Statistické (pravděpodobnostní) metody** - narozdíl od předchozího přístupu umožňují tyto metody určit potřebnou velikost výběru či pravděpodobnost, s jakou bude každá jednotka základního souboru zahrnuta do tohoto výběru, a také zajistit reprezentativnost vybraného vzorku. Mezi nejčastěji používaný způsob stanovení výběrového souboru patří *metoda prostého náhodného výběru*, u které mají všechny jednotky základního souboru stejnou pravděpodobnost, že budou vybrány. Náhodný výběr může probíhat jako čistě náhodný nebo systematický s náhodně stanoveným začátkem. S cílem zvýšit kvalitu získaných informací lze také využít *oblastní stratifikovaný výběr*, jehož podstata spočívá v rozdělení základního souboru do několika podskupin a provedení prostého náhodného výběru v každé této skupině.

Po vymezení způsobu výběru zákazníků pro účely měření spokojenosti je nutné obrátit pozornost na určení jeho **rozsahu**. Protože však v praxi dochází ke kolísání zjištěných výsledků měření z výběru na výběr, je třeba při určování velikosti vzorku zohlednit určitou náhodnou veličinu ovlivňující veškeré odhady, nazývanou *výběrovou chybou*. U té platí, že čím je větší počet dotazovaných zákazníků, tím menších hodnot dosahuje, neboť dosažené výsledky lze považovat za věrohodnější.

Obecně může být rozsah výběru vyjádřen jako funkce tří statistických proměnných [1]:

- stupně spolehlivosti,
- přípustné chyby výběru,
- směrodatné odchylky míry spokojenosti zákazníků.

Stupeň spolehlivosti uváděný zpravidla v procentech umožňuje posoudit úroveň shody údajů, které byly zjištěny z výběru zákazníků, s daty získanými v rámci celého souboru. V praxi každému stupni spolehlivosti, při měření zpravidla určenému jako vstupní podmínka, odpovídá určitá hodnota operátoru *t* nazývaného *kvantil*, který umožňuje

konstruovat intervaly, v nichž se zvolenou pravděpodobností leží skutečné hodnoty měřené veličiny. Kvantily jsou tabelovány pro jednotlivé pravděpodobnosti, se kterými se pracuje. Možné přiřazení stupňů spolehlivosti jednotlivým hodnotám operátoru t zobrazuje tabulka č. 5.

Tabulka 5 **Přiřazení stupňů spolehlivosti [1]**

Stupeň spolehlivosti (v %)	Hodnota operátoru t
50	0,675
80	1,282
90	1,645
95	1,960
98	2,326
99	2,578
99,5	2,810

Další proměnná - **přípustná chyba** (označovaná jako PCH) vyjadřuje požadovaný stupeň přesnosti stanovení míry spokojenosti zákazníků na daném vzorku. Jedná se tedy o výběrovou chybu na určeném stupni spolehlivosti. I tato proměnná by měla být před zjišťováním velikosti výběru zadána.

Směrodatná odchylka (s) představuje často využívanou charakteristiku variability výsledků měření ve vztahu k průměru naměřených hodnot. Vyjadřuje, jak těsně se jednotlivé hodnoty míry spokojenosti pohybují kolem střední hodnoty. Ve vztahu k hodnocení spokojenosti platí, že čím vyšší je hodnota odchylky, tím menší shoda panuje v odpovědích zákazníků. Směrodatná odchylka může být zjištěna pouze v tom případě, že organizace disponuje dostatečným množstvím historických údajů, ze kterých lze její velikost odhadnout. Pokud například organizace zjišťuje míru spokojenosti zákazníků u znaku x na vzorku n zákazníků a získá individuální míry spokojenosti x_1, x_2 až x_n , je možné vypočítat průměrnou hodnotu míry spokojenosti zákazníků \bar{X} a na základě toho odhadnout velikost směrodatné

odchylky s pomocí vztahu
$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n-1}} .$$

Po určení velikosti směrodatné odchylky lze ke stanovení rozsahu výběru použít vzorec

$$n = \frac{(t^2 + s^2)}{PCH^2}, \text{ kde } n - \text{rozsah výběru,}$$

t – stupeň spolehlivosti převedený na kvantil,

s – směrodatná odchylka,

PCH – přípustná chyba.

2.1.5 Postupy sběru dat

Pro účely výzkumu spokojenosti zákazníků mohou organizace volit mezi různými metodami shromažďování dat od zákazníků. Výběr konkrétní metody se odvíjí především od cílů zjišťování, počtu respondentů, technických možností organizace a v neposlední řadě také od výše rozpočtu vymezeného na výzkum. Na technice sběru dat závisí do určité míry validita a spolehlivost výsledků, proto by organizace měla důsledně zvážit všechny klady a zápory zvolené metody. K základním metodám shromažďování dat patří [3]:

- metoda „pro forma“,
- sběr dat poštou zasílanými dotazníky,
- sběr dat s podporou telefonických interview,
- sběr dat pomocí přímých interview se zákazníky,
- on-line dotazování.

Metoda „pro forma“

Tato metoda je obecně považována za nejméně spolehlivou, především vlivem nízké odezvy zákazníků a nenáhodnosti jejich výběru. Zpravidla probíhá formou písemné ankety, kdy jsou dotazníky umístěny na viditelných místech a jejich vyplnění záleží pouze na ochotě a zájmu jednotlivých zákazníků. Protože se respondenti v demografických i spotřebních charakteristikách mohou významně odlišovat, nelze splnit ani požadavek reprezentativnosti výběru a pro objektivní měření spokojenosti zákazníků by tato metoda neměla být vůbec používána.

Sběr dat poštou zasílanými dotazníky

Jedná se o tradiční metodu shromažďování dat, vhodnou především tehdy, pokud existuje databáze zákazníků organizace. Vybraným zákazníkům se poté poštou zašle dotazník

i s podrobnými pokyny pro jeho vyplnění. Tato technika sběru umožňuje zachovat anonymitu odpovědí a zajišťuje minimální vliv tazatele na sdělovaný názor respondenta, který navíc může být značně geograficky vzdálen. Riziko však spočívá v nižší kvalitě vyplnění dotazníku, velmi nízké návratnosti a s ní související nutnosti motivace zákazníků, časové prodlevě či menší důvěryhodnosti uvedených odpovědí.

Sběr dat s podporou telefonických interview

Telefonické dotazování je velmi rozšířenou metodou přímého styku, která umožňuje rychlé zpracování dat a dosažení vysoké odezvy. Používá se při plošných výzkumech, kdy je daný zkoumaný produkt (služba) velmi rozšířen, nebo při nemožnosti realizovat osobní dotazování (např. z důvodu velké vzdálenosti respondentů). Využití této techniky omezuje neznalost kontaktu na zákazníka a nutnost ochrany těchto údajů v databázích.

Sběr dat pomocí přímých interview se zákazníky

Přímé rozhovory se zákazníky lze považovat za nejobektivnější a zároveň za nejnákladnější metodu sběru dat. Speciálně proškolení tazatelé se dotazují přímo v terénu a do zkoumání míry spokojenosti tak zapojují i samotné zákazníky. Právě kontakt „face-to-face“ zajišťuje téměř 100% odezvu ze strany respondentů. Kvalita získaných informací roste, protože tazatelé zaznamenávají kromě údajů o hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky i další komentáře zákazníků. K nevýhodám této techniky bezpochyby patří velká časová i finanční náročnost, možná ostýchavost zákazníků, kteří mají vyjádřit svůj názor před tazatelem, či problém dodržení struktury vzorku respondentů.

On-line dotazování

Jedná se o určitou modifikaci sběru dat poštou, jejíž význam v posledních letech značně vzrůstá. Využití elektronické pošty k zasílání dotazníků se jeví jako cenově nejpříznivější a oproti klasické poště také rychlejší. Uplatnění tato metoda nalézá především u organizací, které disponují databázemi zákazníků s informacemi o elektronickém kontaktu. Jednoznačnou nevýhodou zatím však zůstává relativně malá vybavenost zákazníků (především domácností) počítači a internetem. Podle každoročního šetření Českého statistického úřadu disponovalo v roce 2006 přístupem k internetu 95 % podnikatelských subjektů, zatímco z domácností jej měla pouze každá třetí [19]. Velkou příležitostí pro rozvoj

on-line dotazování tedy zůstává potenciál spočívající v rostoucí informační gramotnosti obyvatelstva a možnostech jeho vybavení počítači a internetem.

2.1.6 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků

Systematické vyhodnocování získaných dat bezpochyby patří k další klíčové činnosti v rámci uplatňování metodiky měření spokojenosti zákazníků. Samotný požadavek provádění analýzy údajů obsahuje i norma ČSN EN ISO 9001. Protože výsledkem zpracování dat musí být objektivní informace použitelné vrcholovým managementem jako podklady pro rozhodování, je třeba také této problematice věnovat náležitou pozornost.

Mezi nejrozšířenější formy kvantifikace míry spokojenosti zákazníků, které se osvědčily i v mnoha světových zemích, patří výpočet **indexů spokojenosti (ISZ)**. Obecně je lze definovat jako poměr *reality* a *optima*, přičemž realitou se rozumí výsledek konkrétního měření spokojenosti v určitém čase a optimem ideální hladina pozitivního vnímání [3]. Podmínkou je, aby oba ukazatele byly vyjádřeny ve stejných jednotkách (bodech či procentech).

Indexy spokojenosti umožňují nejen kvantifikaci míry spokojenosti i s jejími jednotlivými znaky, ale také statistické vyhodnocování s cílem splnit požadavek již zmíněné normy ČSN EN ISO 9001, týkající se nutnosti poznání trendů ve vývoji spokojenosti zákazníků. Účel těchto indexů nespočívá v jejich využití během jednorázového monitorování, ale v garanci toho, že měření spokojenosti, a tedy i vyhodnocování získaných dat bude v různých obdobích realizováno vždy stejným způsobem, který umožní srovnávání získaných výsledků v čase.

V praxi se při zpracovávání dat z průzkumů také využívají vhodně zvolené statistické metody či základní statistické charakteristiky. Mezi ně nejčastěji patří **aritmetický (výběrový) průměr**, vypovídající o poloze konečného hodnocení spokojenosti u celého vzorku zákazníků v rámci určené hodnotící škály, dále **medián**, **rozpětí** či **směrodatná odchylka**, které byla věnována pozornost v kapitole 2.1.4 diplomové práce. Pro interpretaci získaných výsledků lze využít nejrůznějších tabulek či grafických výstupů ve formě sloupcových, výsečových či spojnicových grafů.

2.1.7 Zlepšování spokojenosti a rozvoj vztahů se zákazníky

Výsledky měření spokojenosti zákazníků by měly být ve středu pozornosti firemních manažerů, protože poskytují důležité informace nejenom o tom, jak je organizace vnímána externími či interními zákazníky, ale i zda došlo od minulého měření k posunům v jejím vnímání. Zjištěné výsledky pak mají sloužit především jako podklad pro přezkoumávání systému vedením a vést k vytváření projektů, zabývajících se neustálým zlepšováním.

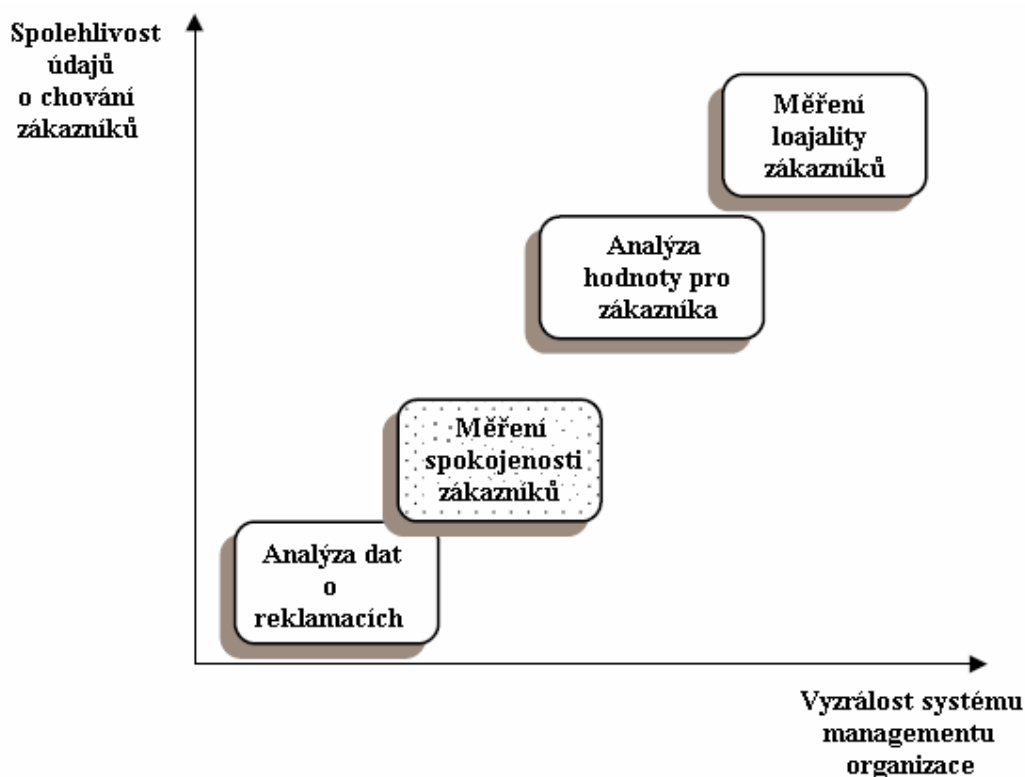
Pozornost managementu by měla směřovat především ke zlepšování interních procesů, které významně ovlivňují spokojenost jednotlivých skupin zákazníků a přispívají ke zvyšování výkonnosti. Konkrétní možnosti a způsoby však závisí na druhu organizace, prostředí, v němž operuje, i na stávající úrovni spokojenosti zákazníků.

Organizace si při rozhodování o zlepšování procesů v rámci systému managementu jakosti musí uvědomit, že proces měření spokojenosti zákazníků obsahuje i určitá omezení, která ovlivňují možnosti jeho využití a interpretaci dosažených výsledků. Příkladem může být získávání informací pouze od vlastních zákazníků, kteří nemají možnost srovnání s jinými dodavateli, nebo nezohlednění konkurenční nabídky a vývoje odvětví, v rámci kterého organizace podniká.

Za problematické lze také považovat uplynutí určité doby od sběru dat a následného vyhodnocení. Zákazníci při dotazování vypovídají o svých momentálních dojmech, které ovlivňuje nejenom zkušenost s hodnoceným objektem, ale také např. psychické a fyzické rozpoložení, v němž se nacházejí. Jejich vnímání hodnoceného objektu tak v době interpretace výsledků a přijímání nápravných opatření může být již zcela odlišné.

Za přirozený vývoj lze tedy považovat současné (tzv. progresivní) trendy, kdy organizace usilují o zapojení dalších metodik, které jim umožní zvýšit úroveň a objektivitu postupů měření spokojenosti a analyzovat data z měření a monitorování loajality zákazníků nebo tzv. hodnotu pro zákazníka. Vyhodnocení a interpretaci dat získaných monitorováním spokojenosti zákazníků nelze považovat za vyčerpávající a konečnou činnost na cestě ke zlepšování spokojenosti, ale spíše za jeden z nezbytných kroků na cestě k orientaci na zákazníka. Jak je zřejmé z obrázku č. 5, proces zdokonalování by měl pokračovat analýzou hodnoty pro zákazníka a měřením loajality zákazníků, jimž se věnují i následující dvě kapitoly diplomové práce.

Obrázek 5 Čtyři stupně dokonalosti měření ve vztahu k zákazníkům [3]



2.2 Měření loajality zákazníků

Monitorování loajality zákazníků je možné realizovat třemi nejpoužívanějšími metodami [1]:

- sledováním a vyhodnocováním budoucích záměrů zákazníka,
- měřením tzv. efektivní loajality,
- měřením prostřednictvím ztracených a získaných zákazníků.

Monitorování budoucích záměrů

Tato metoda umožňuje organizaci předpovídat očekávané budoucí chování zákazníků, přičemž se snaží zohlednit možné změny v jejich finanční a sociální situaci. Dotazy směřující k budoucím záměrům zákazníků lze přitom jednoduše zakomponovat přímo do dotazníku jako součást otázek souhrnného charakteru. K nim by měly bezpochyby patřit otázky zabývající se zjišťováním záměrů pro opakované nákupy, rozsahu pozitivních a negativních referencí o výrobku či odhadů budoucích objemů nákupů. Pro posouzení stupně loajality může organizace své zákazníky rozdělit do pěti skupin, jak znázorňuje tabulka č. 6. Smyslem

takového zkoumání je především snaha o odhadnutí procentní pravděpodobnosti opakovaných nákupů.

Tabulka 6 **Hodnocení stupně loajality zákazníků** ([1], vlastní úprava)

Typ otázky Stupeň loajality	Týkající se záměrů pro opakované nákupy	Směřující na rozsah pozitivních i negativních referencí	O odhadech budoucích rozsahů dodávek	Odhadovaná pravděpodobnost opakovaných nákupů v %
Velmi loajální zákazník	vybere si výrobek bez váhání	zcela určitě pozitivní reference	významně stoupat	větší než 80 %
Mírně loajální zákazník	pravděpodobně si výrobek koupí	pravděpodobně pozitivní reference	mírně stoupat	60 - 80 %
Indiferentní zákazník	bude zkoumat užitečnost opakovaného nákupu	neví	stabilní, beze změny	40 - 60 %
Velmi nejistý zákazník	bude váhat a asi si výrobek už nekoupí	pravděpodobně negativní reference	mírně klesat	20 - 40 %
Ztracený zákazník	určitě si výrobek už nekoupí	určitě negativní reference	významně klesat	menší než 20 %

Měření efektivní loajality

K měření efektivní loajality lze použít celou řadu indikátorů, např. ukazatele dlouhodobosti vztahů, pronikání na další trhy, frekvence objednávek v čase nebo objemu obchodů na jednoho zákazníka. Poslední dva zmíněné indikátory jsou obdobou *ukazatele setrvávání zákazníků* (U_{sz}), jehož zjištění může být zajímavé především pro organizace vyrábějící či poskytující zboží krátkodobé spotřeby. Do výpočtu se však nezahrnují noví zákazníci, získaní během sledovaného období, ale pouze odběratelé, kteří byli registrováni již na začátku období. Pro stanovení tohoto ukazatele lze využít vztah [1]:

$$U_{sz} = \frac{\text{Počet zákazníků k 31.12. roku X}}{\text{Počet zákazníků k 1.1. roku X}}$$

Měření prostřednictvím ztracených a získaných zákazníků

Účelem tohoto měření není pouhé zjišťování absolutních počtů ztracených či nově získaných zákazníků za určité časové období ani vyjádření procentuálních úbytků/přírůstků

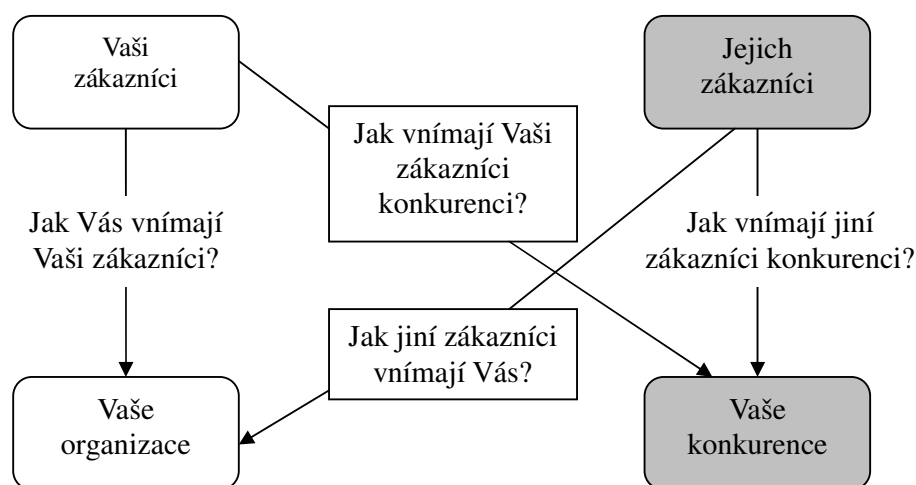
odběratelů, ale spíše odhalení důvodů, proč k daným okolnostem došlo. Především u ztracených zákazníků by pro organizaci mělo být prioritou nalezení a pochopení příčin, které vedly ke změně dodavatele. Organizace, jejichž úsilí končí zjištěním míry spokojenosti zákazníků, se připravují o možnost odhalit skrytou nespokojenost svých zákazníků, která může značně ovlivňovat jejich ekonomickou výkonnost v budoucnosti. I zde se tak potvrzuje, že by měření loajality nemělo být organizacemi opomíjeno a mělo by být chápáno jako nezbytnost.

2.3 Analýza hodnoty pro zákazníka

Analýza hodnoty pro zákazníka je zatím nepříliš rozšířenou, i když komplexnější metodou, která umožňuje definovat postavení konkrétní organizace na trhu. Její největší předností je možnost konkurenčního srovnání, protože do zkoumání zahrnuje nejen dosavadní zkušenosti zákazníků dané organizace, ale i názory zákazníků konkurence. Oproti klasickému měření spokojenosti (např. pomocí indexů spokojenosti) dokáže zohlednit i ekonomické charakteristiky, např. cenu produktu či poskytovaných služeb.

Princip této metody, který výstižně zachycuje obrázek č. 6, spočívá v předpokladu, že základem konkurenceschopnosti a dlouhodobé prosperity organizace je maximalizace hodnoty pro zákazníka. Té lze dosáhnout nabídnutím produktu za odpovídající cenu a s optimální funkčností, přičemž stupeň splnění funkce je vlastně mírou spokojenosti zákazníka. Hodnotu pro zákazníka tedy tvoří dva prvky – *jakost a cena*, u znaků jakosti může jít o kombinaci znaků výrobků a služby.

Obrázek 6 Princip analýzy hodnoty pro zákazníka [1]



Existuje celá řada nástrojů, které umožňují analyzovat hodnotu pro zákazníka. Mezi nejčastěji využívané patří *strom hodnoty*, *profil ceny* nebo *jakosti*, *porovnávací graf* či *mapa hodnoty pro zákazníka*. Například **stromový diagram** slouží k logickému uspořádání prvků hodnoty pro zákazníka a k jejich rozkladu na dílčí prvky, zpravidla na znaky jakosti a atributy ceny. Atributy ceny ovlivňují to, jestli zákazník vnímá nákup produktu nebo služby jako ekonomicky výhodný, znaky jakosti představují konkrétní vlastnosti, umožňující uspokojení určitých potřeb zákazníků [1].

Konstrukce stromu hodnoty probíhá za pomoci vzorku zákazníků (vlastních i konkurenčních), kteří definují pro ně důležité znaky jakosti a atributy ceny a poté určují váhy jednotlivých prvků hodnoty pro zákazníka (k tomu lze využít dříve popsané metody využívané při měření spokojenosti zákazníků). Výsledkem tohoto postupu je vytvoření stromu hodnoty pro zákazníka, přičemž informace v něm uvedené mohou být dále použity jako vstupy pro další metody.

Využití analýzy hodnoty pro zákazníka je v dnešní době považováno spíše za alternativní přístup k měření spokojenosti zákazníků. Přestože nabízí řadu výhod a odstraňuje některá omezení, která ovlivňují vypovídací schopnost naměřených hodnot spokojenosti zákazníků, patří tento způsob kvantifikace mezi doplňkové metody. Lze však očekávat, že s důrazem na kontinuální zlepšování firemních procesů se snaha o zvyšování hodnoty pro zákazníka stane v konkurenčním boji nezbytností a samozřejmostí.

3 Představení společnosti Zmeškal, spol. s r. o.

3.1 Základní informace

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na zjišťování spokojenosti externích zákazníků ve firmě Zmeškal, spol. s r. o., která se od svého vzniku v roce 1991 zabývá samoobslužným prodejem potravin a dalších druhů nepotravinářského zboží denní potřeby. Vedle maloobchodního prodeje poskytuje organizace od roku 1998 ubytovací služby ve vlastním penzionu. Svou činnost provozuje firma Zmeškal, spol. s r. o. ve městě Počátky, které se nachází v kraji Vysočina a čítá 2 674 obyvatel. V současné době společnost zaměstnává patnáct pracovníků ve složení: jeden vedoucí prodejny, dvě mistrové, devět prodavaček, jednatel, hlavní účetní a administrátorka skladu.

Samoobslužná prodejna společnosti je od roku 1998 součástí národního řetězce soukromých potravinářských prodejen FLOP. Centrálou této aliance je společnost FLOP JIH, spol. s r. o., která je však majetkově a obchodně provázaná s firmou Flosman, a. s. Tímto propojením vzniklo obchodní společenství Flosman – FLOP JIH, tvořené velkoobchodní základnou s vlastními maloobchodními prodejny a nezávislými maloobchodníky sdruženými na základě smluv o obchodní kooperaci. Součástí této skupiny je nyní celkem 288 jednotek, fungujících zpravidla na bázi franšízové spolupráce. Podle TOP50 českého obchodu sestaveného podle výše tržeb dosažených v r. 2005, který zveřejnila společnost INCOMA Research, dosahuje skupina kolem společnosti Flosman celkového obrátu 2,8 mld. Kč, což ve srovnání s dalšími obchodními řetězci působícími v České republice znamená 26. místo žebříčku [16].

Podle spotřebitelského hodnocení obchodních řetězců v roce 2005 zveřejněném v **Koncepci spotřebitelské politiky na léta 2006 – 2010** [21] získala společnost Flosman – FLOP JIH při hodnocení podle *dostupnosti a kvality personálu* 1. místo z celkového počtu dvaceti čtyř hodnocených řetězců působících na maloobchodním trhu v České republice. V rámci hodnocení podle *cenové úrovně* se však společnost umístila až na 17. místě s průměrnou známkou 2,30, přičemž 1. místo získal řetězec Kaufland se známkou 1,58 a 24. místo společnost Delvita s hodnocením 2,78. Při posuzování kategorie *čerstvosti a kvality zboží* si řetězec Flosman výrazně polepšil, když se umístil na 11. pozici oproti 20. místu

z roku 2004. V hodnocení obchodních řetězců podle *šíře sortimentu* však podle hodnocení spotřebitelů obsadil až 21. místo.

Smyslem vertikální kooperace firmy Zmeškal, spol. s r. o. se společností FLOP JIH byla především snaha získat silného strategického partnera, který by přispěl k dosažení výhodnějších obchodních podmínek, jaké získávají velké integrované celky. Spolupráce obnáší zahrnutí společnosti Zmeškal do centrální fakturace, což znamená, že všem smluvním dodavatelům hradí faktury přímo FLOP JIH, spol. s r. o. a prodejna účtuje až na základě tzv. přefakturace.

Ačkoliv samoobslužná prodejna firmy působí jako samostatný právní subjekt, postupuje se společností FLOP JIH a dalšími subjekty začleněnými do obchodní sítě společně v oblasti týkající se obchodní politiky a reklamy. Prakticky to znamená, že se podílí na vyjednávání s dodavateli o společných letákových a cenových akcích, popř. spotřebitelských soutěžích. Zavazuje se také k odběru stanoveného procenta jednotlivého objednaného sortimentu vzhledem k celkové skladbě prodávaného zboží, přičemž cca 90 % zboží odebírá od obchodní skupiny Flosman – FLOP JIH a zbylých 10 % zboží je dodáváno od specializovaných regionálních dodavatelů zvolených podle rozhodnutí vedoucího prodejny.

V roce 2001 došlo k první rozsáhlejší rekonstrukci samoobslužné prodejny společnosti Zmeškal, spol. s r. o., která měla za následek rozšíření prodejního prostoru o 50 m² a její modernější dovybavení. Zároveň byla zavedena evidence zboží pomocí čárových kódů, což přineslo výhody ve formě úspor času zaměstnanců i zákazníků a zvýšení přehlednosti při sledování příjmu, výdeje a inventuře zboží ve skladu a v prodejně. Prodejní plocha samoobsluhy doposud činila 168 m². V současné době dochází k úspěšnému ukončení rozsáhlé rekonstrukce, jejíž smysl spočíval především v opětovném rozšíření prodejní plochy až na 270 m² a provedení dalších dispozičních úprav.

3.2 Pozice společnosti na trhu

Okres Pelhřimov, do kterého patří také město Počátky a v němž má společnost svou maloobchodní prodejnu, disponuje v rámci České republiky vůbec nejnižší hustotou prodejních ploch řetězců a také velmi nízkou kupní silou obyvatelstva. Stejně tak hustota osídlení není vyšší než 100 obyvatel/km² a průměrné měsíční mzdy se pohybují kolem 85 %

celorepublikového průměru. Všechny uvedené charakteristiky výrazně ovlivňují uspořádanost maloobchodní sítě. Podle výzkumu společnosti INCOMA Research a GfK Praha „Shopping Monitor 2005/06“ preferuje kolem 64 % obyvatel kraje Vysočina jako hlavní nákupní místo potravin hypermarket, supermarket nebo diskont. Družstevní řetězce a nezávislé maloobchody upřednostňuje zhruba 36 % zákazníků, což oproti ostatním krajům představuje jednoznačně nejvyšší hodnotu preference [12].

Uvedené informace vypovídají mnohé o situaci, která panuje na maloobchodním trhu v Počátkách. Především vlivem nízké kupní síly je jedinou přímou konkurencí působící na stejném lokálním trhu v Počátkách a přilehlých městských částech prodejna Spotřebního družstva Jednota. Konkurenční výhodou společnosti Zmeškal, spol. s r. o. však mimo jiné zůstává umístění prodejny blízko centrálního náměstí města, tzn. že se vyznačuje nízkou docházkovou vzdáleností pro většinu svých zákazníků.

Město Počátky se zároveň nachází ve středu pomyslného trojúhelníku, jehož vrcholy tvoří tři větší města (Pelhřimov, Jindřichův Hradec, Jihlava). Ta poskytují pracovní příležitosti velkému množství místních obyvatel, kteří do nich dojíždějí, a také proto se společnost Zmeškal, spol. s r. o. cítí reálně ohrožována dalšími typy maloobchodních jednotek (především diskonty, hypermarkety a supermarkety) operujícími v těchto přilehlých městech.

Také z těchto důvodů hodlá společnost upevnit své postavení na místním trhu nejen zlepšením vybavenosti své prodejny, ale i zkvalitněním vztahu se zákazníky. Jak potvrdily nejnovější analýzy za 4. čtvrtletí roku 2006, zaznamenává nezávislý maloobchodní trh s rychloobrátkovým zbožím v České republice oproti předchozím rokům pozitivní vývoj, tzn. že se jeho postavení oproti nadnárodním řetězcům mírně zlepšuje [21]. Tato skutečnost může být pro menší samoobslužné prodejny, jakou vlastní právě také firma Zmeškal, spol. s r. o. určitým příslibem do budoucna.

4 Současný stav měření spokojenosti zákazníků a jeho analýza

Společnost Zmeškal, spol. s r. o. od zahájení svojí činnosti neprovedla žádné systematické a pravidelné šetření, které by se zabývalo měřením spokojenosti a loajality zákazníků samoobslužné prodejny. Ačkoliv je pro společnost spokojenost zákazníků důležitá, nebylo dosud měření spokojenosti považováno za významnou a pro existenci firmy klíčovou činnost. Vedení firmy věří tomu, že zná dobře názory svých zákazníků, tzn. z jejich stížností či kritických připomínek ví, co by mělo zlepšit, o což se s ohledem na omezené prostorové, finanční či personální zdroje snaží. Mezi důvody dosavadní nerealizace měření spokojenosti zákazníků byly uvedeny především neznalost postupu při takovém šetření, aby mělo určitou vypovídací hodnotu, dále nedostatek lidských zdrojů, příliš vysoká cena a časová náročnost.

Spokojenost zákazníka ztotožňovala dosud společnost s počtem uplatňovaných reklamací jednotlivých produktů, zákaznických stížností a připomínek k poskytovaným službám. Jak však bylo vysvětleno v kapitole 1.2 diplomové práce, nelze v současné době tyto ukazatele považovat v žádném případě za jediné či rozhodující indikátory sloužící k vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků.

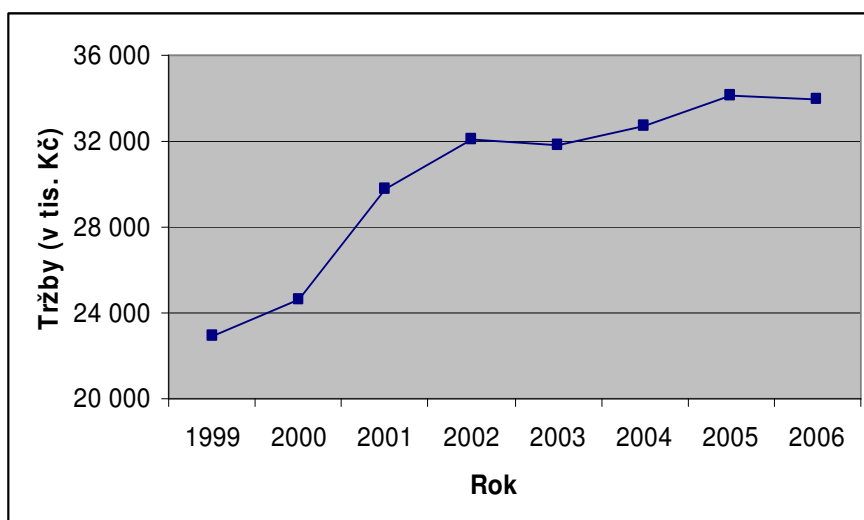
Pokud se zákazník prodejny rozhodne reklamovat zboží či si chce stěžovat na úroveň poskytovaných služeb, musí to učinit osobně, což podle mého názoru přispívá k tomu, že ventiluje svou nespokojenost spíše svému okolí, než aby si stěžoval oficiálním způsobem. Proto zpětná vazba získaná formou reklamací a stížností představuje pouhý odraz nespokojenosti zákazníků nehledě na to, že měření spokojenosti zákazníků by mělo být postaveno na míře pozitivního vnímání poskytovaných produktů a služeb.

Uplatňované **reklamace zboží**, jakož i vznesené **stížnosti** řeší zpravidla vedoucí prodejny, a to bezodkladně, s cílem zajistit okamžitou nápravu. K jejich evidenci ani archivování však nedochází, což znamená, že se s nimi dále systematicky nepracuje a nejsou využity ani jako vstupní informace pro zlepšování kvality nabízených produktů a služeb. Přehledné zpracování, například formou tabulky se zaznamenáním četností výskytu jednotlivých reklamací či připomínek, by však mohlo vedení poskytnout zajímavé poznatky o skutečných potřebách a očekávání zákazníků, které nebyly dosud zohledněny.

Další ukazatel, kterým se dosud hodnotila spokojenost zákazníků, představuje **výše dosažených tržeb za prodané zboží** v jednotlivých obdobích. Vývoj tržeb za posledních osm let zachycuje graf č. 1, ze kterého by se dalo usuzovat, že k výraznému nárůstu spokojených zákazníků došlo především v rozmezí let 2000 – 2002 a od této doby se jejich počet nepatrně navyšuje, neboť i nadále obrat společnosti roste.

Dojít k takovým závěrům by však bylo zcela mylné, neboť ve skutečnosti je vypovídací hodnota tohoto ukazatele velmi nízká a nelze z něj zjistit, na jaké úrovni se spokojenost zákazníků pohybuje. Především vlivem inflace a také sezónních výkyvů dochází k výraznému zkreslení. Například v letních měsících vznikají pravidelně vyšší tržby, protože město Počátky a jeho okolí je vyhledávaným místem letních dovolených tuzemských a v posledních letech také nizozemských občanů.

Graf 1 Vývoj ročních tržeb v letech 1999 – 2006
(v tis. Kč)



Zdroj: účetní výkazy firmy Zmeškal, spol. s r. o., vlastní úprava

K nevýhodám zmíněného ukazatele také patří, že z vývoje objemu tržeb nelze zjistit, s čím konkrétně jsou zákazníci nespokojeni a co by měla společnost zlepšit. Mnohem vyšší vypovídací schopnost by například mělo sledování počtu zákazníků v jednotlivých měsících a výpočet průměrné výše útraty připadající na jeden nákup. Tyto informace však společnost nezjišťuje, ačkoliv analýza získaných dat by managementu umožnila vytvořit si alespoň základní představu o vývoji a změnách v počtu zákazníků a objemů jejich nákupů.

Hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě Zmeškal, spol. s r. o. nelze považovat za vyhovující, neboť dosud používané způsoby by měly sloužit pouze jako doplňkové. Základem systému měření spokojenosti a loajality by se měl stát dotazníkový průzkum, který zajistí dostatek relevantních informací o míře uspokojování zákazníků a umožní v budoucnu odhalení určitých trendů ve vývoji spokojenosti. Návrhu a realizaci nového způsobu měření spokojenosti a loajality zákazníků společnosti Zmeškal, spol. s r. o. se věnuje následující kapitola diplomové práce.

5 Měření spokojenosti a loajality zákazníků ve společnosti Zmeškal, spol. s r. o.

5.1 *Návrh nového systému měření spokojenosti a loajality zákazníků*

Z důvodů uvedených v předchozí kapitole vyplývá, že je nezbytné vytvořit nový systém měření spokojenosti zákazníků společnosti Zmeškal, spol. s r. o., který bude respektovat specifičnost a potřeby této organizace a zároveň bude schopen efektivně přispívat ke zlepšování vztahů s jejími zákazníky. Při návrhu a následné realizaci nového způsobu měření spokojenosti a loajality zákazníků je dodržena posloupnost prvních pěti kroků, vymezených v kapitole 2.1 diplomové práce. Vyhodnocování dat o spokojenosti a loajalitě zákazníků je věnován samostatný oddíl.

5.1.1 Definování zákazníků

Měření spokojenosti a loajality realizované ve firmě Zmeškal, spol. s r. o. se zaměřuje na externí zákazníky samoobslužné prodejny, tzn. na konečné spotřebitele nabízeného zboží a služeb. Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele považuje za tzv. konečného spotřebitele „*fyzickou nebo právnickou osobu, která nakupuje výrobky nebo užívá služby za jiným účelem než pro podnikání s těmito výrobky nebo službami*“ [20]. Podle této definice jsou externími zákazníky společnosti Zmeškal, spol. s r. o. převážně fyzické osoby nakupující zboží v samoobslužné prodejně. Ti hradí realizovaný nákup v hotovosti, případně prostřednictvím platebních karet, a nakupované zboží jim slouží k finální osobní spotřebě.

V několika případech patří k zákazníkům samoobslužné prodejny také právnické osoby, kterým je nákup zboží zpravidla fakturován. Jako příklad těchto subjektů lze uvést školské zařízení nebo některé místní podnikatelské organizace. Objem takto fakturovaných plateb se však pohybuje v částkách kolem 10 000 Kč měsíčně a na celkovém ročním obratu prodejny se podílí necelým jedním procentem, proto se monitorování spokojenosti a loajality zaměřuje výhradně na **fyzické osoby** splňující definici konečného spotřebitele.

5.1.2 Identifikace požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Základním požadavkem zákazníka, který realizuje nákup v samoobslužné prodejně, je dosáhnout uspokojení jeho konkrétních potřeb, vztahujících se k získání potravin či nepotravinářského zboží denní potřeby, a to v požadované kvalitě i kvantitě. V dnešní době však podnikatelskému subjektu působícímu v oblasti maloobchodního trhu nestačí k zajištění vlastní prosperity splnit pouze zákaznickova primární přání (zjednodušeně lze říci „nasytit a napojit jej“), ale je nutné zohledňovat stále více aspektů, které přispějí k dosažení spotřebitelovy spokojenosti. Vedle rozvoje konkurenčního prostředí, vzdělanosti a informovanosti zákazníka lze k těmto aspektům přiřadit také **osobní, psychologické, společenské a kulturní vlivy**, které někteří autoři (např. [8] nebo [9]) definují jako faktory významně ovlivňující nákupní chování. V teorii spotřebitele v současnosti dochází k identifikaci určitých spotřebitelských a nákupních trendů, jejichž poznáním a respektováním může daná organizace získat dnes tolik potřebnou konkurenční výhodu.

Při zkoumání specifik maloobchodního prodeje je také důležité si uvědomit, že nákup potravin, nápojů a dalšího zboží denní potřeby realizuje většina spotřebitelů téměř automaticky a každodenně, a proto lze v jejich chování nalézt určité znaky rutinního či zvyklostního chování. Ke zvláštnostem patří i to, že předmětem nákupu jsou zpravidla produkty nižší ceny, jejichž výběr nevyžaduje dlouhodobé a cílené plánování jejich pořízení, neboť se jedná o zboží uspokojující krátkodobé základní potřeby. Především z důvodu snazšího a současně detailnějšího odhalení konkrétních znaků spokojenosti spotřebitelů by těmto specifikům maloobchodního trhu měla být věnována dostatečná pozornost.

K nalezení souboru znaků spokojenosti externích zákazníků firmy Zmeškal, spol. s r. o. byla využita **metoda naslouchání hlasu zákazníků**, která měla především přispět k dosažení vysoké míry objektivity získaných výsledků. Identifikací klíčových znaků spokojenosti se zabývala šestičlenná *ohnisková skupina*, sestávající se ze tří současných zákazníků společnosti Zmeškal, kteří však příležitostně realizují své nákupy i v jiných maloobchodních jednotkách, dále z jednoho potenciálního zákazníka, který dosud prodejnu firmy nenavštívil, a je tedy zákazníkem jiných maloobchodů, z vedoucího prodejny a prodavačky zaměstnané společností. V rámci této skupiny proběhla pod vedením moderátorky diskuse, na jejím začátku bylo položeno několik obecných otázek, na které členové ohniskové skupiny postupně odpovídali. Ke vzneseným dotazům patřily i tyto:

- „Podle kterých charakteristik si vybíráte nákupní místo, ve kterém budete realizovat svůj nákup potravin?“
- „Co Vás jako první zaujme při návštěvě maloobchodní prodejny?“
- „Které faktory Vás nejvíce ovlivňují při nákupu potravin v dané prodejně?“
- „Jakých nedostatků v maloobchodní prodejně si všimnete nejdříve?“

Na základě jednotlivých odpovědí členů skupiny se rozpoutala hodinová diskuse, přičemž zajímavé názory a veškeré závěry byly pečlivě zaznamenávány a dále analyzovány. Výsledkem diskuse v ohniskové skupině bylo stanovení souboru dvanácti podstatných znaků ovlivňujících spokojenost zákazníků, mezi které byly zařazeny:

- **šíře nabízeného sortimentu,**
- **kvalita nabízeného sortimentu,**
- **čerstvost nabízeného zboží,**
- **cenová úroveň sortimentu,**
- **přehlednost zboží v regálech,**
- **zřetelné označení cen zboží,**
- **přístup a ochota personálu,**
- **rychlost obsluhy,**
- **prodejní doba,**
- **uspořádání prodejny, orientace v ní,**
- **čistota v obchodě,**
- **osvětlení v obchodě.**

Podle klasických přístupů k měření spokojenosti zákazníků (např. [1]) není vhodné mezi znaky spokojenosti řadit ekonomické charakteristiky, jako např. cenu produktu či služby, neboť z pohledu zákazníků by bylo ideální, aby byly tyto charakteristiky co nejmenší. Přesto není reálné ignorovat skutečnost, že při nákupech potravin patří cenová úroveň sortimentu mezi velmi významná kritéria. Z tohoto důvodu byla také cena nabízeného zboží zahrnuta do výše uvedeného seznamu znaků spokojenosti externích zákazníků.

Po identifikaci souboru znaků spokojenosti byla aplikována **Fullerova metoda párového porovnávání**, popsaná v kapitole 2.1.2 diplomové práce, která umožnila stanovit míry důležitosti jednotlivých znaků. Členové ohniskové skupiny byli požádáni o samostatné vyplnění hodnotící matice tvořené dvanácti sloupci a řádky, do nichž byly zaneseny jednotlivé

znaky spokojenosti. Poté došlo ke stanovení individuálních vah znaků za jednotlivé členy a následně k výpočtu průměrných hodnot vah znaků spokojenosti za celou ohniskovou skupinu. Ukázkou vyplněné matice párového porovnávání jednoho člena ohniskové skupiny zachycuje tabulka č. 7, která zobrazuje i vypočtené hodnoty řádkových součtů $F(V_i)$ a vah jednotlivých znaků w_i .

Tabulka 7 **Hodnotící matice párového porovnávání znaků spokojenosti**

Znaky spokojenosti	šíře nabízeného sortimentu	kvalita nabízeného sortimentu	čerstvost nabízeného zboží	rychlost obsluhy	přehlednost zboží v regálech	zřetelné označení cen zboží	přístup a ochota personálu	prodejní doba	uspořádání prodejny, orientace v ní	čistota v prodejně	osvětlení v prodejně	cenová úroveň sortimentu	$F(V_i)$	w_i
šíře nabízeného sortimentu		0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	6,0	0,091
kvalita nabízeného sortimentu	1		1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	1	10,0	0,152
čerstvost nabízeného zboží	1	0		1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	6,5	0,099
cenová úroveň sortimentu	1	0,5	0		1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	7,5	0,114
přehlednost zboží v regálech	0,5	0	0,5	0		0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	4,0	0,060
zřetelné označení cen zboží	0,5	0	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	4,5	0,068
přístup a ochota personálu	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0	4,5	0,068
rychlost obsluhy	0	0	0,5	0	1	0,5	0,5		0,5	0,5	0	0,5	4,0	0,061
prodejní doba	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	4,0	0,061
uspořádání prodejny, orientace v ní	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0	0,5	4,0	0,061
čistota v obchodě	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1		1	7,5	0,114
osvětlení v prodejně	0	0	0	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0		3,5	0,053

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě výpočtu průměrných vah znaků spokojenosti za všechny členy ohniskové skupiny bylo zjištěno, že největší důraz je kladen především na **kvalitu a čerstvost** nabízeného sortimentu a také na **čistotu** udržovanou v prodejně. Mezi pěti nejvýznamnějších znaků spokojenosti patří také **cenová úroveň** a **šíře** poskytovaného **sortimentu**. S určitým odstupem dále následují znaky vztahující se k přístupu a ochotě personálu, prodejní době a rychlosti obsluhy. Zřetelné označování cen, přehlednost zboží a prostoru, ve kterém zákazníci realizují své nákupy, a osvětlení v prodejně se v takto uvedeném pořadí umístily z hlediska významnosti na 9. až 12. místě.

Výsledky získané aplikací Fullerovy metody párového porovnávání však nebylo možné automaticky zobecnit na celý soubor zákazníků maloobchodní prodejny, protože o důležitosti jednotlivých znaků spokojenosti rozhodoval malý počet respondentů tvořený pouze členy ohniskové skupiny. Z tohoto důvodu byla pro ověření vypovídací schopnosti těchto zjištění provedena konfrontace s výsledky každoročního šetření vývoje nákupních preferencí českých domácností SHOPPING MONITOR 2006/07 společností INCOMA Research a GfK Praha [22]. Ze zveřejněných závěrů tohoto výzkumu vyplynulo, že se zákazníci při výběru maloobchodní prodejny řídí především její **polohou** (dostupností), **cenami** a **širší sortimentu**. Za velmi důležité považují **čerstvost** a **kvalitu** potravin, což realizátoři šetření interpretují jako skutečnost, že ačkoliv spotřebitelé stále ještě na nízké ceny a slevy „slyší“, nekvalitní či málo čerstvé potraviny je mohou od nákupu velmi snadno odradit.

Z důvodu přehlednějšího porovnání výsledků dosažených vlastním šetřením a výzkumem společností INCOMA Research a GfK Praha, je v tabulce č. 8 zobrazeno pět nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují zákazníky při volbě maloobchodní prodejny. Výsledky získané u obou šetření potvrzují určité spotřebitelské tendence, k nimž patří především rostoucí důraz zákazníků na kvalitu, čerstvost a také přetrvávající význam cen sortimentu. Prokázalo se tedy, že znaky spokojenosti, které byly identifikovány členy ohniskové skupiny při vlastním výzkumu, i jim přiřkládanou důležitost lze považovat za realistické a pro měření spokojenosti a loajality zákazníků firmy Zmeškal, spol. s r. o. relevantní.

Tabulka 8 **Porovnání nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících zákazníky při výběru maloobchodní prodejny**

Pořadí	Vlastní výzkum	Šetření SHOPPING MONITOR
1.	kvalita nabízeného sortimentu	poloha maloobchodní prodejny
2.	čerstvost nabízeného zboží	cenová úroveň sortimentu
3.	čistota v prodejně	šíře nabízeného sortimentu
4.	cenová úroveň sortimentu	kvalita nabízeného sortimentu
5.	šíře nabízeného sortimentu	čerstvost nabízeného zboží

Zdroj: vlastní výzkum, šetření společností INCOMA Research a GfK Praha [22]

5.1.3 Návrh a tvorba dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků

Při návrhu a vytváření dotazníku bylo využito postupu popsaného v kapitole 2.1.3 diplomové práce. Nejprve došlo k formulování a výběru otázek v závislosti na jejich vhodnosti a formátu, poté byly vybrány údaje, které měly v dotazníku plnit úlohu vstupních informací pro respondenty, a na závěr následovalo přezkoumání a definitivní uspořádání vytvořeného dotazníku.

Určení otázek pro dotazníky

Prvním krokem při návrhu dotazníku bylo formulování otázek, které měly umožnit vyhodnocovat nejen nadefinované znaky spokojenosti a celkovou spokojenost jednotlivých zákazníků, ale i kvantifikovat získané odpovědi. Při jejich tvorbě byly respektovány požadavky, vztahující se především ke srozumitelnosti, konkrétnosti a jednoznačnosti kladených otázek. Výsledný soubor dotazů byl tvořen:






- otázkami vztahujícími se ke spokojenosti s jednotlivými znaky, které byly identifikovány členy ohniskové skupiny, přičemž každému znaku spokojenosti byla v dotazníku věnována jedna otázka,
- otázkou týkající se celkové spokojenosti zákazníků se samoobslužnou prodejnou firmy Zmeškal, spol. s r. o.,
- otázkami, které měly odhalit budoucí chování zákazníků. (Tyto otázky byly zvoleny z důvodu poznání loajality zákazníků prodejny. Byly zaměřeny především na zjištění pravděpodobnosti a důvodů opakovaného nákupu a také na posouzení změny celkového objemu realizovaných nákupů.),
- otázkami umožňujícími segmentaci zákazníků, a to podle pravidelnosti realizovaného nákupu, pohlaví, vzdělání a věku,
- návrhovou otázkou, ve které mohli zákazníci uvádět své připomínky či návrhy na zlepšení kvality poskytovaných služeb.

Z celkového počtu jedenadvaceti dotazníkových otázek byla jedna otázka návrhového a čtyři otázky souhrnného charakteru, dvanáct otázek odpovídalo počtu dříve nadefinovaných znaků spokojenosti a čtyři dotazy patřily ke všeobecným otázkám segmentace zákazníků. Při tvorbě dotazníku bylo, kromě návrhové otázky, využito především otázek uzavřených. Pouze v rámci jednoho dotazu bylo možné doplnit jiný důvod opakovaného nákupu podle mínění respondenta.

Volba vhodného formátu dotazníku

Pro získání co nejpřesnějšího vyjádření míry spokojenosti zákazníků samoobslužné prodejny firmy Zmeškal, spol. s r. o. ve vztahu ke stanoveným znakům spokojenosti byl zvolen **numerický formát** dotazníku. Využití pětistupňového hodnocení asociujícího respondentům školní prospěch umožňovalo vymezit jeden mezní stupeň naprosté spokojenosti (a to číslem 1) a druhý mezní stupeň absolutně negativního vnímání zákazníka (číslem 5). Přímo v dotazníku bylo toto hodnocení doplněno o výstižné grafické znázornění, které zobrazuje obrázek č. 7. To přispělo k jednoznačnému pochopení ze strany respondentů. U souhrnných a všeobecných otázek byl nabídnut výběr ze dvou až sedmi možných odpovědí.

Obrázek 7 Ukázka hodnotící škály použité v dotazníku

Vyznačte (zakroužkováním) svou ne/spokojenost s uvedeným znakem:	 Zcela spokojen	 Velmi spokojen	 Průměrně spokojen	 Nespokojen	 Zcela nespokojen
šíře nabízeného sortimentu	1	2	3	4	5

Popis vstupních informací pro respondenty

Vstupní informace uvedené v úvodu dotazníku představovaly první kontakt s osloveným respondentem a seznamovaly ho především s účelem a cílem realizovaného průzkumu v maloobchodní prodejně firmy Zmeškal, spol. s r. o. Způsob vyplňování jednotlivých otázek byl stručně popsán přímo v dotazníku, detailní pokyny vyplnění však respondenti obdrželi přímo od tazatele. Závěr dotazníku obsahoval poděkování za čas věnovaný jeho vyplnění a ujištění, že získané výsledky budou využity ke zlepšování kvality poskytovaných služeb a zvyšování spokojenosti zákazníků prodejny.

Definitivní uspořádání dotazníku

Důležitou součástí přípravy dotazníku se stal tzv. *předvýzkum*, kdy byl vytvořený dotazník ještě před zahájením průzkumu spokojenosti zákazníků přezkoumán třemi nezávislými subjekty, které se na jeho tvorbě nepodílely. Tyto osoby posuzovaly zejména srozumitelnost jednotlivých otázek, celkovou délku dotazníku a vhodnost jeho formátu. Žádná ze vznesených připomínek nepředstavovala zásadní výtku, která by si vyžádala změnu

struktury dotazníku, počtu otázek či upřesnění jejich smyslu. Výsledný dotazník, který byl použit pro měření spokojenosti externích zákazníků firmy Zmeškal, spol. s r. o., je součástí přílohy diplomové práce.

5.1.4 Určení způsobu a velikosti výběru

Při stanovení způsobu a velikosti výběru respondentů bylo nutné zohlednit především odvětví, v němž společnost Zmeškal, spol. s r. o. podniká. Maloobchodní prodej potravinářských výrobků a nepotravinářského zboží denní potřeby totiž neumožňuje vytvořit jednotnou databázi veškerých zákazníků, neboť koneční spotřebitelé jsou ve většině případů anonymní. Ačkoliv na malém městě lze předpokládat, že zaměstnanci prodejny mají určité povědomí o tom, kdo patří mezi jejich dlouhodobější odběratele, není možné podrobit šetření všechny zákazníky společnosti, protože jejich počet není omezen.

I když by bylo velmi lákavé považovat za zákazníky prodejny firmy Zmeškal, spol. s r. o. všechny občany města Počátek, znamenalo by to nereálnou lokální izolaci neodpovídající skutečnosti. Celá řada počáteckých občanů totiž realizuje své nákupy ve městech, do kterých dojíždí za prací, a stejně tak k zákazníkům maloobchodní prodejny patří osoby, které v Počátkách sice pracují, ale trvale nežijí. Především v letních měsících také vzrůstá počet zákazníků i obrat prodejny vlivem sezónních turistů, jejichž nákupy lze považovat spíše za jednorázové či doplňkové. Z těchto důvodů nebyla při výběru respondentů uplatněna metoda Census, neboť míra spokojenosti nemohla být zjištěna u všech zákazníků samoobslužné prodejny.

Problémy se objevily také při snaze přistoupit k vzorkování, protože firma Zmeškal, spol. s r. o. dosud nedisponovala žádnými relevantními informacemi o skladbě svých zákazníků, a to především ve vztahu k jejich věku, pohlaví či frekvenci nákupu. Z tohoto důvodu se jevílo jako velký problém určit výběrový vzorek, který by zastoupil celý základní soubor a reprezentoval s určitou spolehlivostí názory všech zákazníků prodejny. Použití statistických či pravděpodobnostních metod proto bylo za daných podmínek zamítnuto jako nerealizovatelné.

Jako nejvhodnější způsob určení výběru pro měření spokojenosti a loajality zákazníků firmy Zmeškal, spol. s r. o. se vyprofilovala **metoda úsudková**. Protože dosud nebylo realizováno žádné měření spokojenosti zákazníků maloobchodní prodejny a chyběly

dostatečně spolehlivé údaje z minulosti, jevílo se použití úsudkové metody, opět vzhledem ke specifičnosti oboru, v němž se společnost pohybuje, jako opodstatněné. Ačkoliv realizace této metody představovala překonání mnoha problémů, k nimž patřilo např. i dodržení objektivního výběru respondentů, který závisel pouze na úsudku tazatele provádějícího dotazování, bylo šetření realizováno s cílem získat co nejspolehlivější a kvantifikovatelné výsledky.

Protože při určení rozsahu výběru nemohla organizace vycházet ze statistického zpracování údajů z předchozích měření a určit tak směrodatnou odchylku míry spokojenosti zákazníků, bylo dotazování prováděno s cílem oslovit za stanovené období co nejvíce zákazníků společnosti, a to bez stanovení požadované dolní či horní hranice počtu oslovených respondentů.

5.1.5 Postup sběru dat

Při volbě vhodné metody získávání dat byly zvažovány klady i zápory jednotlivých metod, popsaných v kapitole 2.1.5. V úvahu připadala především realizace sběru dat prostřednictvím metody „pro forma“ a dotazování prostřednictvím přímých rozhovorů s jednotlivými zákazníky. Ačkoliv nelze metodu „pro forma“ považovat za spolehlivou, relevantní a poskytující dostatečně validní informace, je ve většině maloobchodních jednotek v praxi využívána, a to především z důvodu nenáročnosti na zdroje. Společnost Zmeškal, spol. s r. o. však preferovala získání dostatečně reprezentativních a objektivních výsledků měření spokojenosti zákazníků, proto probíhalo **šetření prostřednictvím přímých interview**.

Dotazníkový průzkum probíhal v období od 20. listopadu do 18. prosince 2006 formou přímých rozhovorů s respondenty v maloobchodní prodejně společnosti. Dotazování prováděl nezávislý tazatel, který zaujímal nezávislý postoj k hodnocené společnosti. Zákazníci byli osloveni při odchodu z prodejny, tedy po uskutečnění svých nákupů. Délka jednoho interview se v průměru pohybovala kolem patnácti minut, přičemž dotazování ve stanoveném období probíhalo v různých denních dobách z důvodu zabránění vzniku disproportionality získaného vzorku respondentů.

Za uvedené období bylo o vyplnění dotazníku požádáno cca 180 zákazníků, přičemž získáno bylo 164 dotazníků. Z toho vyplývá, že použití této metody sběru dat umožnilo dosáhnout 80% odezvy oslovených respondentů, což by při realizaci jiného postupu pravděpodobně nebylo možné. Řada zákazníků využila možnosti uvést své připomínky

a návrhy ke zlepšení poskytovaných služeb, ovšem na druhou stranu existovala velká část respondentů, u kterých se projevil ostych vyjádřit své osobní názory veřejně a také jistá ostražitost vůči garanci anonymity.

Ačkoliv byla realizace zvoleného způsobu dotazování velmi časově náročná, zaručila vysokou odezvu ze strany oslovených zákazníků. Proto by mělo být získávání dat prostřednictvím přímých pohovorů se zákazníky společnosti využíváno i při dalších frekvenčních měřeních spokojenosti a loajality. Detailnímu vyhodnocování jednotlivých částí dotazníku se věnuje následující kapitola diplomové práce.

5.2 Vyhodnocování dat o spokojenosti a loajalitě zákazníků

Po ukončení dotazníkového šetření bylo možné přistoupit k vyhodnocování získaných dat. Nejprve došlo k přezkoumání veškerých dotazníků, a to především z hlediska jejich úplnosti a správnosti vyplnění. Výsledky byly převedeny do elektronické podoby prostřednictvím programu Microsoft Excel, který umožnil jejich statistické zpracování. Pro vyhodnocování byly použity především tabulky zaznamenávající absolutní i relativní četnosti odpovědí respondentů a pro zajištění přehlednosti také sloupcové či koláčové grafy, vše doprovázené slovním komentářem.

V rámci této kapitoly diplomové práce je nejprve věnována pozornost interpretaci získaných odpovědí vztahujících se k jednotlivým znakům spokojenosti a zhodnocení celkového souboru znaků prostřednictvím příslušných statistických charakteristik. Dále následuje analýza otázek souhrnného charakteru a segmentačních dotazů, jejichž vyhodnocení umožňuje poukázat na zajímavé souvislosti mezi získanými odpověďmi respondentů a jejich příslušnými charakteristikami. Závěr je věnován některým připomínkám a zlepšovacím návrhům, které zákazníci uvedli v dotazníku v návrhové otázce.

5.2.1 Vyhodnocení spokojenosti respondentů s jednotlivými znaky

Šíře nabízeného sortimentu

Z odpovědí respondentů, kteří v průzkumu vyjadřovali míru svojí spokojenosti s šíří sortimentu poskytovaného maloobchodní prodejnou firmy Zmeškal, spol. s r. o. vyplynulo, že naprostá většina oslovených zákazníků je s nabízeným množstvím zboží spokojena a považuje ho za odpovídající svým potřebám a možnostem prodejny. Hodnocení spokojenosti zákazníků s šíří sortimentu zachycuje tabulka č. 9.

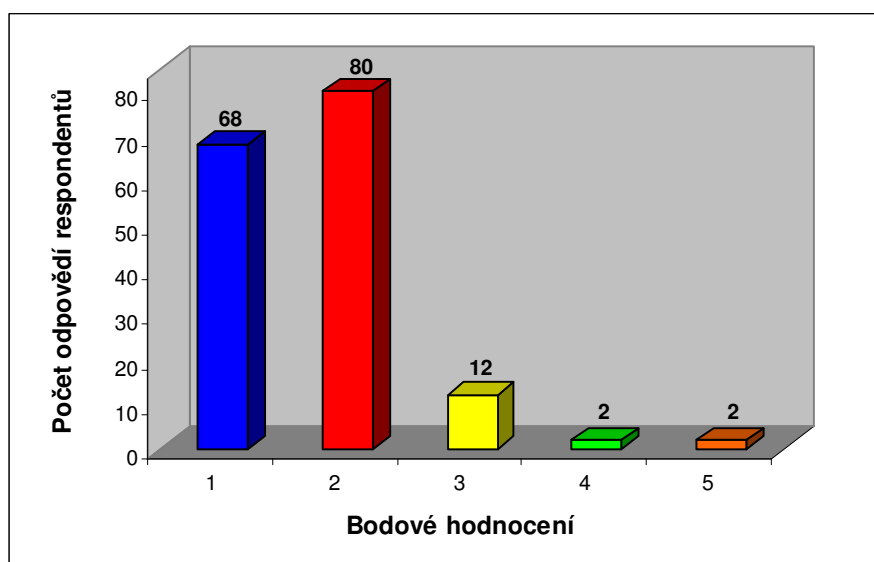
Tabulka 9 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s širší nabízeného sortimentu**

Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
1 - Zcela spokojen	68	41,46
2 - Velmi spokojen	80	48,78
3 - Průměrně spokojen	12	7,32
4 - Nespokojen	2	1,22
5 - Zcela nespokojen	2	1,22
Celkem	164	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

Naprostou spokojenost s poskytovaným sortimentem vyjádřilo 41 % oslovených respondentů, přičemž zajímavé bylo zjištění, že širší sortimentu hodnotí kladně i osoby, pro které není maloobchodní prodejna hlavním nákupním místem. V rámci numerické škály nejčastěji respondenti volili hodnocení „velmi spokojen“, a to téměř 49 % z nich. Zákazníci ve svých slovních komentářích vyzdvihovali především rozmanitou nabídku pečiva. Absolutní vyjádření počtu odpovědí respondentů zobrazuje také graf č. 2, ze kterého již na první pohled vyplývá, že naprostou, resp. částečnou nespokojenost s množstvím nabízeného zboží vyjádřila pouze nevýznamná část zákazníků, tj. 4 osoby z celkového počtu 164 oslovených respondentů.

Graf 2 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s širší nabízeného sortimentu**



Zdroj: vlastní výzkum

Kvalita nabízeného sortimentu

Při hodnocení kvality sortimentu nabízeného v maloobchodní prodejně vyjádřilo svou úplnou nebo částečnou spokojenost s tímto znakem 97 % oslovených zákazníků. Přiřazení počtu odpovědí jednotlivých respondentům numerické bodovací škále a jejich procentní vyjádření zobrazuje tabulka č. 10.

Tabulka 10 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s kvalitou nabízeného sortimentu**

Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
1 - Zcela spokojen	38	23,17
2 - Velmi spokojen	83	50,61
3 - Průměrně spokojen	38	23,17
4 - Nespokojen	5	3,05
5 - Zcela nespokojen	0	0,00
Celkem	164	100,00

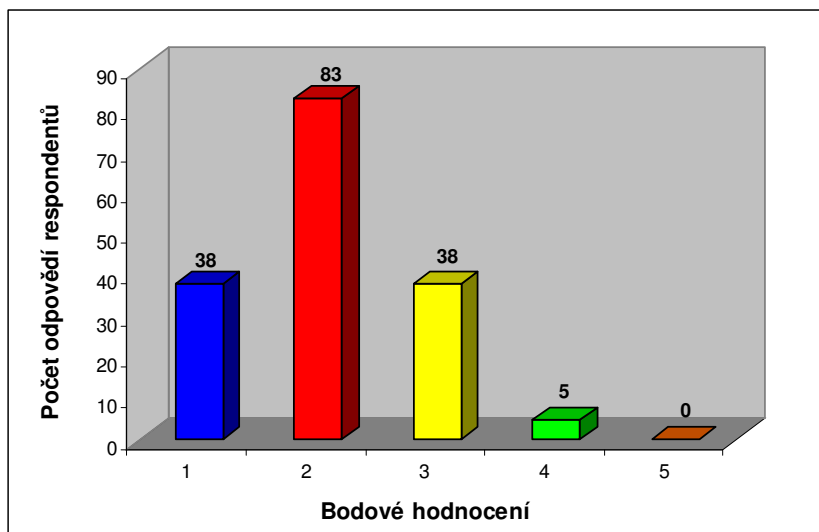
Zdroj: vlastní výzkum

Přes 50 % respondentů se označilo za „velmi spokojené“ s poskytovanou kvalitou zboží. Někteří z nich však neopomněli zmínit svou zkušenost týkající se nalezení nebo zakoupení prošlé či jinak jakostně neodpovídající potraviny. Zároveň však dodávali, že v tomto ohledu jsou schopni určité tolerance, a to především tehdy, pokud se taková pochybení nestanou pravidlem, nebo je zřejmé, že za ně personál prodejny nemůže.

23 % dotazovaných zákazníků vyjádřilo naprostou spokojenost s kvalitou nabízeného sortimentu. Stejná část respondentů označila svou spokojenost za průměrnou. Hodnocení kvality číslem 3 na numerické škále dotazníku volili nejčastěji zákazníci, kteří v prodejně realizovali pouze doplňkový nákup a jako hlavní důvod své návštěvy v maloobchodní prodejně firmy Zmeškal, spol. s r. o. uváděli využití akční nabídky sortimentu. Nespokojenost s poskytovanou kvalitou vyjádřila pouze pětice respondentů, která se i při hodnocení ostatních znaků projevovala jako velmi kritická. Na druhou stranu však tyto zákazníci uvedli, že v prodejně realizují běžný každodenní nákup a nepředpokládají, že by se jeho objem v budoucnosti snižoval.

Z grafu č. 3 je také zřejmé, že žádný z dotázaných nevyjádřil naprostou nespokojenost s kvalitou nabízeného sortimentu. Z interpretovaných výsledků tak vyplývá, že hodnocený znak dosahuje v samoobslužné prodejně vysoké úrovně a zákazníci si této skutečnosti váží a dokáží ji ocenit.

Graf 3 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s kvalitou nabízeného sortimentu



Zdroj: vlastní výzkum

Čerstvost nabízeného zboží

Při posuzování čerstvosti nabízeného sortimentu vyjádřila necelá polovina oslovených respondentů svou velkou spokojenost s tímto znakem, přičemž možnost „zcela spokojen“ zvolilo téměř 19 % zákazníků. Čerstvost zboží kladně oceňovaly především ty subjekty, které pozitivně ohodnotily i šíři a kvalitu poskytovaného sortimentu.

Tabulka 11 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s čerstvostí nabízeného zboží

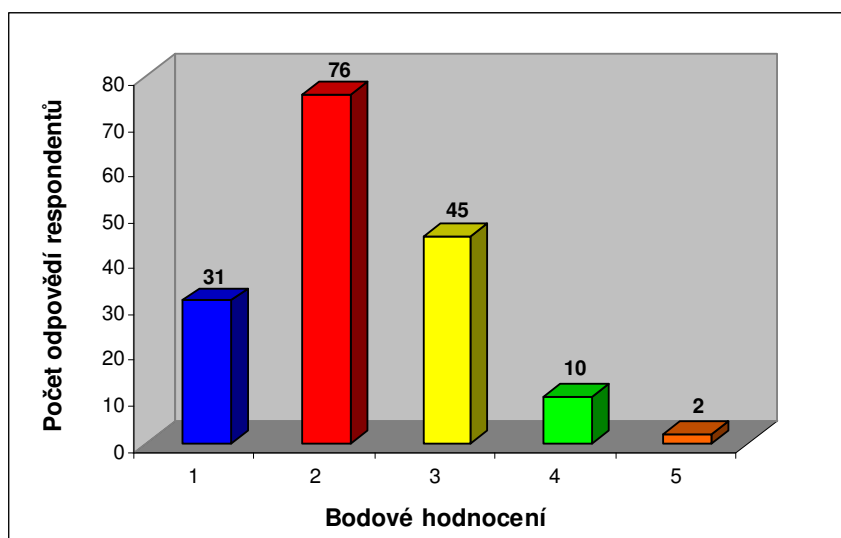
Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
1 - Zcela spokojen	31	18,90
2 - Velmi spokojen	76	46,34
3 - Průměrně spokojen	45	27,44
4 - Nespokojen	10	6,10
5 - Zcela nespokojen	2	1,22
Celkem	164	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

Druhým nejčastějším hodnocením se stalo označení „průměrně spokojen“, které zvolilo 27,5 % dotázaných. V absolutním vyjádření počtu odpovědí, které zachycuje graf č. 4, to znamenalo 45 osob ze 164 dotázaných. Oproti hodnocení šíře a kvality sortimentu došlo při posuzování čerstvosti zboží k nárůstu počtu jedinců, kteří si pro vyjádření míry své spokojenosti vybrali z numerické škály hodnotu 3. Někteří z nich ve svých komentářích zpochybňovali čerstvost určitých druhů uzenin nabízených při pultovém prodeji.

6,1 % oslovených zákazníků vyjádřilo svou nespokojenost s čerstvostí nabízeného zboží. Dva z nich uvedli, že ačkoliv v maloobchodní prodejně realizují každodenní nákup, plánují do budoucna významné snížení objemu svých nákupů. Za zcela nespokojené ve vztahu k čerstvosti sortimentu se označili pouze dva respondenti, kteří negativně ohodnotili i šíři a kvalitu zboží v prodejně a ve svých komentářích upozorňovali na problém prošlých záručních lhůt u některých druhů potravin.

Graf 4 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s čerstvostí nabízeného zboží**



Zdroj: vlastní výzkum

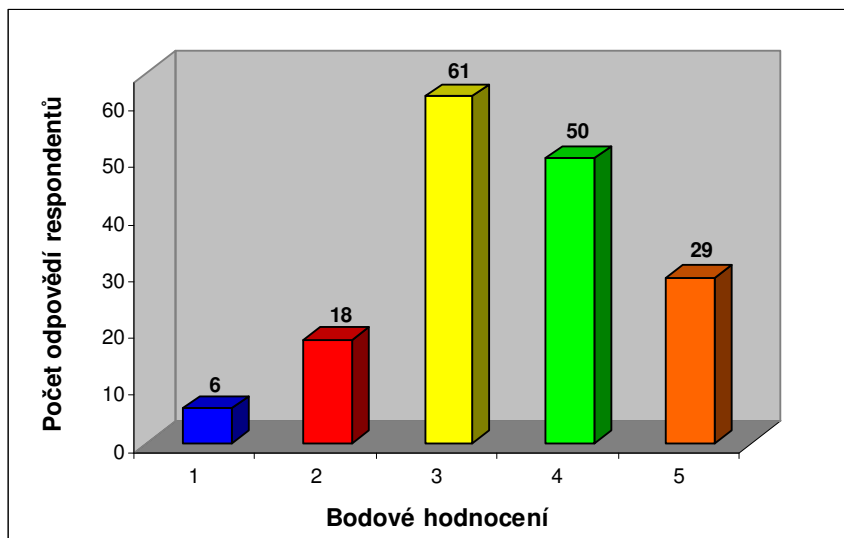
Z výsledků hodnocení sledovaného znaku vyplývá, že určitým prostorem ke zlepšení v oblasti čerstvosti nabízeného zboží samoobslužná prodejna firmy Zmeškal, spol. s r. o. disponuje a vhodnými opatřeními může přispět ke zvyšování spokojenosti svých zákazníků. V současnosti, kdy je při rozhodování o nákupu stále více upřednostňována kvalita a čerstvost zboží před cenou, se dá říci, že nabídka čerstvých potravin představuje jednu z hlavních příležitostí pro maloobchodní prodej, neboť co je čerstvé, to je žádané!

Cenová úroveň sortimentu

Při vyhodnocování odpovědí respondentů vztahujících se ke spokojenosti s cenovou úrovní poskytovaného sortimentu je důležité uvědomit si, že stejně jako při posuzování všech ostatních znaků spokojenosti se jedná o subjektivní hodnocení jednotlivých zákazníků, kteří žijí v určitém prostředí a disponují určitými finančními možnostmi. Ačkoliv donedávna byla za rozhodující kritérium při výběru zboží považována cena, dnes je tento parametr stále více odsouván do pozadí a zákazníci pozorně zkoumají, zda za danou cenu získají také odpovídací kvalitu. I přes tento trend však vždy bude existovat skupina zákazníků, která by naprostou spokojenost s cenovou úrovní zboží vyjádřila pouze tehdy, kdyby cena nakupovaného zboží byla nulová.

Stejně tak nelze předpokládat, že by maloobchodní prodejna působící na malém městě s nedostatkem přímé konkurence byla schopna svými cenami konkurovat nadnárodním společností provozujícím hypermarkety, supermarkety či diskonty a využívajícím příznivých velkoobchodních podmínek velkých integrovaných celků. Proto je pochopitelné, že subjekty mající možnost srovnání cenových úrovní v různých typech maloobchodních jednotek budou k cenám, za které se zboží prodává v samoobslužné prodejně firmy Zmeškal, spol. s r. o., více kritičtí. Jejich hodnocení tak bude v numerické škále směřovat spíše ke stupňům vyjadřujícím nespokojenost se zkoumaným znakem. Absolutní vyjádření počtu odpovědí oslovených respondentů zobrazuje graf č. 5, který tyto úvahy již na první pohled potvrzuje.

Graf 5 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s cenovou úrovní sortimentu



Zdroj: vlastní výzkum

Při posuzování cenové úrovně sortimentu volili zákazníci ve svých odpovědích nejčastěji hodnocení „průměrně spokojen“. Takto míru své spokojenosti vyjádřilo 37 % z celkového počtu dotazovaných. Přes 30 % respondentů vyslovilo nespokojenost s prodejními cenami zboží vyznačením hodnoty 4 na numerické škále. Naprostou nespokojenost s cenovou úrovní sortimentu vyjádřilo téměř 18 % dotázaných, přičemž zajímavým zjištěním bylo, že všechny tyto osoby realizují v prodejně běžný každodenní nákup a jako důvod návštěvy samoobslužné prodejny volily nejčastěji tvrzení „někde nakupovat musím“.

11 % respondentů zvolilo při posuzování cenové hladiny nabízeného zboží hodnocení „velmi spokojen“. Naprostou spokojenost s cenovou úrovní sortimentu vyjádřilo šest dotazovaných osob. Všichni tito zákazníci hodnotili převážně pozitivně většinu zkoumaných znaků a vyjadřovali velmi vysokou celkovou spokojenost s nákupním místem. Hodnocení respondentů v absolutním a procentním vyjádření přehledně shrnuje tabulka č. 12.

Tabulka 12 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s cenovou úrovní sortimentu**

Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
1 - Zcela spokojen	6	3,66
2 - Velmi spokojen	18	10,98
3 - Průměrně spokojen	61	37,20
4 - Nespokojen	50	30,48
5 - Zcela nespokojen	29	17,68
Celkem	164	100,00

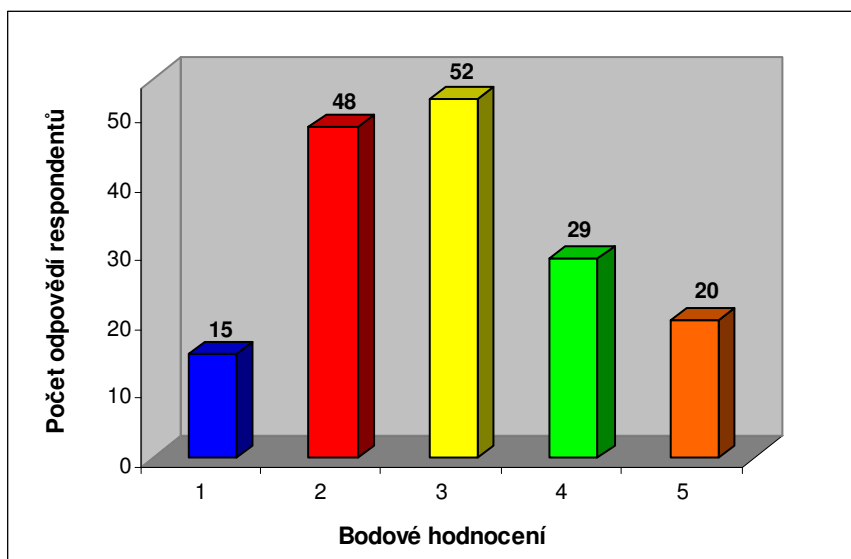
Zdroj: vlastní výzkum

Přehlednost zboží v regálech

Při posuzování přehlednosti zboží, které je v maloobchodní prodejně umístěno v regálech, stojanech, mrazících boxech či pultech, vyplynulo z odpovědí oslovených respondentů, že 31 % z nich považuje svou spokojenost s tímto znakem za průměrnou. Několik osob z celkového počtu 52 průměrně spokojených zákazníků vneslo připomínky k přehlednosti mražených výrobků – především nanuků, což podle nich souvisí s nedostatkem prostoru, který je věnován tomuto sortimentu. Téměř 30 % respondentů se označilo ve vztahu k přehlednosti zboží za velmi spokojené. Naprostou spokojenost vyjádřila necelá desetina

dotázaných osob. Patřil k nim i zákazník, který uvedl, že za velký nedostatek považuje umístění časopisů na pultě s uzeninami, což podle něj sice zvyšuje přehlednost nabízených novin, ale působí zcela nevhodně. Absolutní vyjádření počtu odpovědí jednotlivých respondentů zachycuje graf č. 6.

Graf 6 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s přehledností zboží v regálech**



Zdroj: vlastní výzkum

U téměř 30 % zákazníků se projevila nespokojenost s přehledností nabízeného sortimentu, přičemž za zcela nespokojené se označilo 12 % z nich. Podle jejich mínění spočívá problém především v nedostatečném označení jednotlivých oddělení a tedy ztížené orientaci v prodejně. Někteří dokonce přirovnali nalezení konkrétního druhu zboží k detektivní práci. Přehledné znázornění výše popsaných výsledků nabízí tabulka č. 13.

Tabulka 13 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s přehledností zboží v regálech**

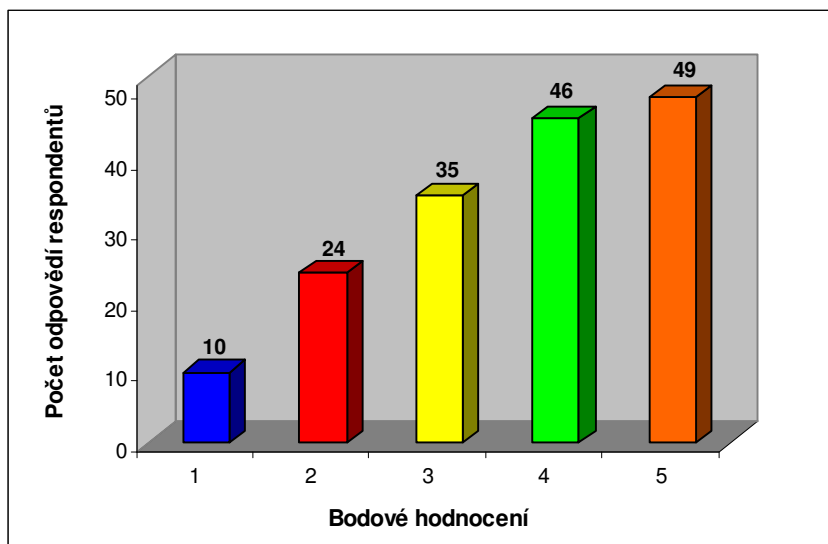
Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
1 - Zcela spokojen	15	9,15
2 - Velmi spokojen	48	29,27
3 - Průměrně spokojen	52	31,70
4 - Nespokojen	29	17,68
5 - Zcela nespokojen	20	12,20
Celkem	164	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

Zřetelné označení cen zboží

Při zkoumání výsledků týkajících se spokojenosti zákazníků s viditelným označováním cen zboží se prokázalo, že je tento znak respondenty chápán jako velmi problematický. Jak ostatně ukazuje graf č. 7, k nejčastějším odpovědím zákazníků patřilo „zcela nespokojen“ nebo „nespokojen“ se zkoumaným znakem.

Graf 7 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků se zřetelným označováním cen zboží



Zdroj: vlastní výzkum

Zároveň se prokázala závislost v hodnocení mezi dvěma zkoumanými znaky, a to přehledností zboží v regálech a zřetelným označováním cen zboží. Zákazníci při posuzování viditelného označení zboží cenovkami zpravidla ocenili svou spokojenost s tímto znakem stejnou nebo ve většině případů alespoň o stupeň horší hodnotou než u znaku předcházejícího.

Zcela či částečně nespokojení respondenti, kterých bylo 58 % z celkového počtu dotazovaných osob, vyjadřovali svou nelibost především k opětovně chybějícím cenovkám u zboží, zejména u mléčných výrobků. Často také zmiňovali skutečnost, že zboží bývá v regálech různě posunuté, a není tedy na první pohled patrné, která cena patří ke kterému zboží. Zákazníci uváděli, že jim tyto praktiky znesnadňují orientaci v regálech a občas vedou i k nemilým překvapením při zjištění skutečné ceny při placení nákupu. Možnost využití čtečky, která je určena pro ověřování cen podle čárových kódů zboží a je umístěna přímo v prodejně, odmítlo několik zákazníků s tím, že podle nich neobsahuje ceny veškerého sortimentu.

Za průměrně spokojené s označováním cen nabízeného zboží se považovalo 21 % dotázaných osob. O tom, že by v této oblasti měli pracovníci samoobslužné prodejny firmy Zmeškal, spol. s r. o. přijmout určitá opatření, svědčí také zjištění, že průměrné hodnocení tohoto znaku, v numerické škále dotazníku zastoupené číslem 3, zvolila i většina respondentů, kteří se při posuzování ostatních znaků spokojenosti vyznačovali převážně pozitivními stupni hodnocení.

Absolutní spokojenost se zřetelným označením cen zboží vyjádřilo 10 zákazníků, což podle výsledků uvedených v tabulce č. 14 představuje pouze 6 % z celkového počtu dotazovaných osob. Zbývajících 14,6 % respondentů se ve vztahu k viditelnému značení cen zboží považovalo za „velmi spokojené“, tzn. bez zásadních výhrad.

Tabulka 14 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků se zřetelným označováním cen zboží**

Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
1 - Zcela spokojen	10	6,10
2 - Velmi spokojen	24	14,63
3 - Průměrně spokojen	35	21,34
4 - Nespokojen	46	28,05
5 - Zcela nespokojen	49	29,88
Celkem	164	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

Při vyhodnocování spokojenosti zákazníků se zřetelným označováním cen zboží se prokázalo, že má tento znak pro spotřebitele charakter tzv. **povinného požadavku**, vymezeného v kapitole 2.1.2 diplomové práce. Reálně to znamená, že pokud je sortiment označen správnou cenovkou, považuje to zákazník takřka za samozřejmost, která se na jeho spokojenosti a komfortu při nákupu bude podílet jen nepatrně. Pokud však zřetelné označení chybí a zákazník musí k nalezení ceny věnovat určité úsilí, stává se tento znak výrazným faktorem, který vede ke vzniku zákaznickovy nespokojenosti.

Odstranění tohoto nedostatku je nezbytné, pozitivní však je to, že zjednat nápravu a předcházet opětovnému vzniku tohoto problému nevyžaduje žádné závratné finanční částky, které by bylo nutné do značení cen zboží investovat. Přesvědčení prodejního personálu o důležitosti řádného značení sortimentu a jeho dostatečná motivace k této činnosti by měly být tím správným řešením.

Přístup a ochota personálu

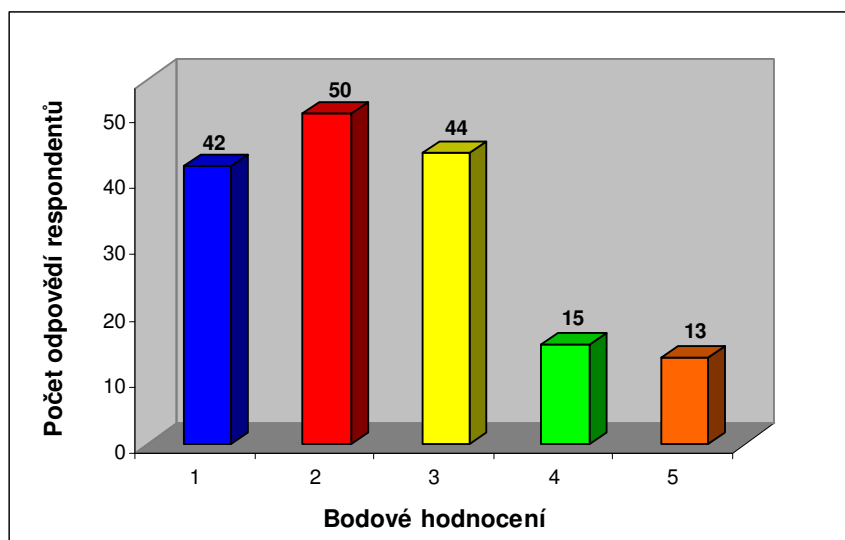
Z odpovědí oslovených respondentů, kteří měli ohodnotit přístup a ochotu personálu samoobslužné prodejny firmy Zmeškal, spol. s r. o. bylo zjištěno, že u 83 % z nich převažovala spokojenost s tímto znakem. Jak je zřejmé z tabulky č. 15 a v absolutním vyjádření také z grafu č. 8, volilo celých 30,5 % zákazníků hodnocení „velmi spokojen“ s přístupem a ochotou prodejního personálu. Kolem 26 % respondentů označilo možnosti „zcela spokojen“ a „průměrně spokojen“ s hodnoceným znakem. Nespokojenost především s nedostatečnou ochotou prodavaček vyjádřilo 9 % dotázaných zákazníků. Za zcela nespokojené se označilo 8 % z celkového počtu oslovených respondentů. Pro tyto subjekty byla typická paralelní kritika ochoty a rychlosti obsluhujícího personálu.

Tabulka 15 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s přístupem a ochotou personálu**

Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
1 - Zcela spokojen	42	25,61
2 - Velmi spokojen	50	30,49
3 - Průměrně spokojen	44	26,82
4 - Nespokojen	15	9,15
5 - Zcela nespokojen	13	7,93
Celkem	164	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 8 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s přístupem a ochotou personálu**

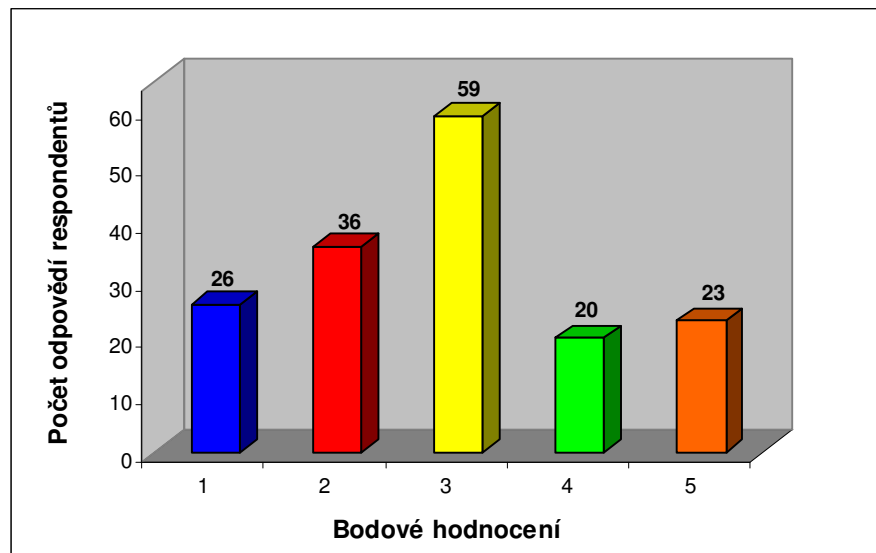


Zdroj: vlastní výzkum

Rychlost obsluhy

Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků s rychlostí obsluhy prodejny souvisí se zjištěními u předešlého znaku – přístupu a ochoty prodávajícího personálu. Oba tyto znaky totiž vypovídají o atmosféře obchodu a prostředí, které působí na zákazníky při realizaci jejich nákupů. Při porovnání grafů č. 8 a 9 je na první pohled zcela jasné, že oproti hodnocení přístupu a ochoty personálu došlo při posuzování rychlosti obsluhy k poklesu počtu zcela i částečně spokojených zákazníků. Opačné tendence se pak projeví především v nárůstu počtu průměrně spokojených zákazníků, ale také počtu zcela a částečně nespokojených respondentů.

Graf 9 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s rychlostí obsluhy



Zdroj: vlastní výzkum

Spokojenost s rychlostí obsluhujícího personálu vyjádřilo bez výhrad téměř 16 % oslovených zákazníků. Všech dvacet šest osob přitom patřilo k těm, kteří pozitivně hodnotili také předchozí znak - přístup a ochotu personálu. Za velmi spokojené s rychlostí obsluhy se označilo téměř 22 % respondentů. Nejčastějším hodnocením zákazníků ve vztahu ke zkoumanému znaku se stalo „průměrně spokojen“, které z nabízené numerické škály zvolilo 36 % z celkového počtu dotazovaných respondentů.

Za nespokojené s rychlostí obsluhy se označilo 12 % zákazníků, přičemž většina z nich se projevila mnohem kritičtěji u tohoto znaku než při hodnocení přístupu a ochoty prodávajícího personálu. Naprostou nespokojenost se sledovaným znakem vyjádřilo 14 %

dotazovaných osob, z nichž se v polovině případů jednalo o subjekty realizující v prodejně pouze doplňkový nákup. Interpretovaná data v absolutním i relativním vyjádření přehledně shrnuje tabulka č. 16.

Tabulka 16 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s rychlostí obsluhy**

Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
1 - Zcela spokojen	26	15,85
2 - Velmi spokojen	36	21,95
3 - Průměrně spokojen	59	35,98
4 - Nespokojen	20	12,20
5 - Zcela nespokojen	23	14,02
Celkem	164	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

Ve vztahu k hodnocení rychlosti obsluhy upozorňovalo velké množství respondentů především na dlouhotrvající fronty u pokladen. Ty totiž zasahují i do hlavních nákupních zón, především do oddělení pečiva a mléčných výrobků, kde je koncentrace nakupujících zpravidla velmi vysoká, a ostatním zákazníkům tak znemožňují samotnou realizaci nákupu.

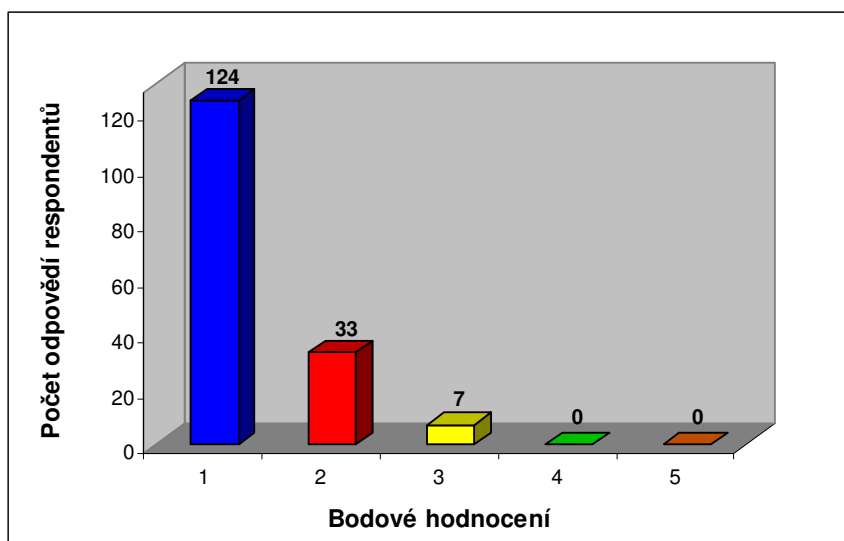
Žádná konkrétní výtky respondentů však přímo nesměrovala k případné nevytíženosti obsluhujícího personálu. Naopak se zdálo, že si kupující uvědomují, že dlouhé čekací doby v nákupních špičkách způsobuje nikoliv nedostatečná rychlost personálu, nýbrž jejich nízký počet a také umístění pouze dvou pokladen v prodejně. Při rekonstrukci a následných dispozičních úpravách proto musí být věnována mnohem větší pozornost efektivnější organizaci nákupního prostoru, aby případné fronty již nezasahovaly do hlavních nákupních zón, jak tomu bylo doposud.

Prodejní doba

Z hodnocení dat o spokojenosti zákazníků s prodejní dobou samoobslužné prodejny vyplývá, že je s tímto sledovaným znakem naprostá většina oslovených respondentů spokojena a považuje ho za dostatečně flexibilní a odpovídající jejich potřebám. Ačkoliv u hypermarketů a supermarketů, které působí ve větších městech, považují zákazníci za samozřejmost celotýdenní prodejní dobu, u maloobchodní prodejny firmy Zmeškal, spol. s r. o. ocenila řada respondentů ve svých slovních komentářích právě to, že je otevřena sedm

dní v týdnu. Jak ostatně vyplývá z grafu č. 10, zvolilo 124 ze 164 zákazníků z nabízených možností hodnocení „zcela spokojen“ s prodejní dobou, což v procentním vyjádření tvořilo téměř 76 % z celkového počtu dotazovaných osob.

Graf 10 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s prodejní dobou



Zdroj: vlastní výzkum

Za velmi spokojené s otvírací dobou prodejny se označilo 20 % zákazníků. Zbývající 4 % respondentů vyjádřila průměrnou míru spokojenosti s hodnoceným znakem. Přípomínky, které uváděly tyto skupiny zákazníků, se týkaly pouze drobných výhrad k délce otvírací doby v jednotlivých dnech. Protože není možné vyhovět požadavkům všech zákazníků, bylo překvapením, že možnosti „nespokojen“ a „zcela nespokojen“ neoznačil žádný z oslovených respondentů. Přehledné shrnutí popsaných výsledků nabízí tabulka č. 17.

Tabulka 17 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s prodejní dobou

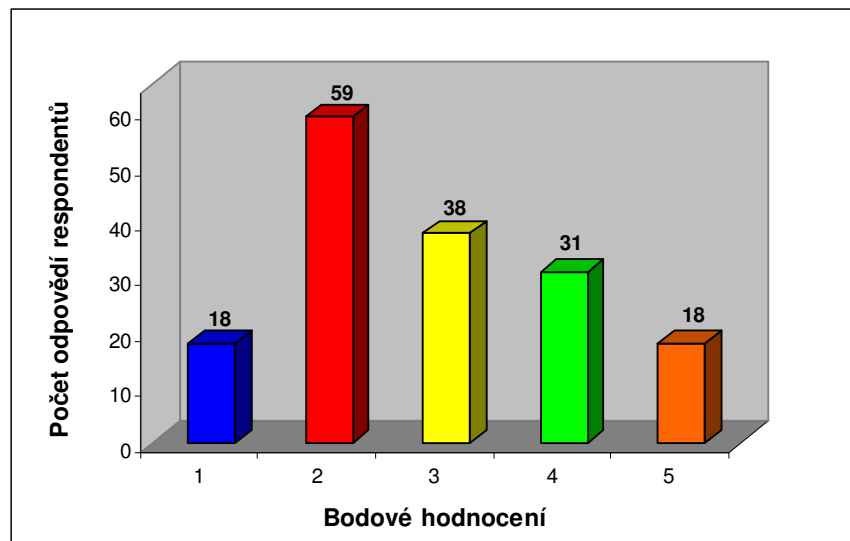
Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
1 - Zcela spokojen	124	75,61
2 - Velmi spokojen	33	20,12
3 - Průměrně spokojen	7	4,27
4 - Nespokojen	0	0,00
5 - Zcela nespokojen	0	0,00
Celkem	164	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

Uspořádání prodejny, orientace v ní

Před zahájením vyhodnocování dat týkajících se uspořádání prodejny a současně orientace v ní, je důležité uvědomit si, že se do hodnocení zákazníků významně promítly zkušenosti s nedostačujícím nákupním prostorem. Tento dlouholetý problém má za cíl vyřešit rekonstrukce prodejny, která umožní navýšení prodejní plochy o 60 %, a to na 270 m². Hodnocení respondentů v absolutním vyjádření počtu odpovědí zobrazuje graf č. 11.

Graf 11 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s uspořádání prodejny, orientací v ní**



Zdroj: vlastní výzkum

Nejvíce respondentů – téměř 36 % - ohodnotilo svou spokojenost s dispozičním řešením prodejny a orientací v ní druhým stupněm pozitivního vnímání zkoumaného znaku, tedy jako „velmi spokojen“. Průměrnou spokojenost s uspořádáním prodejny a orientací v ní vyjádřilo 23 % zákazníků, přičemž většina z nich označila kombinaci nedostačujícího prostoru s frontami u pokladny za skutečnost, která značně přispívá k jejich nespokojenosti.

Ve vztahu k posuzovanému znaku se za nespokojené označila celá pětina oslovených respondentů, zároveň však polovina z nich uvedla, že v prodejně realizuje pouze doplňkový nákup, a to především z důvodu akční nabídky sortimentu. Naprostou spokojenost a úplnou nespokojenost s uspořádáním prodejny a orientací v ní vyjádřilo stejné procento respondentů. K těmto 11 % zcela nespokojených zákazníků patřili především ti, kteří v prodejně uskutečňují každodenní běžný nákup, a jsou tedy často konfrontováni s nedostatkem prodejní plochy.

Často zmiňovaným nedostatkem nákupního místa byla nedostatečná šíře uliček mezi jednotlivými regály, boxy a pulty. Někteří zákazníci dokonce vyjádřili své přesvědčení, že v takto stísněném prostoru, kdy se proti sobě nevejdou ani dva nákupní vozíky a lidé si musí navzájem dávat přednost, nelze větší nákupy realizovat. Přehledný souhrn interpretovaných závěrů nabízí tabulka č. 18.

Tabulka 18 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s uspořádáním prodejny, orientací v ní**

Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
1 - Zcela spokojen	18	10,98
2 - Velmi spokojen	59	35,98
3 - Průměrně spokojen	38	23,16
4 - Nespokojen	31	18,90
5 - Zcela nespokojen	18	10,98
Celkem	164	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

Zajímavé výsledky bezpochyby poskytne zhodnocení nového dispozičního řešení v rozšířené prodejně a orientace zákazníků v ní, které bude získáno při realizaci dalšího měření spokojenosti a loajality zákazníků. Především při posuzování dobré či špatné orientace v nákupním prostoru bude hrát významnou roli použitý systém značení jednotlivých oddělení, resp. vhodné rozmístění orientačních tabulí v prodejně.

Čistota v obchodě

Ze získaných odpovědí, které shrnuje tabulka č. 19, vyplynulo, že téměř 52 % zákazníků považuje současné hygienické podmínky v samoobslužné prodejně za zcela vyhovující jejich požadavkům. Za velmi spokojené se zkoumaným znakem se označilo 36,6 % dotázaných osob. Zbýlých 12 % respondentů vyjádřilo průměrnou spokojenost s čistotou v obchodě. Většina těchto osob přitom patřila k celkově spíše nespokojeným zákazníkům, vyznačujícími se velmi nízkou loajalitou k samoobslužné prodejně. Několik zákazníků zmínilo ve vztahu k hodnocení tohoto znaku svoji příležitostnou zkušenost týkající se nedostatečné hygieny prodávajícího personálu především při pultovém prodeji uzenin. Podle nich by používání igelitových rukavic při rozmisťování a následném prodeji nebalených výrobků mělo být naprostou samozřejmostí.

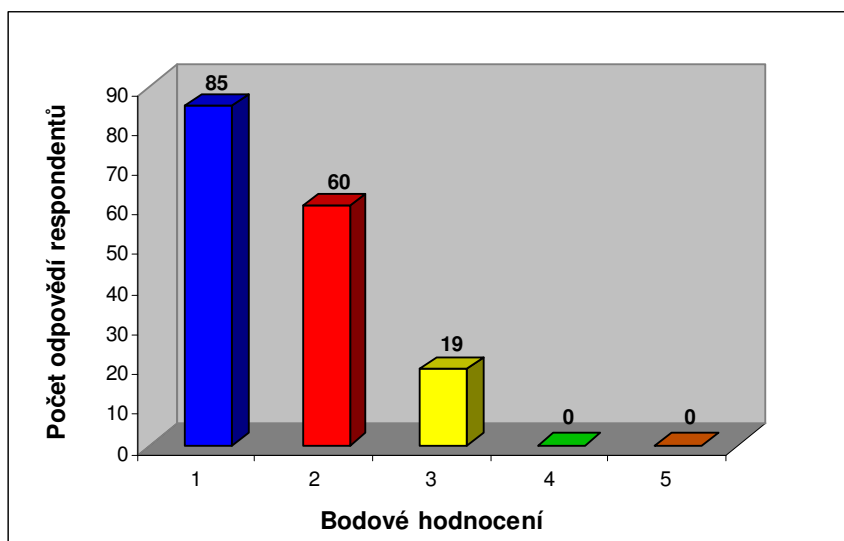
Tabulka 19 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s čistotou v obchodě**

Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
1 - Zcela spokojen	85	51,82
2 - Velmi spokojen	60	36,59
3 - Průměrně spokojen	19	11,59
4 - Nespokojen	0	0,00
5 - Zcela nespokojen	0	0,00
Celkem	164	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

S ohledem na význam, který zákazníci tomuto znaku přikládají při volbě nákupního místa, se prokázalo, že s udržováním čistoty a plněním hygienických podmínek nemá samoobslužná prodejna společnosti vážnější problémy. Přehled získaných výsledků v absolutním vyjádření počtu odpovědí respondentů nabízí graf č. 12.

Graf 12 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s čistotou v obchodě**



Zdroj: vlastní výzkum

Osvětlení v prodejně

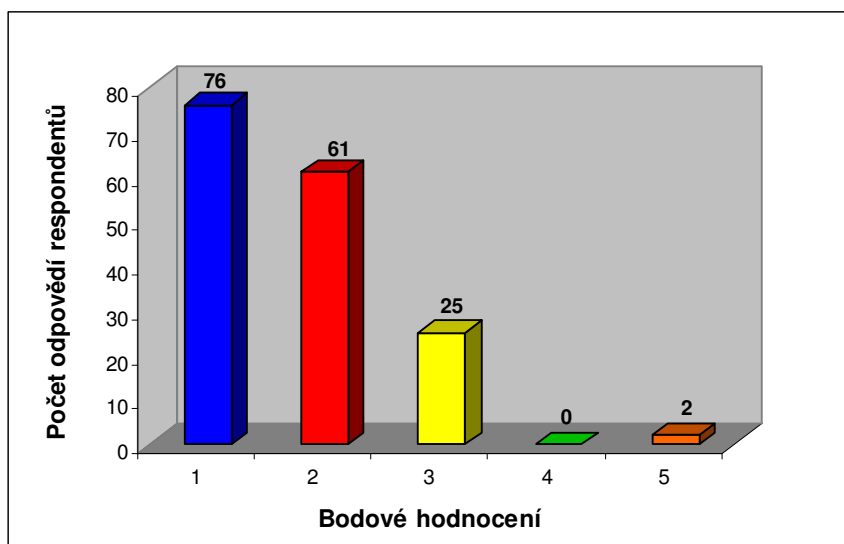
Při vyhodnocování spokojenosti zákazníků s osvětlením v prodejně se prokázalo, že také tento znak, podobně jako např. zřetelné označení cen zboží, řadí spotřebitelé mezi již zmiňované **povinné požadavky**. Tato skutečnost však byla patrná i v průběhu procesu identifikace souboru znaků spokojenosti zákazníků. Všichni členové ohniskové skupiny se v diskusi shodli na tom, že dostatečné osvětlení prodejní plochy a vystaveného zboží

považují za podstatnou a nepostradatelnou součást vybavení každé prodejny. Po stanovení pořadí důležitosti jednotlivých znaků však bylo zjištěno, že za nejméně podstatný znak z celého souboru je považováno právě osvětlení v prodejně. Z výsledků získaných z matic párového porovnávání znaků spokojenosti by se tedy dalo usoudit, že někteří zákazníci by dali raději přednost zřetelnému označení cen sortimentu a jeho přehlednosti v regálech, před možností zboží vůbec spatřit.

Ve skutečnosti však dosažené závěry potvrdily začlenění zkoumaného znaku mezi povinné požadavky na spokojenost zákazníka. Pokud tedy osvětlení v prodejně odpovídá nárokům nakupujícího, promítne se spokojenost s tímto znakem na zákaznickově celkovém uspokojení jen málo. V případě, že však tento znak není naplněn, tzn. osvětlení je nedostatečné či žádné, podílí se významně na vzniku zákaznickovy nespokojenosti.

Jak je patrné z grafu č. 13, vyjádřilo 137 zákazníků z celkového počtu 164 oslovených respondentů s osvětlením maloobchodní prodejny naprostou nebo alespoň velkou spokojenost. Za průměrně spokojené s tímto znakem se označilo 15 % zákazníků, z nich někteří upozorňovali na nedostatečné osvětlení zboží vystaveného především v rozích prodejny. Možnost „zcela nespokojen“ s hodnoceným znakem vyznačili pouze 2 respondenti, kteří shodně navrhovali využití většího množství speciálních zářivek, které zákazníkům zřetelněji zvýrazňují úseky s čerstvými potravinami, a to prostřednictvím odlišné intenzity světla od celkového osvětlení prodejní plochy.

Graf 13 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s osvětlením v prodejně**



Zdroj: vlastní výzkum

Při volbě vhodného dispozičního řešení zrekonstruované prodejny by tedy rozhodně neměla být opomenuta problematika osvětlení prodejní plochy a nabízeného sortimentu. S ohledem na uvedené závěry šetření je důležité uvědomit si, že zdánlivá maličkost, např. právě v podobě vhodně nasvíceného zboží, dokáže vzbudit zájem u spotřebitele, což může být prvním impulsem k nákupu. Přehledný souhrn interpretovaných výsledků zobrazuje tabulka č. 20.

Tabulka 20 **Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s osvětlením v prodejně**

Hodnocení zákazníka	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
1 - Zcela spokojen	76	46,34
2 - Velmi spokojen	61	37,20
3 - Průměrně spokojen	25	15,24
4 - Nespokojen	0	0,00
5 - Zcela nespokojen	2	1,22
Celkem	164	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

5.2.2 Vyhodnocení celkového souboru znaků spokojenosti prostřednictvím statistických charakteristik

K interpretaci výsledků dotazování o spokojenosti zákazníků doporučuje teorie využít některých základních statistických charakteristik, proto byl u každého znaku spokojenosti vypočten ze získaných odpovědí respondentů **aritmetický průměr** a také **směrodatná odchylka**. Výsledky za jednotlivé znaky spokojenosti souhrnně zobrazuje tabulka č. 21.

Nejlépe hodnoceným znakem spokojenosti se stala *prodejní doba*, která dosáhla nejlepšího bodového hodnocení z celého souboru znaků, a to v podobě nejnižší hodnoty aritmetického průměru. Zároveň docílila i nejmenší směrodatné odchylky, jejíž hodnota 0,555 vyjadřuje nejmenší rozptyl v odpovědích jednotlivých zákazníků. Druhým nejlépe hodnoceným znakem se podle obou statistických charakteristik stala *čistota v prodejně*. Spokojenost zákazníků samoobslužné prodejny firmy Zmeškal, spol. s r. o. s tímto pro ně velmi důležitým znakem tak vypovídá o vysoké úrovni plnění náročných hygienických požadavků.

Tabulka 21 **Vyhodnocení celkového souboru znaků spokojenosti**

Znak spokojenosti	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
Šíře nabízeného sortimentu	1,720	0,758
Kvalita nabízeného sortimentu	2,073	0,782
Čerstvost nabízeného zboží	2,232	0,879
Cenová úroveň sortimentu	3,488	1,033
Přehlednost zboží v regálech	2,927	1,163
Zřetelné označení cen zboží	3,598	1,226
Přístup a ochota personálu	2,427	1,187
Rychlost obsluhy	2,878	1,251
Prodejní doba	1,293	0,555
Uspořádání prodejny, orientace v ní	2,841	1,191
Čistota v obchodě	1,610	0,698
Osvětlení v prodejně	1,720	0,805

Zdroj: vlastní výpočty

Mezi lépe hodnocené znaky spokojenosti patřila také *šíře nabízeného sortimentu* společně s *osvětlením v prodejně*, které dosáhly stejné výše aritmetického průměru 1,72 a podle hodnot směrodatných odchylek i značných shod v odpovědích respondentů. Dva nejdůležitější znaky spokojenosti – *kvalita a čerstvost nabízeného sortimentu* – byly průměrně hodnoceny v rozmezí 2 – 2,2, přičemž výše jejich směrodatných odchylek nevyjadřovaly žádné zásadní rozpory v odpovědích respondentů. S ohledem na hodnotící škálu použitou v dotazníku lze tyto výsledky interpretovat tak, že oslovení zákazníci jsou s těmito dvěma zkoumanými znaky velmi spokojeni.

Nejhůře hodnoceným znakem spokojenosti se překvapivě nestala *cenová úroveň sortimentu*, což by se dalo logicky očekávat, ale *zřetelné označení cen zboží*. Také vyhodnocení celkového souboru znaků spokojenosti prostřednictvím statistických charakteristik odhalilo zřetelně problém, který vnímá naprostá většina oslovených respondentů a který byl zřejmý již při nezávislém posouzení jejich spokojenosti s tímto znakem. Označení cen zboží v samoobslužné prodejně není dostačující, a navíc se významně a dlouhodobě podílí na nespokojenosti zákazníků. Protože odstranění tohoto problému není časově ani finančně neúnosné, mělo by k němu vedení prodejny přistoupit co nejrychleji.

Další problematické znaky spokojenosti, jako *přehlednost zboží v regálech*, *rychlost obsluhy* a *uspořádání prodejny*, má za cíl zlepšit realizovaná rekonstrukce maloobchodní prodejny a to prostřednictvím rozšíření prodejní plochy, zajištění nového dispozičního uspořádání a zkrácení čekací doby zákazníků u pokladen.

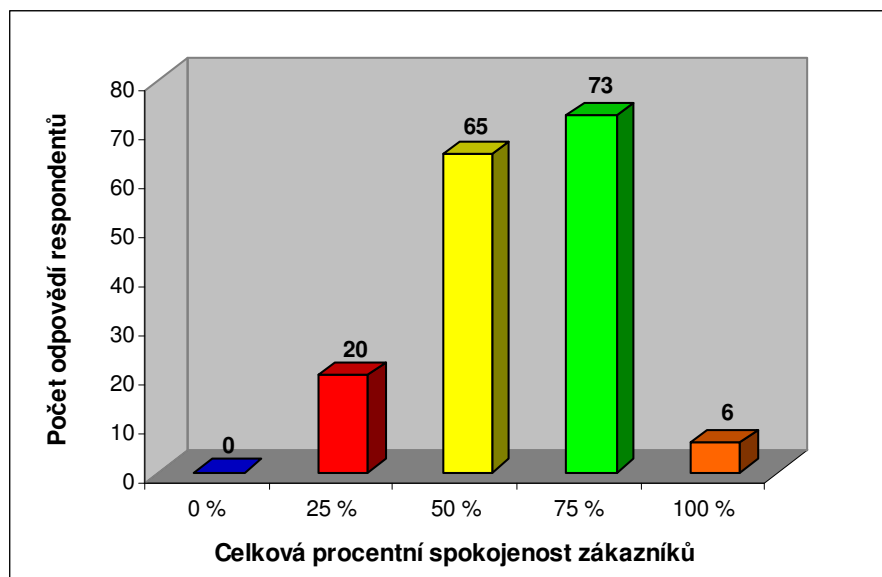
Využití aritmetického průměru k výpočtu průměrného hodnocení znaků spokojenosti za jednotlivé respondenty umožnilo zjistit bodové rozpětí, ve kterém se zákazníci při posuzování souboru znaků pohybovali. Nejvíce spokojeným se stal zákazníkem, jehož průměrné hodnocení všech dvanácti znaků činilo 1,08. Naopak u nejvíce nespokojeného zákazníka dosáhl zjištěný průměr hodnoty 3,92.

5.2.3 Vyhodnocení souhrnných otázek

Celková spokojenost zákazníků se samoobslužnou prodejnou

Po zhodnocení jednotlivých znaků spokojenosti byli oslovení zákazníci v dotazníku požádáni o vyjádření svojí celkové spokojenosti se samoobslužnou prodejnou firmy Zmeškal, spol. s r. o. Počet odpovědí na tuto otázku zobrazuje v absolutním vyjádření graf č. 14.

Graf 14 Vyhodnocení celkové spokojenosti zákazníků se samoobslužnou prodejnou



Zdroj: vlastní výzkum

Naprostá většina zákazníků označila svou celkovou spokojenost s prodejnou z nabízených možností nejčastěji za 75% nebo 50%. Za spokojené ze 75 % se označovali

nejčastěji zákazníci, kteří v prodejně realizují běžný každodenní nákup a jsou přesvědčeni, že objem jejich nákupů se v budoucnu nijak významně nebude měnit. 50% spokojenost vyjadřovali velmi často respondenti uskutečňující pouze doplňkový nákup. Zajímavostí bylo, že jejich průměrné hodnocení všech znaků spokojenosti se pohybovalo v relativně širokém rozmezí 2,08 – 3,58.

12 % zákazníků vyznačilo pouze 25% celkovou spokojenost s prodejnou. Převážně se jednalo o osoby ve věku 41 – 50 let, které uváděly, že ačkoliv v prodejně každodenně nakupují, činí tak proto, že někde své běžné nákupy uskutečnit musí. Naproti tomu šest respondentů uvedlo, že jsou stoprocentně spokojeni s fungováním samoobslužné prodejny, která je zároveň i jejich oblíbeným nákupním místem. Interpretovaná data souhrnně zobrazuje tabulka č. 22.

Tabulka 22 **Vyhodnocení celkové spokojenosti zákazníků se samoobslužnou prodejnou**

Celková spokojenost	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
0 %	0	0,00
25 %	20	12,20
50 %	64	39,02
75 %	74	45,12
100 %	6	3,66
Celkem	164	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

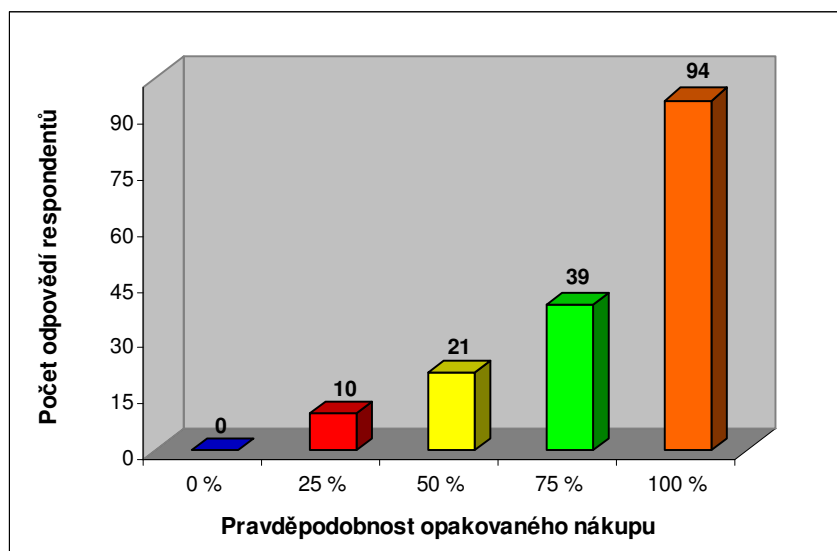
Pravděpodobnost opakovaného nákupu v maloobchodní prodejně

Mezi souhrnné dotazy bylo zapracováno i několik otázek snažících se odhalit budoucí záměry zákazníků ve vztahu k nákupům uskutečňovaným v maloobchodní prodejně firmy Zmeškal, spol. s r. o. První z nich měla za úkol zjistit pravděpodobnost, se kterou se zákazník do prodejny opakovaně vrátí a bude realizovat další nákupy.

Jak je patrné z grafu č. 15, žádný z oslovených respondentů jednoznačně nevyloučil svou další návštěvu v samoobslužné prodejně. Zároveň téměř 60 % dotázaných vyjádřilo přesvědčení, že se 100% jistotou budou v prodejně i nadále nakupovat a objem jejich nákupů zůstane na stejné úrovni jako doposud. Tyto odpovědi přitom volili nejen zákazníci hodnotící

převážně pozitivně zkoumané znaky spokojenosti, ale i zákazníci značně kritičtí vůči prodejně. Z těchto výsledků lze usoudit, že především z důvodu chybějící přímé konkurence na místním maloobchodním trhu dochází k tomu, že nespokojené osoby zůstávají loajálními s prodejnou, vůči níž mají určité výhrady.

Graf 15 Vyhodnocení pravděpodobnosti opakovaného nákupu



Zdroj: vlastní výzkum

Necelých 24 % zákazníků označilo pravděpodobnost svého opakovaného nákupu za 75%. Zároveň téměř všichni patřili mezi osoby, které souběžně vyjádřily 75% celkovou spokojenost s prodejnou. K respondentům, kteří zvolili 50% nebo 25% pravděpodobnost opakovaného nákupu v maloobchodní prodejně firmy Zmeškal, spol. s r. o. patřili především zákazníci realizující převážně doplňkový nákup nebo ti, kteří označili svou celkovou spokojenost s hodnocenou prodejnou pouze za 25%.

Na základě získaných výsledků nelze předpovídat neohroženou pozici hodnocené prodejny, neboť se prokázalo, že určitou skupinu jejích zákazníků je nutné považovat, ve vztahu k matici spokojenosti a loajality definované v kapitole 1.3 diplomové práce, za tzv. *vězně*. I přes působnost místní konkurence v podobě maloobchodu spotřebního družstva Jednota, zůstávají zatím věrnými zákazníky z nejrůznějších důvodů i ti, kteří pociťují nízkou úroveň spokojenosti s danou prodejnou. Pokud by však v budoucnu došlo ke vstupu nového konkurenceschopného subjektu na lokální trh, znamenalo by to pro společnost Zmeškal, spol. s r. o. značné potenciální ohrožení projevující se nejen ve změně ekonomických výsledků, ale také v možném úbytku počtu jejích zákazníků.

Důvody opětovného nákupu respondentů v maloobchodní prodejně

Přispět k odhalení existujících stupňů loajality zákazníků samoobslužné prodejny měla i další dotazníková otázka. Ta zjišťovala skutečné důvody nákupu v hodnoceném nákupním místě. Při zodpovězení této otázky mohli respondenti zaškrtnout i více možností, a proto není celkový součet odpovědí roven počtu oslovených zákazníků.

Tabulka č. 23 souhrnně zobrazuje získané odpovědi v absolutním i relativním vyjádření, přičemž procentní hodnoty byly vypočteny jako poměr počtu odpovědí u jednotlivých možností a celkového počtu oslovených respondentů, tzn. 164 osob. Z tohoto důvodu nedosahuje procentuální součet hodnoty sto.

Tabulka 23 **Vyhodnocení důvodů opětovných nákupů respondentů v prodejně**

Důvod opětovného nákupu v samoobslužné prodejně	Počet odpovědí respondentů	Procentní vyjádření
je časově nejdostupnější mému domovu či zaměstnání	93	56,71
je mým oblíbeným nákupním místem	11	6,71
z důvodu speciální ačkní nabídky sortimentu	24	14,63
někde nakupovat musím	77	46,95
jsem tu výjimečně	10	6,10
jiný důvod	2	1,22
Celkem	217	132,32

Zdroj: vlastní výzkum

Nejčastěji uváděným důvodem realizace nákupu v maloobchodní prodejně firmy Zmeškal, spol. s r. o. se stalo tvrzení „*je časově nejdostupnější mému domovu či zaměstnání*“, které označilo téměř 57 % dotazovaných zákazníků. Tato skutečnost potvrzuje, že umístění prodejny v blízkosti centrálního náměstí a významných institucí (zdravotnického střediska, bank, pošty, městského úřadu, atd.) je skutečně strategickou výhodou, umožňující obsáhnout mnohem větší spádovou oblast města, než je tomu u konkurence.

47 % oslovených respondentů uvedlo, že důvodem jejich nákupu v samoobslužné prodejně je to, že „někde nakupovat musí“. Společně s touto odpovědí označila polovina těchto respondentů také možnost „je časově nejdostupnější mému domovu či zaměstnání“. U těchto osob se pohybovalo rozpětí průměrné spokojenosti za celý soubor dvanácti znaků v hodnotách 1,92 – 3,33, což znamená, že mezi nimi byli nejen zákazníci pozitivně hodnotící prodejnu, ale i ti s kritickými připomínkami. Přesto však nelze ani jednu skupinu považovat za loajální vůči prodejně, neboť ani vysoká míra spokojenosti nezaručuje existenci loajality, jak je tomu i v tomto případě. Tyto zákazníky lze označit za indiferentní.

Za jednoznačně loajální je možné považovat 11 ze 164 dotazovaných zákazníků, kteří kromě jiných důvodů volby nákupního místa vybrali také možnost „je mým oblíbeným nákupním místem“. Jednalo se o osoby, jejichž celková spokojenost se samoobslužnou prodejnu dosahovala 75 % nebo 100 % a zároveň se jejich průměrná spokojenost za celý soubor hodnocených znaků pohybovala v rozpětí 1,25 – 1,75. Jedním z cílů vedení prodejny by se měla stát snaha zvýšit počet loajálních zákazníků, protože pouze jejich existence umožní oslabit případnou konkurenci, která by chtěla vstoupit na místní trh. Loajální zákazníci zajímá nejenom co kupují, ale také od koho nakupují. Proto představují pro prodávajícího spolehlivou garanci ekonomických výsledků.

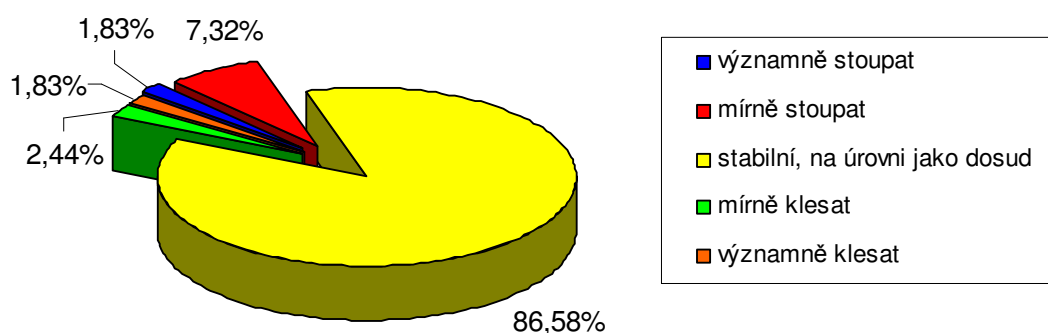
Nákup v prodejně „z důvodu speciální akční nabídky sortimentu“ přiznalo necelých 15 % dotázaných, přičemž se stejným dílem jednalo o zákazníky realizující běžný každodenní a doplňkový nákup. Někteří zákazníci však viditelně nepřekonalí v odpovědích tazateli svůj ostych a raději tuto možnost jako důvod nákupu neuvodili. Možnost „jsem tu výjimečně“ uvedlo přes 6 % respondentů, zpravidla společně s odpovědí „někde nakupovat musím“. Výhradně se jednalo o osoby uskutečňující v prodejně pouze doplňkový nákup. Jiný důvod návštěvy prodejny uvedli pouze dva zákazníci - muži, kteří tvrdili, že na nákup jsou vysláni pouze v ojedinělých případech, pokud manželka něco zapomene.

Budoucí objem nákupů

Poslední souhrnný dotaz se stejně jako otázka týkající se pravděpodobnosti opakovaného nákupu v samoobslužné prodejně firmy Zmeškal, spol. s r. o. zaměřoval na odhalení budoucích záměrů zákazníků ve vztahu k objemu plánovaných nákupů. Jak je patrné z grafu č. 16, vyjádřilo 86,6 % oslovených respondentů názor, že v budoucnosti neplánuje změny v objemech nákupů realizovaných v maloobchodní prodejně.

Zbývajících 13,4 % dotázaných je přesvědčeno o tom, že výši svých nákupů v prodejně v nejbližší době omezí, nebo naopak zvýší. Největší část z nich přitom očekává rostoucí objem svých budoucích každodenních nákupů. O významném či částečném snížení objemu svých nákupů uvažují především zcela nespokojení zákazníci, pro které již byla typická 25% celková nespokojenost se samoobslužnou prodejnou a také průměrné hodnocení posuzovaných znaků v rozpětí 3,17 – 3,58. Tyto subjekty naplňují definici typicky ztraceného zákazníka, snažícího se o nalezení jiné a pro něj lepší nabídky na trhu.

Graf 16 Vyhodnocení budoucího objemu nákupů



Zdroj: vlastní výzkum

Vyhodnocením dotazníkových otázek vztahujících se k poznání budoucích záměrů se prokázalo, že naprostou většinu zákazníků samoobslužné prodejny lze považovat za indiferentní nebo-li nerozhodné. Tyto subjekty pociťují zpravidla velmi malou nebo žádnou loajalitu vůči hodnocené maloobchodní jednotce. Pokud by se tedy na lokálním trhu objevila konkurence např. diskontního charakteru, pro kterou by byla charakteristická nižší cenová úroveň nabízeného sortimentu, dalo by se předpokládat, že pro určitou část zákazníků by bylo snadné změnit nákupní místo.

Tyto závěry však nelze použít k jednoznačné kritice fungování či řízení prodejny, neboť jsou významně ovlivněny právě odvětvím, ve kterém firma Zmeškal, spol. s r. o. podniká. Ačkoliv na českém maloobchodním trhu platí, že se v několika posledních letech spokojenost zákazníků neustále zvyšuje, o jejich loajalitě vůči jednotkám, v nichž realizují své nákupy, často nemůže být ani řeč. Někteří experti dokonce tvrdí, že průměrná zákaznická loajalita v maloobchodě se pohybuje kolem pouhých 13 %, což podle nich svědčí o nutnosti začlenit do podnikatelské strategie kvalitní věrnostní programy [13].

Konkrétní příležitosti, jak změnit pohled zákazníků na samoobslužnou prodejnu společnosti a zároveň zvýšit podíl loajálních zákazníků, bezpochyby poskytne přestavba nákupního místa včetně nové dispoziční úpravy. Návrhy zlepšení nákupní atmosféry, vyplývající z výsledků dotazníkového průzkumu spokojenosti a loajality zákazníků, jsou uvedeny v 6. kapitole diplomové práce.

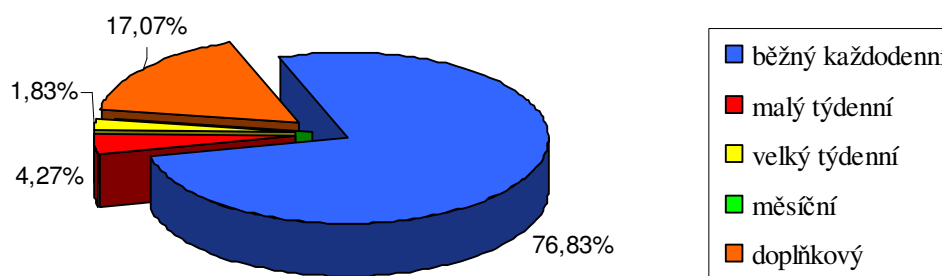
5.2.4 Vyhodnocení segmentačních otázek

Realizovaný druh nákupu

Na otázku, jaký druh nákupu nejčastěji realizují v samoobslužné prodejně firmy Zmeškal, spol. s r. o., odpovědělo téměř 77 % dotázaných, že **běžný každodenní nákup**. Část z nich také uvedla, že kromě toho uskutečňuje v prodejně pravidelně na konci pracovního týdne i větší tzv. víkendový nákup.

Někteří respondenti také přiznali, že pokud k tomu mají příležitost, dávají přednost nákupu většího množství zboží v jiných maloobchodních jednotkách – především v hypermarketech, supermarketech či diskontech. Rozhodujícími argumenty je pro ně především nižší cenová úroveň nabízeného zboží, rozmanitější šíře sortimentu nebo větší pohodlí při nákupu, prezentované např. dostatkem parkovacích míst prostorností nákupního místa. Přehledné zobrazení souhrnných výsledků zobrazuje graf č. 17.

Graf 17 Segmentace zákazníků podle realizovaného druhu nákupu



Zdroj: vlastní výzkum

17 % oslovených zákazníků uvedlo, že v samoobslužné prodejně realizují pouze doplňkové nákupy a jejich hlavním nákupním místem je jiná maloobchodní jednotka. Jako hlavní důvody návštěvy prodejny nejčastěji uváděli „speciální akční nabídku sortimentu“ či „někde nakupovat musím“. Odpověď „jsem tu výjimečně“ označili především

ti dotázaní, kteří v Počátkách a okolí trvale nežijí a do prodejny zavítají jen při příležitostných návštěvách města.

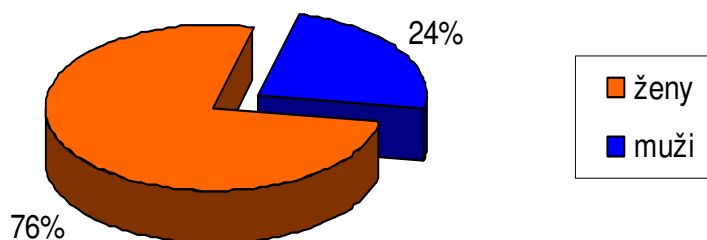
Pouze malý týdenní nákup realizuje v prodejně 4,27 % oslovených zákazníků. Pro ně bylo typické, že jako důvod svého nákupu zvolili z nabízených možností „*speciální akční nabídku sortimentu*“. Necelá 2 % zákazníků uvedla, že v prodejně uskutečňují velký týdenní nákup, přičemž se jednalo o osoby starší 71 let. Možnost realizace měsíčního nákupu neoznačil žádný respondent.

Rozdělení respondentů podle pohlaví

Segmentaci respondentů podle pohlaví zachycuje graf č. 18, ze kterého vyplývá, že ze 76 % byly v dotazovaném vzorku zastoupeny ženy. V absolutním vyjádření to znamená 125 žen z celkového počtu 164 respondentů. Z této naprosté převahy jednoho pohlaví však nelze zjednodušeně usoudit, že zákaznicky samoobslužné prodejny jsou jednoznačně ze $\frac{3}{4}$ ženy a pouze z $\frac{1}{4}$ muži. Důvodem je skutečnost, že rozdělení respondentů podle pohlaví zohledňuje pouze počty zákazníků, kteří byli ochotni dotazník skutečně vyplnit, nikoliv počty a pohlaví všech oslovených osob.

Zajímavostí v této souvislosti také je, že při realizaci šetření odmítali vyplňování dotazníku převážně muži. Jako důvod uváděli, že nákupy nejčastěji obstarává partnerka či manželka a oni představují pouze doprovod, resp. sami nakupují zcela výjimečně. Také celá třetina dotazovaných mužů v rámci šetření uvedla, že v samoobslužné prodejně uskutečňuje pouze doplňkový nákup a rozhodování o nákupu potravin nechává na ženách.

Graf 18 **Segmentace respondentů podle pohlaví**

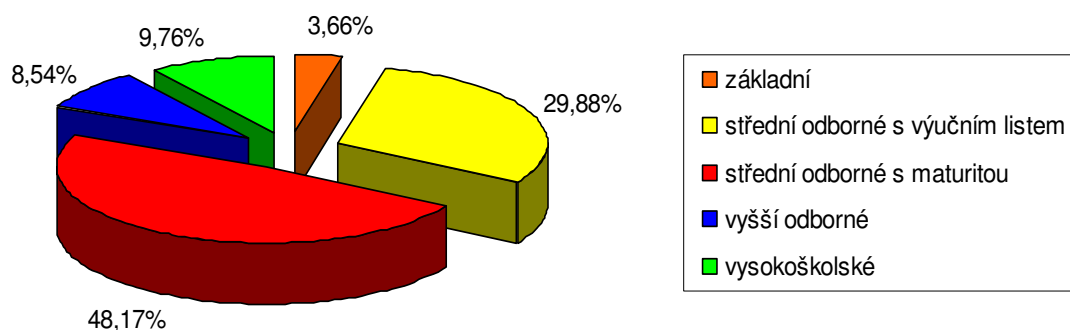


Zdroj: vlastní výzkum

Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání

Segmentace zákazníků podle dosaženého vzdělání měla mimo jiné odhalit i případné souvislosti mezi jednotlivými vzdělanostními kategoriemi respondentů a jejich hodnocením samoobslužné prodejny. Procentuální rozčlenění dotazovaných osob podle tohoto kritéria zobrazuje graf č. 19.

Graf 19 Segmentace respondentů podle dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní výzkum

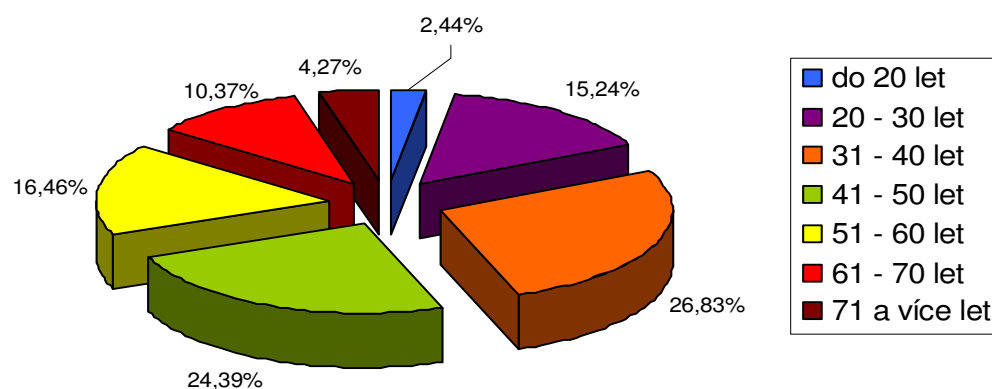
Téměř polovina oslovených respondentů vystudovala střední odbornou školu, která byla zakončena maturitní zkouškou. Součástí této skupiny byli přitom velmi spokojení, ale i značně kritičtí zákazníci, kteří nejčastěji vyjadřovali pouhou 25% celkovou spokojenost se samoobslužnou prodejnou. Necelých 30 % dotázaných osob získalo střední odborné vzdělání ukončené výučním listem, přičemž nejvíce těchto zákazníků vyjádřilo vysokou spokojenost s nákupním místem. Průměrné hodnocení posuzovaných znaků se za tuto skupinu pohybovalo v rozpětí 1,08 – 2,92.

Vysokou školu absolvovalo 10 % oslovených zákazníků, kteří nejčastěji volili 75% celkovou spokojenost s prodejnou, avšak zároveň nešetřili kritickými připomínkami, především na nedostatek místa. 8,5 % dotázaných osob nejčastěji ve věku 20 – 40 let vystudovalo vyšší odbornou školu. Typické pro tuto skupinu bylo, že vyjadřovala naprostou nebo alespoň částečnou nespokojenost především s cenovou úrovní nabízeného sortimentu. Zbývajících 3,7 % respondentů získalo pouze základní vzdělání a za hlavní důvod svého opakovaného nákupu uváděli nejčastěji „speciální akční nabídku sortimentu“. I přes uvedené zajímavosti nebyla spojitost mezi vyšší vzdělání zákazníků a jejich pozitivními, resp. negativními hodnoceními maloobchodní prodejny prokázána.

Rozdělení respondentů podle věku

Poslední segmentační otázka umožnila rozčlenit oslovené respondenty do skupin podle jejich věku. Jak je zřejmé z grafu č. 20, staly se součástí souboru dotazovaných osob, v rámci kterého byla zjišťována spokojenost se samoobslužnou prodejnou, všechny věkové kategorie.

Graf 20 Segmentace respondentů podle věku



Zdroj: vlastní výzkum

K nejpočetnějším skupinám zákazníků patřili především osoby ve věku 31 – 40 let a 41 – 50 let. Zajímavostí je, že průměrný věk občanů Počátek se pohybuje okolo 38 let, což odpovídá nejpočetněji zastoupené kategorii zákazníků v dotazníkovém šetření. Ta byla zároveň v hodnocení prodejny nejvíce kritická. Věkové kategorie 51 – 60 let a 20 – 30 let byly zastoupeny téměř shodným procentním vyjádřením. Společným se pro ně stal především důvod opakovaného nákupu, a to vzdálenost prodejny od jejich domova či zaměstnání. Pro většinu zákazníků nad 61 let bylo charakteristické pozitivní hodnocení prodejny a také 75% nebo 100% celková spokojenost s nákupním místem.

5.2.5 Vyhodnocení návrhové otázky

V závěrečné dotazníkové otázce mohli oslovení respondenti sdělit tazateli své konkrétní připomínky nebo návrhy, které by podle nich přispěly ke zlepšení nákupní atmosféry v samoobslužné prodejně. Některé poznámky, kterými dotazovaní v průběhu šetření komentovali své hodnocení, již byly uvedeny v rámci posuzování jednotlivých znaků spokojenosti. Možnost vyjádřit svůj názor prostřednictvím návrhové otázky využilo necelých 15 % oslovených respondentů, z nichž většina opakovaně upozorňovala na fronty tvořící

se u pokladen a také na naprosto nevyhovující velikost prodejní plochy s tím, že větší nákup nebo nákup s dětmi nelze realizovat. Co se týká zlepšovacích návrhů, uváděli zákazníci nejčastěji své přání rozšířit nabízený sortiment o prodej ovoce a zeleniny. Pozitivní je, že často zmiňované nedostatky má za úkol odstranit realizovaná přestavba samoobslužné prodejny, přičemž rozšíření prodejní plochy umožní zavedení žádaného prodeje ovoce a zeleniny, rozšíření prodeje čerstvého pečiva, zákusků či baleného masa.

6 Shrnutí výsledků a tvorba doporučení

Vytvořený systém měření zatím nedokázal naplnit požadavek kontinuálního poznávání trendů, neboť společnost Zmeškal, spol. s r. o. s monitorováním spokojenosti a loajality svých zákazníků teprve začíná. Navržení nového systému umožňujícího kvantifikaci spokojenosti a jeho uvedení do praxe znamenalo vybudování základu, ze kterého se bude v budoucnu vycházet.

Odhalení určitých trendů v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků maloobchodu tak bude možné až po realizaci dalších měření. Již následující šetření, které by se mělo uskutečnit nejpozději do dvou let od stávajícího průzkumu, bezpochyby přinese zajímavé poznatky o vývoji zákaznické spokojenosti a umožní zjistit, do jaké míry přispěla rekonstrukce maloobchodní prodejny ke změnám v hodnocení jednotlivých znaků spokojenosti.

Výsledky, které byly získány v rámci realizovaného měření spokojenosti a loajality zákazníků maloobchodní prodejny firmy Zmeškal, spol. s r. o., přispěly k identifikaci určitých problémových oblastí a činností, jimž by měla být v rámci zlepšování vztahů se zákazníky věnována pozornost. Tyto poznatky, doplněné o konkrétní doporučení pro management společnosti, by bylo vhodné zohlednit především při novém dispozičním řešení zrekonstruované prodejny.

Z hodnocení jednotlivých znaků spokojenosti vyplynulo, že jako největší nedostatek jsou vnímány chybějící cenovky u zboží, což za problém označilo téměř 80 % dotázaných osob. Vedení prodejny si musí uvědomit, že požadavek zřetelného označování cen sortimentu obsahuje i Zákon o ochraně spotřebitele a jeho nedodržování může být posuzováno jako snaha o klamání spotřebitele. Proto musí být o důležitosti této činnosti přesvědčen především prodejní personál. Kromě pečlivé kontroly značení je třeba se vyhnout nepřehlednému umístění cenovek tak, že není zcela jasné, která cenovka patří ke kterému zboží. Společně s tímto znakem je nutné dbát i na přehlednost sortimentu v regálech, stojanech či pultech.

Příležitost ke změně nákupní atmosféry nabízí vhodnější dispoziční uspořádání zrekonstruované prodejny, které by mělo přispět k odstranění nespokojenosti zákazníků

především s nedostačujícími prodejními prostory. Jejich snazší orientaci na prodejní ploše by mělo usnadnit především viditelné značení jednotlivých nákupních oddělení.

Při plánování nového rozmístění musí být věnována pozornost dostatečné šíři uliček mezi jednotlivými regály a pulty, neboť zákazníci touží po volnějším prostoru, zejména při manipulaci s nákupními košíky či vozíky. Důležité je také zabránit tomu, aby případné fronty u pokladen a pultového prodeje zasahovaly do hlavních nákupních zón (oddělení pečiva, uzenin, mléčných výrobků, ovoce a zeleniny,...), což dosud zákazníci považovali za značnou překážku realizace jejich nákupů.

Výsledky dotazníkového šetření dále prokázaly, že zákazníci jsou čím dál méně ochotní čekat ve frontách, obzvláště pokud se tak děje pravidelně. Zvýšení počtu pokladních kas v prodejně přispěje k rychlejšímu odbavení zákazníků pouze v tom případě, pokud bude k dispozici dostatek prodejního personálu pověřeného jejich obsluhou.

Při vyhodnocování otázek souhrnného charakteru bylo zjištěno, že loajalita zákazníků vůči samoobslužné prodejně firmy Zmeškal, spol. s r. o. je velmi nízká, což ostatně potvrzuje současné trendy v odvětví maloobchodu. Toto zjištění zatím nepředstavuje pro společnost závažnější problém, neboť vlivem nedostatku přímé konkurence nakupují v prodejně i zákazníci vyznačující se značnou nespokojeností. V budoucnu se však reálným ohrožením mohou stát nové formáty maloplošných diskontních jednotek, jejichž masivní rozšíření do obcí s méně než pěti tisíci obyvateli se očekává v následujících letech.

Proto by měl management společnosti kromě snahy zvýšit spokojenost svých externích zákazníků zvažovat i jiné možnosti toho, jak trvalého zlepšování a růstu loajality dosáhnout. Příkladem může být vytvoření určitého věrnostního programu, který kromě odměňování poskytne užitečné informace a speciální nabídky a pomůže z dobrých zákazníků udělat ještě lepší.

O tom, že stále méně zákazníků je ochotno přiznat, že „slyší“ na nízké prodejní ceny zboží, svědčí i výsledky realizovaného dotazníkového šetření. Z těch vyplynulo, že speciální akční nabídku sortimentu považuje za hlavní důvod svého nákupu pouze 15 % oslovených respondentů. Polovina z nich přitom realizovala v prodejně pouze doplňkový nákup. Ačkoliv lze předpokládat, že je ve skutečnosti spotřebitelů citlivých na ceny daleko více, jednoznačně se prokázalo, že kritérium nízké ceny pomalu ustupuje do pozadí. Současné požadavky zákazníků spočívají především v zaměření na kvalitu a čerstvost zboží. Rozšíření nabídky

o prodej ovoce a zeleniny, zákusků či baleného masa bezpochyby zvýší už tak vysoké nároky zákazníků na tyto dva znaky, kterým musí být věnována maximální pozornost personálu samoobslužné prodejny.

Dosud opomíjenou cestou, jak zvýšit spokojenost zákazníků a dosáhnout jejich loajality, se ve společnosti Zmeškal, spol. s r. o. jeví především rozvoj vztahů s vlastními zaměstnanci. Management si musí uvědomit, že úspěšnost a konkurenceschopnost jeho prodejny závisí z velké části právě na lidech – zaměstnancích, jejich chování, schopnostech a pracovním nasazení, a proto by o ně měl náležitě pečovat.

Snaha o spokojenost zaměstnanců by dnes měla být stejně evidentní jako orientace na zákazníka. Nehledě na to, že nejlepší strategií, jak docílit spokojenosti a následné věrnosti zákazníků, je mít spokojené a loajální zaměstnance. Proto by mělo být samozřejmostí seznamovat zaměstnance s výsledky šetření a zároveň usilovat o jejich ztotožnění se zaváděnými opatřeními. Společnost by měla zvážit realizaci průzkumu spokojenosti i u svých zaměstnanců, neboť jejich názory, připomínky a podněty mohou být velmi cenným nástrojem zvyšování efektivity interních procesů.

Co se týká vytvořeného systému měření spokojenosti a loajality zákazníků ve společnosti Zmeškal, spol. s r. o., měly by být, kromě pravidelného dotazníkového průzkumu, využívány i další doplňkové způsoby zjišťování spokojenosti zákazníků se samoobslužnou prodejnou. Kromě pečlivého zaznamenávání a archivování reklamací a stížností (včetně četností jejich výskytu) by bylo vhodné sledovat počty zákazníků v jednotlivých měsících a průměrnou výši útraty připadající na jeden nákup. Kontinuální vyhodnocování těchto údajů totiž umožní velmi rychle odhalit změny nejenom v množství a objemech realizovaných nákupů, ale ve i fungování prodejny.

V období mezi dvěma šetřeními by mohla být v prodejně umístěna schránka určená zlepšovacím návrhům a připomínkám zákazníků, což by umožnilo udržovat si určité povědomí o jejich konkrétních představách a požadavcích. Zákazníci by zároveň získali pocit, že pokud jsou s něčím nespokojeni, nemusí si stěžovat pouze svému okolí, ale mohou se o své názory podělit i s personálem prodejny.

Uvedené návrhy využití výsledků dotazníkového průzkumu nedokáží zaručit dosažení stoprocentní spokojenosti zákazníků maloobchodní prodejny ani získání neohroženého postavení na trhu, mohou však být prvním krokem na cestě ke spokojenému zákazníkovi.

Budování spokojenosti a následné loajality je totiž nikdy nekončícím procesem, a to především v dynamickém konkurenčním prostředí, ve kterém vládne nevyzpytatelný zákazník. Výdaje vynaložené na tato měření jsou však stále více nepostradatelnými investicemi do budoucnosti každé organizace, která usiluje nejenom o zvýšení zisku, ale i o zlepšování svojí činnosti a budování trvalých pozitivních vztahů se zákazníky a zaměstnanci.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo popsat možné způsoby zjišťování spokojenosti zákazníků, v rámci vybrané organizace zhodnotit používané metody a navrhnout a uvést do praxe nový systém měření spokojenosti a loajality zákazníků.

První kapitola práce se kromě vymezení základních pojmů zabývá důvody měření spokojenosti a loajality zákazníků a také složitým vztahem mezi těmito dvěma kategoriemi. Zároveň přináší důležitý poznatek o tom, že spokojenost zákazníků nelze ztotožňovat s rozsahem uplatňovaných reklamací, neboť ty bývají pouhou „špičkou ledovce“ skutečné nespokojenosti. Celá řada subjektů totiž produkt nebo službu, s níž nejsou spokojeni, z nejrůznějších důvodů nereklamuje a raději o svou negativní zkušenost podělí se svým okolím. Orientace na zákazníka a jeho spokojenost je tak nejenom respektovanou zásadou moderního managementu jakosti, ale především jediným způsobem, jak může organizace v konkurenčním prostředí obstát a udržet si své postavení na trhu.

Posloupnost kroků, které organizace musí udělat, pokud chce realizovat objektivní měření spokojenosti svých zákazníků, vymezuje druhá kapitola diplomové práce. Nejdříve musí být jasně definováno, kdo je zákazníkem a jaké jsou jeho požadavky. Poté je možné přistoupit k určení důležitosti jednotlivých znaků spokojenosti, přípravě dotazníku a stanovení počtu zákazníků pro realizaci konkrétního dotazníkového průzkumu. Při volbě vhodné metody shromažďování dat by měl být důraz kladen především na získání spolehlivých a objektivních výsledků. Následné vyhodnocení dat by mělo umožnit kvantifikaci míry spokojenosti, například prostřednictvím statistických charakteristik či indexů spokojenosti. Výsledky šetření musí především splnit požadavek na poznání trendů ve vývoji jejich spokojenosti. V rámci této kapitoly jsou popsány i další metodiky snažící se o zvýšení úrovně a objektivitu získaných dat, k nimž patří především měření zákaznické loajality a zjišťování tzv. hodnoty pro zákazníka.

Třetí kapitola představuje společnost Zmeškal, spol. s r. o. provozující samoobslužnou prodejnu potravin, ve které je realizováno měření spokojenosti a loajality externích zákazníků. Vymezení pozice společnosti umožňuje poznat specifika maloobchodního trhu v kraji Vysočina a také na lokálním trhu v Počátkách, která jsou zohledněna především při interpretaci výsledků dotazníkového šetření.

Zhodnocením metod a způsobů dosud používaných ke zjišťování spokojenosti zákazníků maloobchodní prodejny se zabývá čtvrtá kapitola diplomové práce. Neexistence systematického a pravidelného šetření, ztotožnění zákaznickovy spokojenosti s množstvím vznesených připomínek a reklamací, resp. s výší tržeb za prodané zboží dosažených v jednotlivých letech, vypovídají o nutnosti navržení a realizaci nového způsobu měření spokojenosti a loajality zákazníků prodejny.

Pátá kapitola uvádí do praxe posloupnost kroků vymezenou v teoretické části práce. Externí zákazníci, u kterých je zjišťována míra spokojenosti a loajality, tvoří koneční spotřebitelé, nakupující zboží v samoobslužné prodejně. Prostřednictvím metody naslouchání hlasu zákazníků identifikují členové ohniskové skupiny soubor dvanácti znaků spokojenosti a za využití Fullerovy metody párového porovnávání stanoví míry důležitosti těchto znaků. Dotazníkové šetření probíhá formou přímých interview se zákazníky, což umožní dosáhnout téměř 80% odezvy oslovených respondentů. Nevýhodou zvoleného postupu sběru dat je neobjektivní výběr respondentů, který závisí pouze na úsudku tazatele. Využití jiných metod však není možné především z důvodů nedostatku relevantních informací a neexistence jednotné databáze všech zákazníků.

Následné vyhodnocování dat umožňuje odhalit určité problematické oblasti, kterým musí být při zlepšování vztahů se zákazníky věnována pozornost. Ze souboru posuzovaných znaků vyjádřili oslovení respondenti značnou nespokojenost především s nedostatečným označováním cen zboží a také s cenovou úrovní. Za problematické považovali i znaky vztahující se k rychlosti obsluhy a uspořádání prodejny, včetně orientace v ní. Naopak šíři, kvalitu a čerstvost nabízeného sortimentu, které byly dříve zařazeny mezi nejvýznamnější faktory ovlivňující jejich spokojenost, hodnotili zákazníci převážně pozitivně. Bez větších výhrad vyjádřili svou spokojenost i s prodejní dobou, osvětlením a čistotou v prodejně.

Poslední kapitola práce je věnována doporučení, jak s výsledky šetření naložit a které oblasti a činnosti v samoobslužné prodejně zlepšit. Kromě návrhů na zlepšení spokojenosti zákazníků s jednotlivými problematickými znaky, by měl management společnosti věnovat pozornost především vlastním zaměstnancům. Lidský kapitál je to nejcennější, co organizace poskytující služby má, proto je důležité uvědomit si, že předpokladem spokojených a loajálních zákazníků jsou v první řadě spokojení a loajální zaměstnanci. Pouze investice do obou skupin dokáže společnosti Zmeškal, spol. s r. o. zajistit dlouhodobou prosperitu a konkurenceschopnost na maloobchodním trhu.

Literatura a použité zdroje

Literatura

- [1] NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-110-0
- [2] NENADÁL, J.-NOSKIEVIČOVÁ, D.-PETŘÍKOVÁ, R.-PLURA, J.-TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. Management Press, Praha 2002, ISBN 80-7261-071-6
- [3] NENADÁL, J.- PETŘÍKOVÁ, R.- HUTYRA, M.- HALFAROVÁ, P.: *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2004, ISBN 80-02-01672-6.
- [4] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R.: *Řízení vztahů se zákazníky*, Grada Publishing, Praha 2002, ISBN 80-7169-813-X
- [5] GfK Praha a Incoma Consult – Kolektiv autorů: *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků – Od teorie k praxi*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2004, ISBN 80-02-01686-6
- [6] CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM – řízení vztahů se zákazníky*. Computer Press, Brno 2005, ISBN 80-251-0798-1
- [7] BOUČKOVÁ, J. a kol.: *Marketing*. C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1
- [8] BÁRTOVÁ, H. – BÁRTA, V. – KOUDELKA, J.: *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Vysoká škola ekonomická, Praha 2002, ISBN 80-245-0410-3
- [9] STÁVKOVÁ, J. a kol.: *Trendy spotřebitelského chování*. Provozně ekonomická fakulta MZLU v Brně, Brno 2007, ISBN 80-86633-59-4
- [10] HAMMOND, R.: *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1066-8
- [11] VYSEKALOVÁ, J.: *Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují*. Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0393-9

- [12] Diviš, F.: *Obchod v regionech: kraj Vysočina*. Moderní obchod: časopis pro úspěch v prodeji, ročník XIV., listopad 2006.
- [13] INCOMA Consult: *Vládu převezme zákazník*. Moderní obchod: časopis pro úspěch v prodeji, ročník XV., březen 2007.

Internetové zdroje

- [14] Sdružení obrany spotřebitelů: *Anketa pro Vás*. 12. 7. 2006 [online]. Dostupné z WWW: <http://www.spotrebitele.info/trvale/prehledanket.php>
- [15] INCOMA Research: *Český maloobchodní trh se již nachází na cestě od spokojenosti k loajalitě zákazníků*. 12. 7. 2006 [online]. Dostupné z WWW: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1435
- [16] INCOMA Research: *TOP50 českého obchodu podle tržeb v r. 2005*. 12. 7. 2006 [online]. Dostupné z WWW: <http://www.incoma.cz/cz/default.aspx?path=/cz/user/freeofcharge/default.aspx&>
- [17] Bednář, J.: *Jak řešit reklamace zákazníků?* 24. 6. 2006 [online]. Dostupné z WWW: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4019
- [18] Rypáček, P.: *Loajalita – co si pod ní přesně představit?* 20. 7. 2006 [online]. Dostupné z WWW: <http://www.e-konference.cz/obchod/clanky.php?id=2>
- [19] Český statistický úřad: *Informační a komunikační technologie v domácnostech a jejich využívání jednotlivci v ČR v roce 2006*. 15. 11. 2006 [online]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/FE00250691/\\$File/97010607.pdf](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/FE00250691/$File/97010607.pdf)
- [20] Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. 26. 1. 2007 [online]. Dostupné z WWW: <http://zakony-online.cz/?s18&q18=1>
- [21] Tržický, J.: *Koncepce spotřebitelské politiky na léta 2006 – 2010*. 19. 1. 2007 [online]. Dostupné z WWW: <http://download.mpo.cz/get/29450/31886/338639/priloha001.pdf>
- [22] INCOMA Research: *Čerstvost a kvalita potravin je pro české zákazníky stejně důležitá jako cena*. 14. 2. 2007 [online]. Dostupné z WWW: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4856

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1	Spokojenost zákazníka – hodnotící škála
Obrázek 2	Matice spokojenosti a loajality zákazníka
Obrázek 3	KANO model spokojenosti zákazníka
Obrázek 4	Metody definování znaků spokojenosti
Obrázek 5	Čtyři stupně dokonalosti měření ve vztahu k zákazníkům
Obrázek 6	Princip analýzy hodnoty pro zákazníka
Obrázek 7	Ukázka hodnotící škály použité v dotazníku

Seznam tabulek

Tabulka 1	Formát check-listů
Tabulka 2	Formát Likertův
Tabulka 3	Verbální formát
Tabulka 4	Numerický formát
Tabulka 5	Přiřazení stupňů spolehlivosti
Tabulka 6	Hodnocení stupně loajality zákazníků
Tabulka 7	Hodnotící matice párového porovnávání znaků spokojenosti
Tabulka 8	Porovnání nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících zákazníky při výběru maloobchodní prodejny
Tabulka 9	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s šíří nabízeného sortimentu
Tabulka 10	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s kvalitou nabízeného sortimentu
Tabulka 11	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s čerstvostí nabízeného zboží
Tabulka 12	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s cenovou úrovní sortimentu
Tabulka 13	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s přehledností zboží v regálech
Tabulka 14	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků se zřetelným označováním cen zboží
Tabulka 15	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s přístupem a ochotou personálu
Tabulka 16	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s rychlostí obsluhy
Tabulka 17	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s prodejní dobou
Tabulka 18	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s uspořádáním prodejny, orientací v ní
Tabulka 19	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s čistotou v obchodě
Tabulka 20	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s osvětlením v prodejně

- Tabulka 21 Vyhodnocení celkového souboru znaků spokojenosti
Tabulka 22 Vyhodnocení celkové spokojenosti zákazníků se samoobslužnou prodejnou
Tabulka 23 Vyhodnocení důvodů opětovných nákupů respondentů v prodejně

Seznam grafů

- Graf 1 Vývoj ročních tržeb v letech 1999 – 2006
Graf 2 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s šíří nabízeného sortimentu
Graf 3 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s kvalitou nabízeného sortimentu
Graf 4 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s čerstvostí nabízeného zboží
Graf 5 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s cenovou úrovní sortimentu
Graf 6 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s přehledností zboží v regálech
Graf 7 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků se zřetelným označováním cen zboží
Graf 8 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s přístupem a ochotou personálu
Graf 9 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s rychlostí obsluhy
Graf 10 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s prodejní dobou
Graf 11 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s uspořádáním prodejny, orientací v ní
Graf 12 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s čistotou v obchodě
Graf 13 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s osvětlením v prodejně
Graf 14 Vyhodnocení celkové spokojenosti zákazníků se samoobslužnou prodejnou
Graf 15 Vyhodnocení pravděpodobnosti opakovaného nákupu
Graf 16 Vyhodnocení budoucího objemu nákupů
Graf 17 Segmentace zákazníků podle realizovaného druhu nákupu
Graf 18 Segmentace respondentů podle pohlaví
Graf 19 Segmentace respondentů podle dosaženého vzdělání
Graf 20 Segmentace respondentů podle věku

Příloha






Dotazník pro zákazníky samoobslužné prodejny firmy Zmeškal, spol. s r. o.

Dotazník pro zákazníky samoobslužné prodejny firmy Zmeškal, spol. s r. o.

Vážení zákazníci,

firma Zmeškal, spol. s r. o. se snaží o své zákazníky pečovat a chce, aby byli spokojeni s úrovní nabízeného sortimentu a poskytovanými službami.

Proto jsme pro Vás připravili dotazník, jehož cílem je zjistit míru Vaší spokojenosti a zároveň poukázat na případné nedostatky, které se stanou podnětem ke zlepšení naší činnosti.

Vyznačte (zakroužkováním) svou ne/spokojenost s uvedeným znakem:	 Zcela spokojen	 Velmi spokojen	 Průměrně spokojen	 Nespokojen	 Zcela nespokojen
šíře nabízeného sortimentu	1	2	3	4	5
kvalita nabízeného sortimentu	1	2	3	4	5
čerstvost nabízeného zboží	1	2	3	4	5
cenová úroveň sortimentu	1	2	3	4	5
přehlednost zboží v regálech	1	2	3	4	5
zřetelné označení cen zboží	1	2	3	4	5
přístup a ochota personálu	1	2	3	4	5
rychlost obsluhy	1	2	3	4	5
prodejní doba	1	2	3	4	5
uspořádání prodejny, orientace v ní	1	2	3	4	5
čistota v obchodě	1	2	3	4	5
osvětlení v prodejně	1	2	3	4	5

V následujících otázkách zaškrtněte jednu z uvedených možností (pokud není uvedeno jinak):

Jak byste vyjádřili svou celkovou spokojenost s prodejnou firmy Zmeškal, spol. s r. o.?

100 % 75 % 50 % 25 % 0 %

Jaký druh nákupu u nás nejčastěji realizujete?

- běžný každodenní
- malý týdenní
- velký týdenní
- měsíční
- doplňkový

S jakou pravděpodobností nás v budoucnu opět navštívíte?

100 % 75 % 50 % 25 % 0 %

Z jakého důvodu naši prodejnu opět navštívíte? (zaškrtněte případně více odpovědí)

- je časově nejdostupnější mému domovu či zaměstnání
- je mým oblíbeným nákupním místem
- z důvodu speciální akční nabídky sortimentu
- někde nakupovat musím
- jsem tu výjimečně
- jiný důvod (prosím uveďte):

Myslíte si, že celkový objem Vašich nákupů u nás bude:

- významně stoupat
- mírně stoupat
- stabilní, na úrovni jako dosud
- mírně klesat
- významně klesat

Pohlaví muž žena**Vaše nejvyšší dosažené vzdělání** základní střední odborné s výučním listem střední odborné s maturitou vyšší odborné vysokoškolské**Váš věk** do 20 let 20 – 30 let 31– 40 let 41 – 50 let 51 – 60 let 61 – 70 let 71 let a více

Pokud Vám u nás něco chybí, či máte nějaké další připomínky nebo návrhy, využijte prosím tento prostor:

Děkujeme Vám za čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku a věříme, že se Vaše názory stanou cennými podněty ke zlepšování kvality námi poskytovaných služeb a přispějí ke zvýšení Vaší spokojenosti.