

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Diplomová práce

Bc. Michaela Bonnová
2018



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra managementu

**Analýza vhodných metod měření
zákaznické spokojenosti
ve společnosti Volkswagen Financial
Services**

Autor diplomové práce: Bc. Michaela Bonnová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michal Novák, Ph.D.

Rok obhajoby: 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

*„Analýza vhodných metod měření zákaznické spokojenosti ve společnosti Volkswagen
Financial Services“*

*jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označila a uvedla v příloženém seznamu.*

V Praze dne 1.6.2018

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Michaela Bonnová**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Management**
Název tématu: **Analýza vhodných metod měření zákaznické spokojenosti ve společnosti Volkswagen Financial Services**

Zásady pro vypracování:

1. Práce se bude zabývat zákaznickou spokojeností a metodami implementace jejího měření ve společnosti Volkswagen Financial Services.
2. Cílem práce je:
 - 1) Provést literární rešerši soudobých metod měření zákaznické spokojenosti s ohledem na vybraný subjekt (výrobky | služby).
 - 2) Stručně popsat subjekt, pro který bude hledána vhodná metodika měření zákaznické spokojenosti.
 - 3) Provést průzkum měření zákaznické spokojenosti v dané společnosti dle vybrané metody.
 - 4) Na základě vybraných kritérií porovnat současný model měření spokojenosti zákazníků s modelem využitým pro průzkum.

Rozsah práce: 50–70

Seznam odborné literatury:

1. BRIERLEY, J. -- HILL, N. -- MACDOUGALL, R. How to measure customer satisfaction. Aldershot: Gower, 2003. ISBN 0-566-08595-X.
2. ŠTRACH, P. -- KINCL, T. Beyond Customer Satisfaction: How to Measure Service Excellence. In Proceedings from XIV International Business and Economy Conference. Social Science Research Network, 2015. URL: <http://ssrn.com/abstract=2550682>
3. JŮZL, F. Customer satisfaction strategy in automotive industry - example of Škoda Auto [elektronický zdroj]. Diplomová práce. 2012.
4. TŮMOVÁ, M. Výzkum spokojenosti zákazníků. In Management, economics and business development in European conditions VII: International Scientific Conference. Brno: VUT v Brně, 2009, s. 88--95. ISBN 978-80-214-3893-4.
5. ŠTRACH, P. -- KINCL, T. Zákaznická spokojenost a loajalita uživatelů automobilů - vybrané atributy. Marketing inspirations. 2009. sv. 3, č. 3, s. 3--8. ISSN 1336-796X.
6. TECHLOVÁ, V. Aplikace metod měření spokojenosti a loajality - faktor zvyšování konkurenceschopnosti ve vybraném odvětví. In DRÁBIK, P. -- KRNÁČOVÁ, P. -- ČERVENKA, P. - - HLAVATÝ, I. (ed.). MERKŮR 2012. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie pre doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, ISBN 978-80-225-3453-6.
7. HESKOVÁ, M. Chování zákazníků při opakované koupi značky. In Marketing v automobilovém průmyslu. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, Vysoká škola, 2008, s. 19--25. ISBN 978-80-87042-23-6.
8. HESKOVÁ, M. Opakovaná koupě značky automobilu. Marketing inspirations. 2008. č. 3, s. 8--12. ISSN 1336-796X.
9. FEČIKOVÁ, Ingrid. An index method for measurement of customer satisfaction. The TQM magazine, 2004, 16.1: 57-66.
10. MONTFORT, Kees Van; MASUREL, Enno; RIJN, Ingrid Van. Service satisfaction: An empirical analysis of consumer satisfaction in financial services. Service Industries Journal, 2000, 20.3: 80-94.
11. TERPSTRA, Maarten; VERBEETEN, Frank HM. Customer satisfaction: Cost driver or value driver? Empirical evidence from the financial services industry. European Management Journal, 2014, 32.3: 499-508.

Datum zadání diplomové práce: únor 2017

Termín odevzdání diplomové práce: červen 2018

Bc. Michaela Bonnová
Řešitelka

Ing. Michal Novák, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Analýza vhodných metod měření zákaznické spokojenosti ve společnosti Volkswagen Financial Services

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá metodami měření zákaznické společnosti. Jejím cílem je zhodnocení aktuálně využívaného modelu ve společnosti Volkswagen Financial Services a jeho porovnání s modelem SERVQUAL. V teoretické části práce jsou popsány vybrané metody měření spokojenosti zákazníků a přístupy ke sběru dat. Další část práce je věnována charakteristice společnosti a provedení průzkumu spokojenosti jejích zákazníků prostřednictvím metody SERVQUAL. V závěru práce jsou obě metody porovnány dle vybraných kritérií. Získané výsledky jsou využity pro návrh nového modelu, který kombinuje výhody těchto dvou metod.

Klíčová slova:

zákazník, spokojenost, SERVQUAL, očekávaná kvalita

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své diplomové práce Ing. Michalu Novákovi, Ph.D. za ochotu vést moji diplomovou práci, za rady, trpělivost a vstřícnost při jejím konzultování. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří mě během studia podporovali.

Obsah

Úvod	13
1 Zákaznická spokojenost a loajalita	15
1.1 Zákazník	15
1.2 Spokojenost.....	17
1.3 Loajalita	19
1.4 Vztah mezi spokojeností a loajalitou	20
2 Modely měření zákaznické spokojenosti a loajality	22
2.1 Analýza počtu a obsahu reklamací a stížností.....	22
2.2 CIT (Critical Incident Technique) – Metoda kritických událostí.....	23
2.3 SIT (Sequential Incident Technique) – Metoda sekvenčních událostí.....	23
2.4 Kanův Model.....	24
2.5 SERVQUAL – GAP model	27
2.6 Net Promoter Score	29
2.7 Retence zákazníků	31
3 Metody sběru dat	33
3.1 Dotazníková metoda	33
3.2 Přímé rozhovory s jednotlivci	36
3.3 Diskuze v ohniskových skupinách	36
4 Profil společnosti Volkswagen Financial Services	37
4.1 Charakter produktů a segmentace zákazníků	38
4.2 Struktura zákazníků společnosti VWFS	39
4.3 Retenční politika společnosti VWFS	40
4.4 Aktuálně používané metody měření zákaznické spokojenosti.....	41
4.4.1 Pravidla pro výpočet míry zákaznické spokojenosti v pobočkách VWFS	41
4.4.2 Systém měření zákaznické spokojenosti ve VWFS v České republice	42
5 Měření zákaznické spokojenosti ve společnosti VWFS pomocí metody SERVQUAL.....	45
5.1 Dotazník spokojenosti.....	45
5.2 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti.....	47
5.2.1 Úvodní otázky.....	47
5.2.2 Váhy jednotlivých vlastností.....	48
5.2.3 Hmotné vybavení.....	50
5.2.4 Spolehlivost	51
5.2.5 Odpovědný přístup	52
5.2.6 Jistota	53
5.2.7 Empatie	54
5.2.8 Vážené a nevážené SERVQUAL skóre	55
6 Výběr vhodné metody měření spokojenosti zákazníků ve VWFS	56

6.1 Porovnání dle náročnosti na finanční zdroje	56
6.2 Porovnání dle náročnosti výpočtu a analýzy dat	57
6.3 Splnění povinných atributů dle nadřízeného orgánu	57
6.4 Porovnání dle návratnosti dotazníků	57
6.5 Porovnání dle objektivit a vypovídací schopnosti výsledků	58
6.6 Celkové porovnání aktuálního modelu a metody SERVQUAL	60
Závěr	63
Seznam literatury	65
Seznam grafů	69
Seznam tabulek	70
Seznam obrázků	71
Přílohy	72

Úvod

Měření spokojenosti zákazníků je činnost, kterou provádí velmi mnoho firem a je na ni vynakládáno stále větší podíl finančních prostředků z rozpočtů těchto společností. V dnešní době mají zákazníci k dispozici širokou nabídku velmi podobných výrobků či služeb a jsou vzhledem k dostupnosti nových informačních zdrojů více aktivní ve fázích kupního rozhodovacího procesu hledání informací a hodnocení alternativ (Koudelka, 2006).

Z těchto důvodů je pro firmy důležité zajistit, aby jejich zákazníci byli spokojeni a neodcházeli ke konkurenci. Mapováním zákaznické spokojenosti jsou firmy schopny nejen zjistit určitou míru spokojenosti či nespokojenosti jejich zákazníků, ale především také analyzovat konkrétní oblasti, ve kterých se očima zákazníků liší od konkurence. V neposlední řadě je měření zákaznické spokojenosti využíváno pro identifikaci slabých stránek, či nevhodně nastavených procesů, které mohou být důvodem nesplnění zákaznických očekávání. Získání informací o spokojenosti zákazníků napomáhá firmám při strategickém rozhodování k dosažení konkurenční výhody, která může pomoci udržet si stávající zákazníky spokojené, přilákat nové potenciální klienty a zároveň může mít pozitivní dopad na finanční výsledky společnosti.

Tato práce se zaměří na porovnání aktuálně používané metodiky měření spokojenosti zákazníků ve společnosti Volkswagen Financial Services s metodou SERVQUAL. Pro získání detailních informací a především z důvodu zjištění dopadů a odezvy klientů na použití modelu SERVQUAL v praxi bude v rámci diplomové práce pomocí této metody proveden průzkum zákaznické spokojenosti na vybraném vzorku respondentů z řad zákazníků této společnosti.

Cílem práce je nalézt a zhodnotit výhody a nevýhody jednotlivých metod. Na základě tohoto zhodnocení a výsledků získaných v průzkumu by měla být identifikována vhodnější metoda nebo navržena ideální kombinace více modelů a metod měření spokojenosti zákazníků, která by byla ideální pro aplikaci ve společnosti Volkswagen Financial Services a splňovala by rozhodující kritéria pro možnost jejího použití.

Společnost Volkswagen Financial Services (neboli VWFS), která zaujímá přední postavení na trhu leasingových společností, jsem si pro tuto práci vybrala z důvodu, že v této firmě pracuji a zákaznická spokojenost je jedním z nejdůležitějších ukazatelů, které firma sleduje. Zaměření se na zákazníky je jedním ze základních pilířů aktuální strategie společnosti. Indikátor zákaznické spokojenosti je také jedním z klíčových ukazatelů výkonnosti, jenž se promítá do ohodnocení většiny

zaměstnanců společnosti. Prostřednictvím míry zákaznické spokojenosti lze porovnávat konkurenceschopnost jednotlivých poboček společnosti Volkswagen Financial Services po celém světě.

V práci se budu zabývat nejprve vymezením důležitých pojmů jako je např. spokojenost nebo loajalita zákazníka, které musí být vždy definované před samotným procesem měření spokojenosti zákazníků. V následující části bude provedena rešerše metod měření zákaznické spokojenosti, přičemž se zaměřím na zjištění výhod a nevýhod používání daných metod v praxi. Ve třetí kapitole budou popsány vybrané metody sběru dat, které jsou při měření zákaznické spokojenosti nejčastěji využívány.

Čtvrtá kapitola, která uvádí praktickou část práce, je zaměřena na základní charakteristiky společnosti VWFS a je v ní nastíněn aktuální model mapování spokojenosti zákazníků, který je v této společnosti využíván. Další část je již zaměřena na analýzu výsledků, které budou získány na základě provedeného průzkumu s využitím metody SERVQUAL. Poslední část se bude věnovat nalezení výhod a nevýhod metody SERVQUAL oproti aktuálně používanému způsobu měření spokojenosti zákazníků. Jejich vzájemné porovnání bude provedeno dle vybraných kritérií, která jsou z pohledu autorky pro výběr vhodné metody rozhodující. Součástí této části je navržení možné kombinace těchto dvou metod tak, aby byly maximalizovány výhody každé z nich.

Teoretická část bude vypracována především prostřednictvím literární rešerše s cílem zaměřit se na původní články autorů jednotlivých metod měření zákaznické spokojenosti. Součástí práce je provedení průzkumu zákaznické spokojenosti, který bude probíhat v sídle společnosti a respondenty budou klienti, kteří přijdou do společnosti za účelem vyřízení jejich požadavku a budou se chtít průzkumu dobrovolně zúčastnit. Data získaná od respondentů budou po jejich převedení z papírových dotazníků zpracována v programu MS Excel.

1 Zákaznická spokojenost a loajalita

Spokojenost a loajalita zákazníků jsou součástí tzv. zákaznické zkušenosti, která představuje subjektivní odpověď zákazníka na jakoukoliv přímou nebo nepřímou interakci se společností. Dalšími komponenty zákaznické zkušenosti jsou například cenová strategie, obal produktu, způsob prodeje nebo reklamní sdělení (Lemon a Verhoef, 2016).

Vzhledem ke konkurenčnímu prostředí, ve kterém dnes u většiny oblastí velké množství firem nabízí homogenní produkty, je orientace na zákazníka a jeho zkušenost jeden z nejdůležitějších aspektů, který rozhoduje o konkurenční výhodě společnosti, jejích ziscích a dobrém jméně.

Jednou ze součástí oblasti managementu, která se zabývá vztahem se zákazníky, je proces zjišťování spokojenosti zákazníků. K tomu, aby bylo možné informace týkající se zákaznické spokojenosti získat a analyzovat, musí být předem definovány a vymezeny základní pojmy jako je zákazník, jeho spokojenost a loajalita.

1.1 Zákazník

Před tím, než firma přistoupí k procesu měření zákaznické spokojenosti, je potřeba, aby si vymezila, kdo jsou vlastně její zákazníci. Norma ISO 9000:2015 považuje za zákazníka každou osobu či organizaci, která může užívat nebo užívá produkt nebo službu (Norma, 2002).

Dále lze zákazníky rozdělit dle toho, zda se nacházejí uvnitř procesů společnosti, nebo mimo ně, na interní a externí zákazníky. Mezi interní zákazníky se řadí zaměstnanci společnosti, naopak externími zákazníky jsou, kromě konečných spotřebitelů výrobku nebo služby, také zprostředkovatelé, kteří se dostávají do kontaktu s výrobkem či službou.

Jednotlivé segmenty interních a externích zákazníků je možné seřadit dle toho, jak je pro firmu důležitá spokojenost členů jednotlivých segmentů. Často platí rozřazení zákazníků do jednotlivých kategorií dle tabulky 1. Každá skupina zákazníků má své jedinečné potřeby a je nutné přistupovat k uspokojení těchto potřeb individuálně, případně se zaměřit na maximální uspokojení potřeb pouze několika vybraných segmentů, protože je pro firmy často nereálné uspokojit potřeby všech svých zákazníků (Fečíková, 2004).

Tabulka 1 – Rozdělení zákazníků

Důležitost zákaznické spokojenosti ↑	Externí zákazníci dle podílu na zisku	Interní zákazníci
	Velmi důležití zákazníci	Top management
	Důležití zákazníci	Střední management
	Nedůležití zákazníci	Řadoví zaměstnanci

Zdroj: Fečíková (2004)

Spokojenost interních zákazníků je blízce spjata se spokojeností externích zákazníků a profitem firmy. Čím více jsou spokojení a loajální zaměstnanci firmy, které ovlivňují např. pracovní podmínky, tím lepší je kvalita produktů a služeb, která pozitivně koreluje se spokojeností externích zákazníků, a firma tak často dosahuje lepších ekonomických výsledků (Adsit et al., 1996). Provázanost spokojenosti interních zákazníků, externích zákazníků a zisku lze demonstrovat prostřednictvím obrázku 1.

Obrázek 1 – Koloběh spokojenosti interních a externích zákazníků



Zdroj: Fečíková (2004), upraveno autorkou

1.2 Spokojenost

V odborné literatuře je možné nalézt několik definic pojmu spokojenost zákazníka. Dle normy ISO 9000:2015 je zákaznická spokojenost definována prostřednictvím míry, do jaké byla splněna očekávání zákazníka (Norma, 2002). Kotler tvrdí, že míra zákaznické spokojenosti závisí na vnímané kvalitě výrobku nebo služby, která je porovnávána s očekáváním zákazníka (Kotler a Armstrong, 2010).

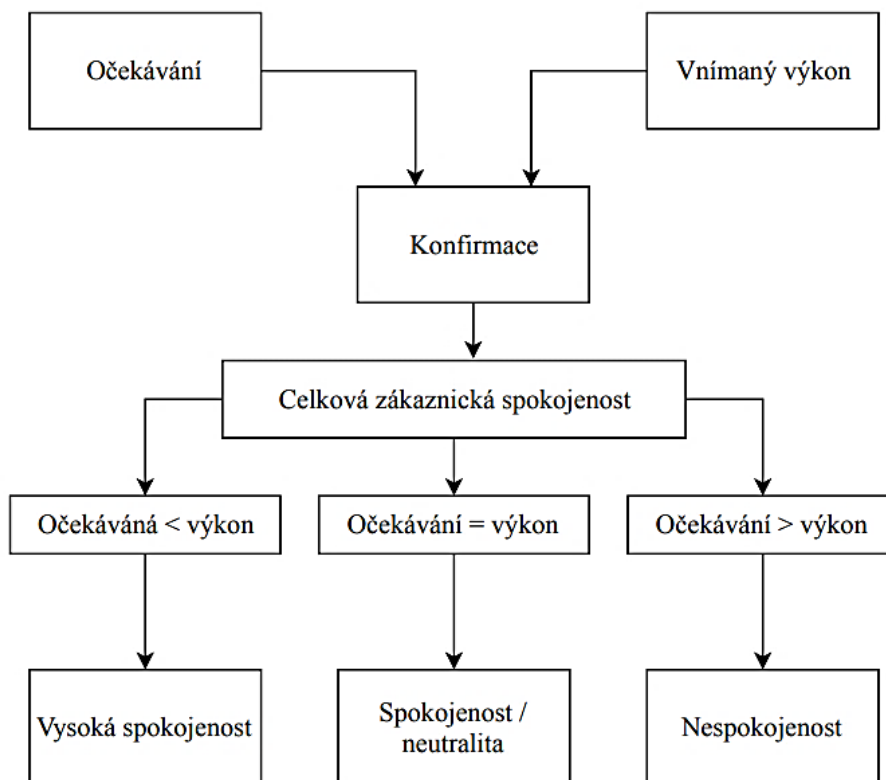
Mnoho autorů se shoduje v tom, že spokojenost zákazníka je spojena s jeho pocity a splnění jeho očekávání, naopak se rozcházejí v tom, zda je nebo není spokojenost měřitelná.

Spokojenost zákazníka je možné vysvětlit pomocí teorie diskonfirmace, která byla poprvé popsána Richardem L. Oliverem v roce 1977. Model diskonfirmační teorie je zobrazen obrázkem 2. Skládá ze čtyř základních atributů: prvním z nich je zákazníkovo očekávání, druhým bodem modelu je zákazníkuv subjektivně vnímaný výkon produktu, který je ovlivněn zákaznickovým původním očekáváním. Ve třetím bodě dochází k porovnání původního očekávání s vnímaným výkonem. Zjištění rozdílu těchto dvou stavů definuje celkovou zákaznickou spokojenost jako čtvrtý atribut, přičemž mohou nastat následující situace:

1. zákazníkova očekávání jsou překonána a zákazník je velmi spokojen,
2. zákazníkova očekávání nejsou naplněna a zákazník není spokojen,
3. zákazníkova očekávání jsou naplněna a zákazník je spokojen.

Je nutné podotknout, že stav očekávání a vnímaný výkon jsou individuální pocity, a proto se spokojenost s užíváním totožných produktů nebo služeb může u každého ze zákazníků lišit. Očekávání mohou být ovlivněna minulou zkušeností s výrobkem, referencí nebo reklamou na výrobek či službu, zatímco vnímaná kvalita výrobku je dána především technickými parametry, funkčností nebo designem (Oliver et al., 1994).

Obrázek 2 – Model teorie diskonfirmace

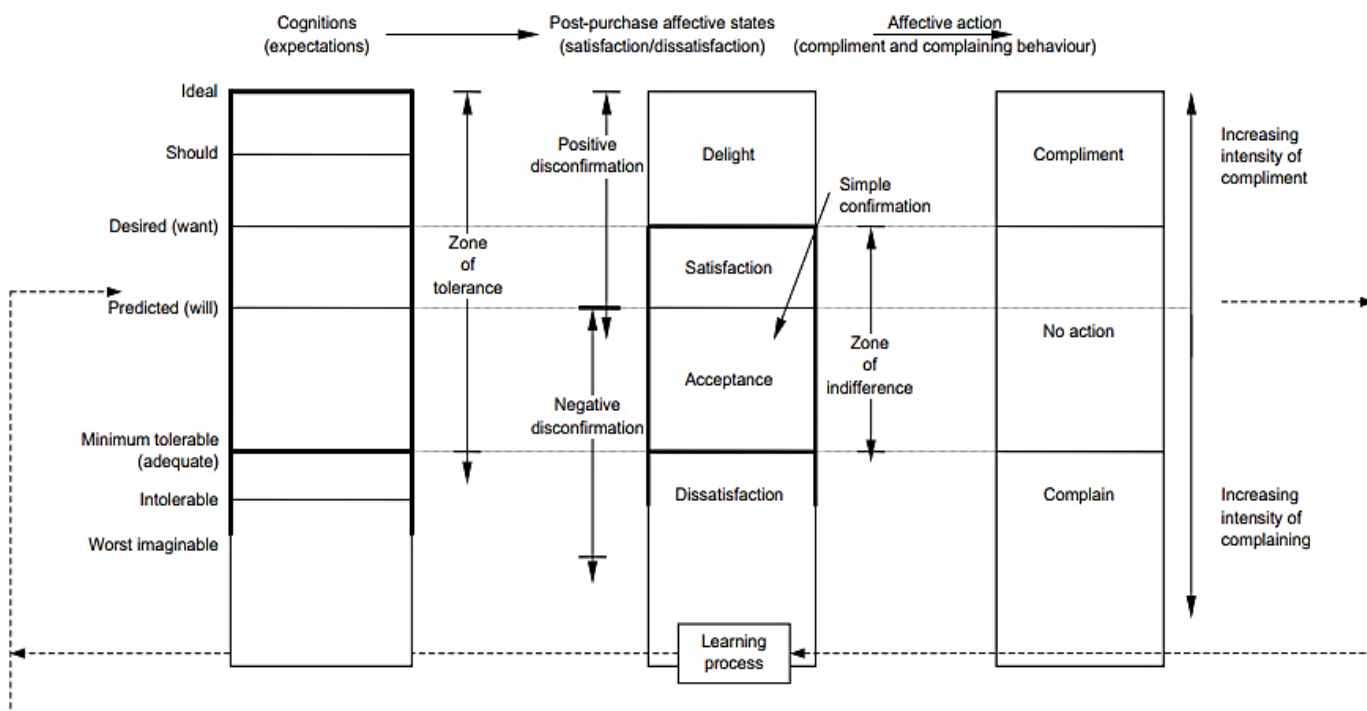


Zdroj: Oliver et al. (1994), upraveno autorkou

Diskonfirmační teorie byla dále využívána a rozšířena Santosovou a Bootem o důsledek míry spokojenosti. Autoři vytvořili model, ve kterém je spojeno očekávání zákazníka s mírou spokojenosti a ponákním projevem chování (Santos a Boote, 2003).

Tento model, uvedený v obrázku 3, zobrazuje v levém sloupci několik různých úrovní zákazníkova očekávání od ideálu, který firma zpravidla nemůže splnit, po nejhorší představy. U tohoto sloupce je důležité rozdělení na zóny, kdy je splnění očekávání akceptovatelné a neakceptovatelné. Ve druhém sloupci je po konfirmaci výkonu s očekáváním zobrazena úroveň zákaznickovy spokojenosti či nespokojenosti. Třetí sloupec indikuje, že čím vyšší je zákazníkova spokojenost, tím spíše bude výrobek chválit, naopak při nízké spokojenosti dochází ke stížnostem (Santos a Boote, 2003).

Obrázek 3 – Model vztahu očekávání, míry spokojenosti a ponákových jednání



Zdroj: Santos a Boote (2003)

1.3 Loajalita

Spokojenost a loajalitu zákazníků je nutné rozlišovat přesto, že spolu tyto pojmy blízce souvisí. Loajalitu lze definovat jako způsob chování, kdy jsou zákazníci provádějící opakované nákupy věrni jedné značce nebo společnosti, přestože na ně mohou působit marketingové akce jiných společností (Oliver, 1999).

Oliver rozlišuje čtyři fáze loajality, které mohou u zákazníků nastat. První fáze se nazývá *kognitivní (poznávací) loajalita*. V této fázi jsou zákazníci loajální především z toho důvodu, že je pro ně produkt určité značky v nějakém ohledu výhodnější než jeho alternativy. Často je jedná o výhodu z pohledu ceny, výkonu nebo nedávné zkušenosti s produktem. V této fázi je loajalita zákazníka nejslabší.

Druhá fáze, *emoční loajalita*, se vyznačuje především citovou stránkou zákazníka. Ten je věrný určité značce, protože se mu líbí nebo ji má z nějakého důvodu rád. Pro emoční a kognitivní fázi loajality je typické, že vysoké procento zákazníků může svou loajalitu ke značce snadno přesunout k jiné značce. Je to způsobeno tím, že stimuly, které podporují loajalitu, nejsou tak silné jako u následujících dvou fází, ve kterých je již věrnost značce vyšší.

Další fáze, která je nazývána *konativní (behaviorální) loajalitou*, je dosaženo opakovanými nákupy zákazníka, které mu přinášejí pozitivní pocity, jenž mají souvislost s danou značkou. V této fázi je již zákazník určité značce hluboce věrný a je odhodlán k tomu, že další nákupy bude provádět znovu u této značky.

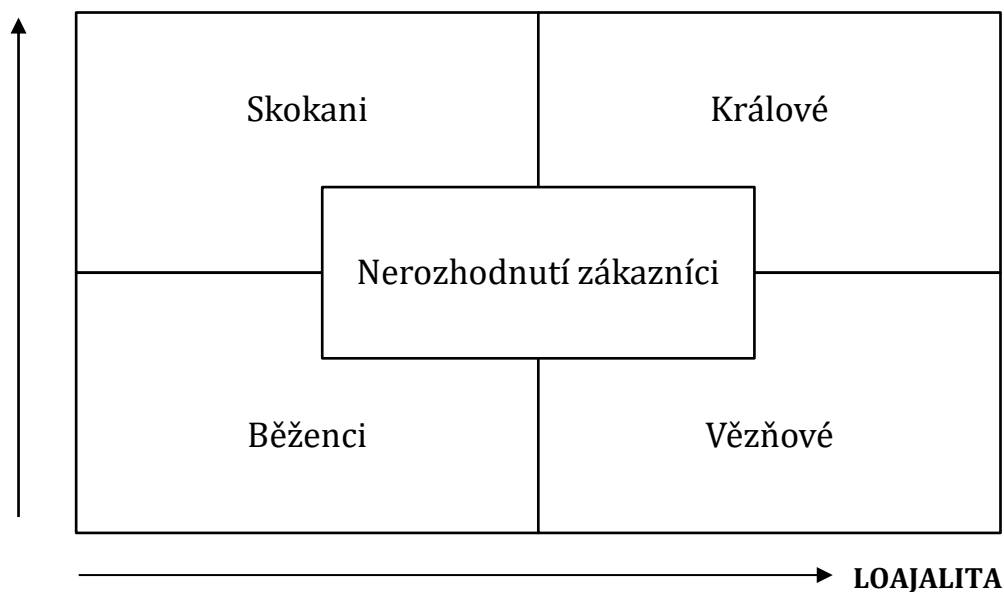
Poslední fází je *akční loajalita*, v níž se odhodlání a motivace k dalšímu nákupu z předchozí fáze mění na skutečný čin. Spotřebitel je nyní připravený i k překonání případných překážek, které by mohly být spjaté s užíváním produktu dané značky (Oliver, 1999).

1.4 Vztah mezi spokojeností a loajalitou

Spokojenost zákazníka je jeden z ukazatelů, který souvisí s loajalitou zákazníka. Spokojenost zákazníka zvyšuje pravděpodobnost dalších nákupů, tedy loajalitu ke společnosti. Dle míry spokojenosti a loajality lze zákazníky rozdělit do čtyř konkrétních segmentů, jejichž uspořádání ilustruje obrázek 4. Pátý segment nacházející se uprostřed obou os představují *nerozhodnutí zákazníci*.

Obrázek 4 – Matice spokojenosti a loajality zákazníků

SPOKOJENOST



Zdroj: GfK Praha a Incoma Consult – Kolektiv autorů (2004), upraveno autorkou

Segment, ve kterém jsou zákazníci spokojeni a zároveň loajální, se nazývá *králové*. Je pro ně typické, že lpí na dobrých vztazích s dodavateli a očekávají, že věrnost značce jim k nákupu přinese určitou přidanou hodnotu či výhodu.

Zákazníci, kteří jsou sice spokojeni, ale málo věrni jedné značce, se přezdívali *skokani*. Mezi tento typ zákazníků patří lidé, kteří odmítají stereotypy a rádi zkoušejí nové věci. Předpokladem pro vznik tohoto segmentu je dostatečné množství konkurentů, kteří nabízejí homogenní produkt.

Běženci jsou zákazníci, kteří nejsou s produktem nebo službou spokojeni a zpravidla odcházejí ke konkurenci s vidinou, že u jiné značky budou jejich očekávání naplněna.

Posledním segmentem je skupina tzv. *vězňů*. Jedná se o zákazníky, kteří sice nejsou spokojeni, ale přesto zůstávají věrni určité značce. Jejich chování, které se zdá být neracionální, může mít několik příčin, např. neexistenci alternativy, vysoké náklady na změnu značky, zavázání se jedné značce (prostřednictvím smlouvy) nebo neznalost alternativy apod. (Oliver, 1999).

Jak bylo zmíněno výše, spokojenost zákazníka neznamená, že tento zákazník bude firmě také loajální. Z tohoto důvodu bývá měření zákaznické spokojenosti doplněno také o metody, které jsou zaměřeny na výpočet míry loajality zákazníků. Některé firmy dokonce upřednostňují zvyšování loajality před spokojeností.

2 Modely měření zákaznické spokojenosti a loajality

V této kapitole jsou přiblíženy vybrané modely, pomocí kterých lze zákaznickou spokojenost nebo loajalitu kvantifikovat nebo podrobněji analyzovat. Cílem všech modelů je možnost nalézt způsoby zlepšení produktů nebo služeb na základě získané zpětné vazby od klientů. V závěru této kapitoly jsou popsány formy a způsoby retence klientů, což je činnost, která se spokojeností zákazníků úzce souvisí.

2.1 Analýza počtu a obsahu reklamací a stížností

Reklamáce a stížnosti lze chápat jako oficiální vyjádření vnímané nespokojenosti s výrobkem nebo službou.

Jednou z nejjednodušších metod, kterou lze minimálně okrajově zařadit mezi metody měření zákaznické spokojenosti, je analýza počtu reklamací a stížností. Reklamáce a stížnosti jsou oblastí, kterou by firmy rozhodně neměly opomíjet, nejedná se však o vyčerpávající výpověď o zákaznické spokojenosti a interní ukazatele společností, jako např. podíl počtu reklamací na celkovém počtu výrobků, by měly být využívány pouze jako doplňkový ukazatel k jiné metodě.

Analýzu reklamací nelze považovat za zdroj dostatečné zpětné vazby a informací o spokojenosti či nespokojenosti zákazníků, a to z toho důvodu, že pouze velmi malá část nespokojených klientů skutečně podá oficiální reklamaci nebo stížnost.

Pro firmy je vhodné analyzovat kromě číselných ukazatelů, které se reklamací a stížnostmi týkají, také jejich obsah. Jednou z výhod zjišťování obsahu reklamací a stížností je získání zpětné vazby od klientů a možnost úpravy procesů nebo výroby, která zajistí vyšší kvalitu výrobku nebo služby a tím zvýší zákaznickou spokojenost. Naslouchání stěžujícímu si klientovi může být také způsob, díky kterému mohou firmy nalézt příčiny poklesu prodeje či odlivu zákazníků.

Cílem spousty firem je dosahovat co nejnižšího počtu reklamací. Vzhledem k tomu, že obdržet reklamaci nebo stížnost získávají společnosti od klientů cennou zpětnou vazbu, která je v tomto případě dokonce zcela zdarma, měly by firmy svým klientům poskytnout možnost podat reklamaci či stížnost co nejjednodušším způsobem, např. prostřednictvím telefonu, emailu či osobní návštěvy v provozovně nebo kontaktním centru, přestože to pro ně pravděpodobně bude znamenat zvýšení podílu reklamací a dodatečné starosti s vyřizováním reklamací (Hayward, 2008).

Nedílnou součástí procesu zpracování reklamací a stížností, která souvisí se zákaznickou spokojeností, je vyřízení příslušné reklamace. Ta by měla být vyřešena se zachováním profesionality a vstřícnosti k zákazníkovi, protože rychlost a způsob

vyřízení reklamace může pozitivně ovlivnit vnímání společnosti zákazníkem a zvýšit tak jeho celkovou spokojenost a loajalitu, které mohly být vzhledem k podání reklamace nějakým způsobem narušeny (Nenadál et al., 2004).

2.2 CIT (Critical Incident Technique) – Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí, kterou poprvé představil psycholog John C. Flanagan v roce 1954 jako formu sledování lidského chování, blízce souvisí s metodou zkoumání reklamací a stížností. Předmětem této metody je za pomoci pohledu zákazníků nalézt významné události související s nákupem či užíváním produktu nebo využití služby (Flanagan, 1954).

Za významnou událost neboli kritický incident je považován jakýkoliv zážitek respondenta, který je spojený se službou či produktem a který v něm vyvolal pozitivní nebo negativní emoce. Existuje více metod, pomocí kterých lze kritické incidenty objevit, v sektoru služeb se jako nejvhodnější doporučuje přímé dotazování respondentů ohledně jejich příběhu spjatého s pozitivní či negativní zkušeností (Bitner et al., 1990).

Po seskupení kritických incidentů následuje analýza jejich obsahu a rozdělení do kategorií a subkategorií. V návaznosti na dané rozřazení je možné nalézt informace o četnosti a frekvenci jednotlivých kategorií kritických událostí a zejména také objevit nejvýznamnější faktory, které kritické incidenty vyvolávají (Grove a Fisk, 1997).

Se získanými informacemi a daty může management společnosti dále pracovat. V jejich zájmu je především omezení vlivu faktorů, které vyvolávají negativní kritické události, a naopak posílení faktorů vyvolávajících pozitivní události.

Výhodou této metody je dostupnost konkrétních situací, příběhů, či zkušeností s výrobkem nebo službou, které často není možné získat prostřednictvím běžných dotazníků spokojenosti, jenž podávají pouze informace obecného charakteru.

2.3 SIT (Sequential Incident Technique) – Metoda sekvenčních událostí

V návaznosti na metodu CIT byla popsána další metoda, která je založena na konceptu objevování kritických událostí. Jedná se o metodu sekvenčních událostí, jenž kromě extrémních událostí zahrnuje také běžné incidenty vznikající v souvislosti s pořízením a užíváním produktu nebo služby.

Další rozdíl oproti metodě CIT je v tom, že cílem této metody je sbírání incidentů v průběhu jednotlivých procesů, do kterých se zákazník během pořízení výrobku nebo služby dostává.

Hlavní výhodou této metody je získání pohledu na proces spojený s výrobkem nebo službou očima zákazníka a získání konkrétních doporučení nebo výhrad k tomu, jak je proces v danou chvíli nastaven, což může pomoci ke zlepšení poskytovaných služeb a zvýšení spokojenosti zákazníka.

V literatuře je často doporučováno doplnit metody kritických a sekvenčních událostí o další metody monitorování zákaznické spokojenosti a loajality (Stauss a Weinlich, 1997).

2.4 Kanův Model

Kano model neboli Kanův model je jedním ze způsobů, jakým lze analyzovat zákaznickou spokojenost působením tří skupin různých atributů, kterými může výrobek nebo služba disponovat. Jedná se o atributy:

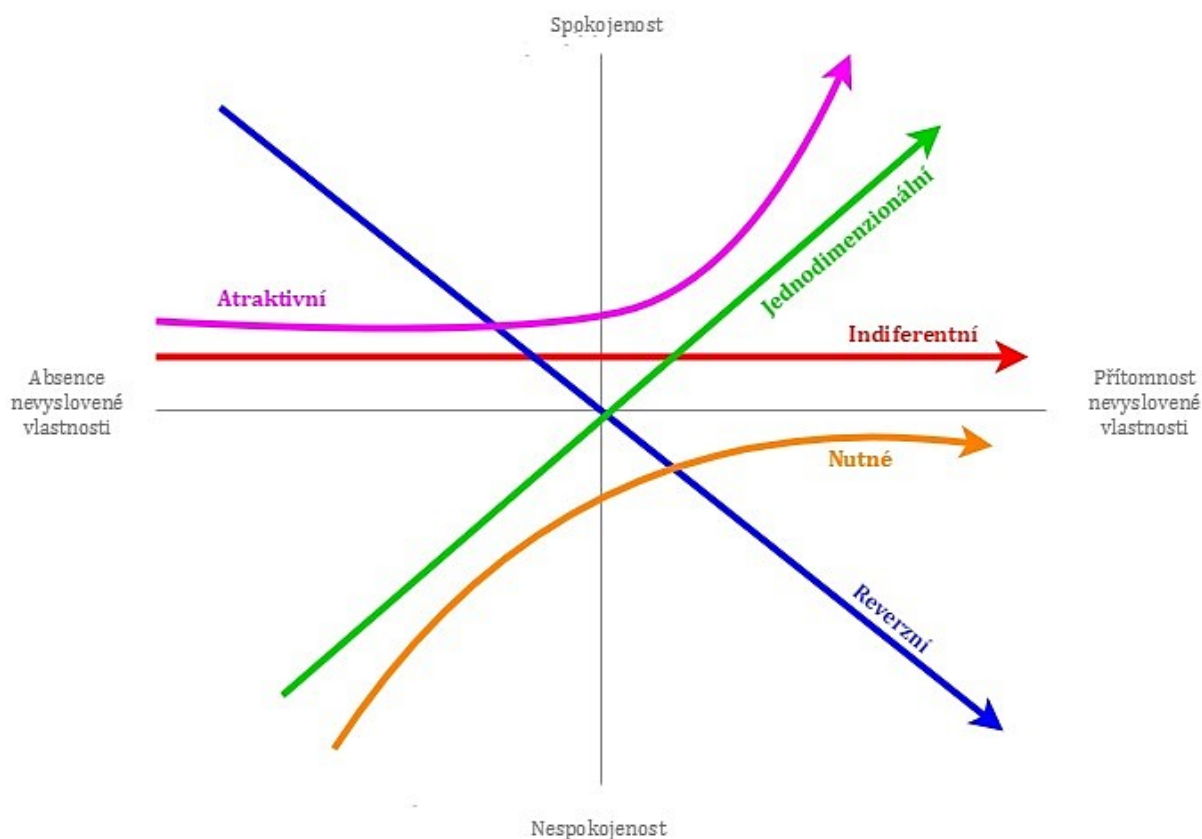
- **nutné** – v případě, že produkt či služba požadavky spadající do této kategorie neobsahuje, zákazník se stává velmi nespokojeným. Naopak, pokud jsou tyto atributy součástí produktu nebo služby, na zákaznickou spokojenost mají jen malý, spíše neutrální, vliv. Zpravidla se jedná o základní požadavky na funkčnost produktu či hlavní podstatu služby,
- **jednodimenzionální** – tyto požadavky mají symetrický dopad, tzn. že jejich přítomnost je přímo úměrná spokojenosti zákazníka. V případě, že je služba nebo produkt obsahuje, zákazník je spokojený, naopak pokud tyto atributy chybí, zákazník je nespokojený. Prostřednictvím těchto atributů se lze odlišovat od konkurence a je možné definovat různé úrovně produktů či služeb. Důležitou vlastností této skupiny požadavků je to, že je zákazník může jasně definovat a jejich určitá úroveň je u produktu nebo služby zákazníkem očekávána,
- **atraktivní** – skupina těchto atributů není zákazníkem primárně očekávána, jejich nepřítomnost tedy nezpůsobí to, že by byl zákazník nespokojen. Naopak pokud jsou součástí produktu nebo služby, mají významný podíl na zákaznické spokojenosti (Rotar a Kozar, 2017).

Model bývá někdy doplněn o další dvě skupiny atributů, kterými jsou:

- **indiferentní** – jedná se o takové vlastnosti produktu nebo služby, jejichž přítomnost či nepřítomnost nemá na zákaznickou spokojenost žádný dopad,
- **reverzní** – jsou-li tyto atributy v produktu nebo službě obsaženy, zákaznická spokojenost klesá, naopak v případě absence reverzního atributu spokojenost roste (Matzler et al., 2004).

Grafické znázornění dopadů jednotlivých skupin atributů na zákaznickou spokojenost a očekávání je možné sledovat v obrázku 5.

Obrázek 5 – Kanův model



Zdroj: Rotar a Kozar (2017), upraveno autorkou

Data potřebná pro klasifikaci atributů do jednotlivých skupin jsou získávána prostřednictvím dotazníku, v němž respondent v rámci každého atributu zodpovídá dvě otázky. Otázky jsou položeny podmiňovacím způsobem a jedna z nich je pozitivní (např. „Jak byste ocenil/a produkt/službu, kdyby obsahoval/a určitou vlastnost?“) a druhá je negativní (např. „Jak byste ocenil/a produkt/službu, kdyby neobsahoval/a určitou vlastnost?“). Respondent má u obou otázek na výběr z odpovědí v rámci pětistupňové hodnotící škály (Zhu et al., 2010). Rozřazení atributů do jednotlivých skupin ukazuje Kanova matice v tabulce 2.

Tabulka 2 – Kanova evaluační matice

Pozitivně položené otázky	Negativně položené otázky				
	Výborné	Musí to být	Neutrální	Může to být	Špatné
Výborné	X	A	A	A	J
Musí to být	R	I	I	I	N
Neutrální	R	I	I	I	N
Může to být	R	I	I	I	N
Špatné	R	R	R	R	X

X = nelze vyhodnotit; N = nutné; J = jednodimenzionální; A = atraktivní; I = indiferentní;

R = reverzní

Zdroj: Zhu et al. (2010)

Metoda zjišťování spokojenosti zákazníků pomocí Kanova modelu nese výhodu v poměrně jednoduchém získání potřebných dat.

Cílem většiny firem je maximalizace vlastností produktu nebo služby patřících do skupiny atraktivních atributů. Zároveň je pro firmy velmi přínosné, pokud na základě tohoto modelu naleznou veškeré nutné atributy, které by měl výrobek či služba obsahovat. Oblast možné aplikace této metody je velmi široká, otázky položené respondentům v rámci dotazníku lze přizpůsobit jak širokému sektoru služeb, tak téměř jakémukoliv výrobku, který je prodáván na trhu.

2.5 SERVQUAL – GAP model

Metoda měření zákaznické spokojenosti SERVQUAL se zaměřuje na hodnocení kvality služeb, které mohou být buď samostatným produktem, nebo součástí či doplňkem produktu fyzického charakteru. Hodnocení služeb je vzhledem k jejich nehmatatelnosti obtížnější. Jelikož není v sektoru služeb možné využít metody běžně používané u hodnocení výrobků, jako například délku životnosti nebo podíl výrobků s defektem, je pomocí tohoto modelu porovnáváno očekávání zákazníků a skutečně vnímaný dojem ze služby. Rozdíl mezi očekáváním a skutečným pocitem definuje tzv. mezeru služby.

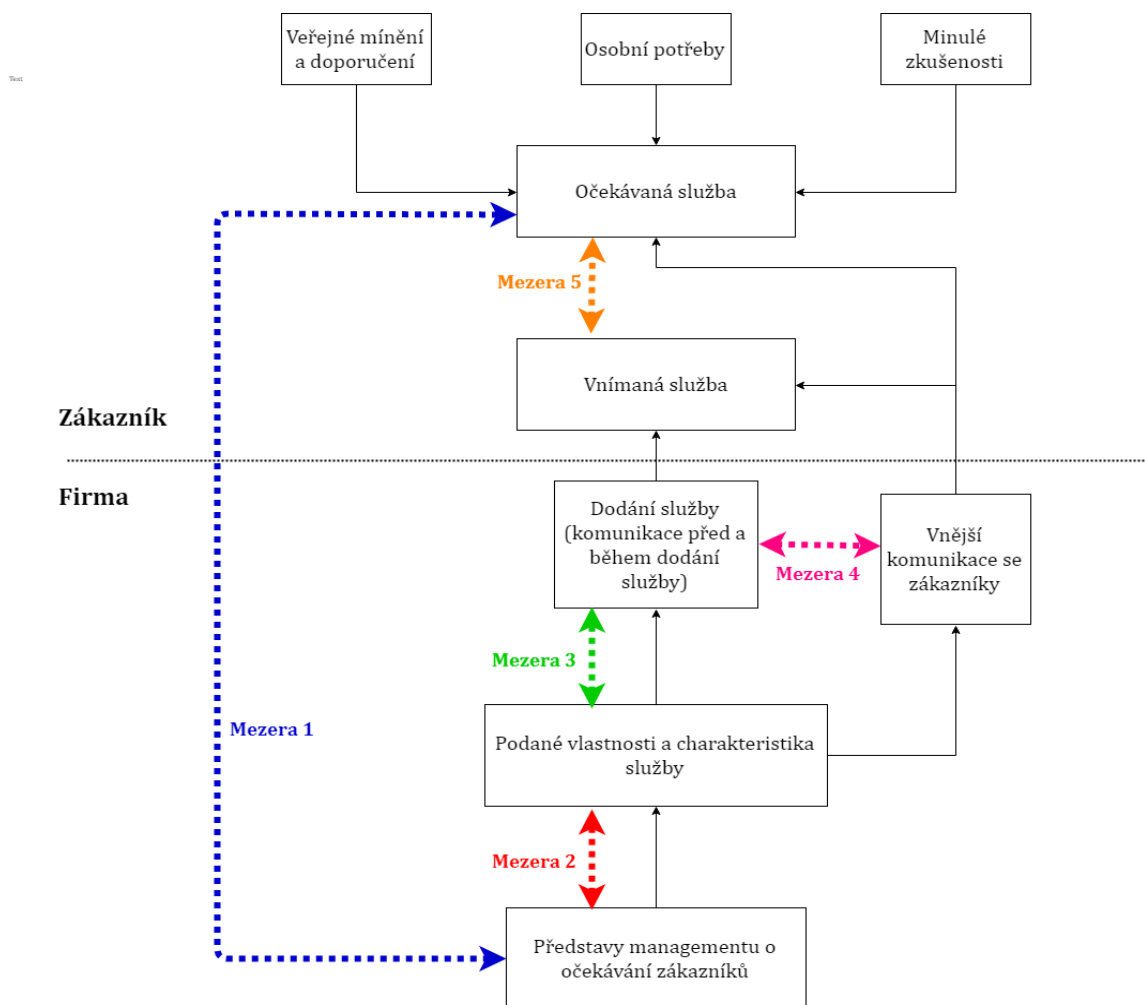
Model byl od 80. let autory postupně vyvíjen a upravován tak, aby pokryl veškeré dimenze služeb, které mohou v průběhu nákupního procesu ovlivnit zákaznickou spokojenost. Z původních deseti oblastí, které zahrnovaly celkem 97 otázek, byl z důvodu přijatelnější délky dotazníku jejich počet zúžen na nynějších pět dimenzí a 22 otázek. Jednotlivé dimenze představuje:

- **hmotný majetek** – zahrnující fyzické vybavení a zařízení prostor, se kterými zákazník přichází do styku,
- **spolehlivost** – určující, zda je služba zákazníkovi poskytnuta spolehlivě a přesně,
- **odpovědný přístup** – vyjadřující ochotu pomoci zákazníkovi a promptní vyřízení zákaznicka požadavku,
- **jistota** – představující schopnost firmy a zaměstnanců vyvolat v zákazníkovi důvěru a jistotu,
- **empatie** – představující individuální péči a přístup ke každému jednotlivému zákazníkovi (Parasuraman et al., 1988).

Na základě těchto dimenzí je autory identifikováno pět mezer, které mohou firmám pomoci nalézt nedostatky a změnit kvalitu či formu poskytovaných služeb tak, aby byla splněna očekávání jejich zákazníků.

Grafický přehled jednotlivých mezer je možné sledovat v obrázku 6.

Obrázek 6 – GAP model



Zdroj: Lee et al. (2016), upraveno autorkou

- **Mezera 1** – zobrazuje rozdíl mezi očekáváním zákazníka a tím, co si myslí management dané společnosti, že zákazník očekává. Možnostmi, jak zmenšit tuto mezeru, je získávání zpětné vazby od zákazníka v pravidelných intervalech, například formou marketingového průzkumu, a naslouchání svým zaměstnancům, kteří přicházejí se zákazníky do přímého kontaktu.
- **Mezera 2** – vzniká především při nevhodném nastavení produktu služby. Vyjadřuje rozdíl mezi tím, jak firma nastaví parametry dané služby a tím, jak chápe zákaznicko očekávání od služby.
- **Mezera 3** – znamená rozdíl mezi nastavenými parametry a charakteristikami služby a tím, jak je služba zákazníkovi poskytnuta.

Souvisí především se systémy doručování služby (např. zaměstnanci, technologie, procesy).

- **Mezera 4** – vzniká při nesouladu mezi reklamním sdělením, ve kterém společnost prezentuje danou službu, a skutečnými vlastnostmi služby, které jsou zpravidla v nižší kvalitě, než je interpretováno v reklamě.
- **Mezera 5** – značí součet všech předchozích mezer a vyjadřuje rozdíl mezi tím, co zákazník od služby očekává a tím, co firma zákazníkovi skutečně poskytuje (McCollin Chris et al., 2011).

Mezi hlavní výhody metody SERVQUAL patří široká oblast jejího možného použití v oblasti služeb, a to od bankovníctví či pojišťovnictví po poskytování poradenských služeb v jakémkoli oboru. Prostřednictvím této metody lze taktéž porovnávat úroveň kvality služeb mezi konkurenčními firmami v daném oboru, přičemž jde o komplexní hodnocení služby zahrnující různé pohledy.

2.6 Net Promoter Score

Jednou z metod měření zákaznické loajality je metoda Net Promoter Score (NPS). Tato metodika, která byla vyvinuta Fredem Reichheldem a společnostmi Bain & Company a Satmetrix, je založena na jediné otázce. Její hlavní výhoda tkví v jednoduchosti, rychlosti získání potřebných dat a výpočtu ukazatele. Protože se jedná o jednu otázku, která může být zahrnuta do komplexnějšího dotazníku zákaznické spokojenosti, je Net Promoter Score vhodnou metodou, kterou lze doplnit běžné metody měření spokojenosti zákazníků.

Před výpočtem ukazatele Net Promoter Score vybraný vzorek respondentů odpovídá v marketingovém výzkumu na otázku, která zní:

„Jak je pravděpodobné, že byste doporučili společnost (produkt, službu...) přáteli nebo kolegovi?“

Odpovědi respondentů jsou zaznamenávány na škále od 0 do 10, přičemž 0 znamená, že doporučení je zcela nepravděpodobné, hodnocení 10 naopak znamená, že respondent společnost (produkt, službu) jistě doporučí.

Hodnotící škála je zobrazena v obrázku 7.

Obrázek 7 – Škála hodnocení pro metodu Net Promoter Score



Zdroj: Reichheld (2003)

Respondenti jsou poté, co otázku zodpoví, rozděleni dle svých odpovědí do tří skupin:

- *kritici* – respondenti, kteří zvolili hodnocení 0–6,
- *neutrální* – respondenti, kteří zvolili hodnocení 7–8,
- *propagátoři* – respondenti, kteří zvolili hodnocení 9–10.

V tuto chvíli je již možné vypočítat hodnotu ukazatele NPS. Výsledná hodnota se získá odečtením podílu *kritiků* od podílu *propagátorů*. V případě, že jsou podíly jednotlivých skupin respondentů udávány v procentech, výsledek nabývá hodnot $<- 100; 100>$, přičemž vyšší výsledek značí vyšší míru loajality zákazníků (Reichheld, 2003).

Cílem firem zpravidla bývá zvýšení podílu skupiny *propagátorů*, kteří jim mohou zajistit pozitivní reklamu, případně prostřednictvím doporučení přivést novou klientelu. V zájmu získání nových zákazníků jsou takovýmito propagátory, kteří společnost (produkt, službu) doporučí známému a ten ji využije, někdy nabízeny určité výhody, např. v podobě slevy, voucheru nebo dárku. Tento model, který je v angličtině nazýván “Friend-get-friend”, umožňuje společností sledovat počty klientů, kteří využili jejich služeb na doporučení známého, a získat tak lepší představu, zda a jakým způsobem jsou jejich služby doporučovány, a s těmito poznatky dále pracovat (Mackintosh, 2015).

V dnešní době, kdy jsou ve velké míře využívány sociální sítě, vzrůstá míra doporučení právě prostřednictvím těchto médií. Na komunikaci prostřednictvím sociálních sítí lze aplikovat rovněž model “Friend-get-friend”, ovšem je potřeba neopomínat také to, že i negativní hodnocení může být prostřednictvím těchto sítí zaznamenáno velkým množstvím potenciálních zákazníků, což může firmě značně uškodit (Mackintosh, 2015).

Reichheld uvádí, že další výhodou metody Net Promoter Score je možnost porovnání jednotlivých regionů, v nichž společnost působí, nebo porovnání různých segmentů zákazníků, či produktů společnosti. Veškerá data získaná prostřednictvím této metodiky lze dále využívat k nejrůznějším analýzám pomáhajícím společností

zjistit aktuální pozici na trhu nebo příčiny ekonomických výsledků (Reichheld, 2003).

2.7 Retence zákazníků

Se zákaznickou spokojeností a počtem klientů, kteří přinášejí firmám zisky či dobrou pověst, souvisí schopnost společností získávat nové a udržovat si stávající klienty. Získávání nových klientů se nazývá akvizice a snaha o udržování stávajících klientů je definována jako retence. Jelikož se jedná o finančně velmi náročné aktivity, je důležité, aby měly společnosti dobře promyšlené obě strategie a našly vhodný poměr pro rozdělení finančních prostředků mezi tyto dvě činnosti.

Retence zákazníků, jejímž cílem je zvyšování zákaznické loajality, je řešena především u společností, jejichž zákazníci využívají jejich produkty opakovaně, nebo se zavazují k dlouhodobému odběru produktu nebo služby prostřednictvím smlouvy nebo předplatného. Často se jedná o telefonní operátory nebo bankovní instituce. Přestože mnoho zdrojů uvádí, že získání zákazníka je pro většinu firem nákladnější než udržení stávajícího, je pro všechny společnosti důležité, aby si před zahájením retenční politiky spočítaly, zda se jim retenční proces vyplatí. Literatura uvádí několik přístupů a modelů k výpočtu nákladů na retenci či akvizici (King et al., 2016; Blattberg a Deighton, 1996).

Retenční aktivity lze rozdělit na dvě skupiny. První z nich souvisí s poskytováním kvalitní péče o zákazníka již průběhu trvání vzájemného vztahu, kdy firma prozatím neví o možném plánovaném odchodu zákazníka ke konkurenci. Tato péče spočívá v jasné komunikaci, poskytování kvalitních služeb a postupným zvyšováním zákaznickovy loajality. V dnešní době lze prostřednictvím informačních technologií odhalit zákazníky, kteří jsou nespokojeni a hrozí u nich pravděpodobnost ukončení spolupráce a odchodu ke konkurenci, ještě před tím, než to zákazník oznámí společnosti. Využívání tohoto systému umožňuje včasnou aplikaci retenčních aktivit (Posch, 2013).

Druhá část retenčních aktivit začíná poté, co zákazník projeví svůj zájem ukončit spolupráci se stávající společností a přejít ke konkurenci. V tuto chvíli může společnost, kterou zákazník hodlá opustit, v rámci retenční strategie začít s intenzivními aktivitami, které mají za cíl udržet takového zákazníka. Zpravidla se jedná o poskytnutí mimořádně výhodných podmínek využívání služby či produktu nebo jiné slevy či výhody (Ochec, 2011; Posch, 2013).

Literatura uvádí pro výpočet retenční míry různé postupy. Jednou z možností, jak míru retence vypočítat je využití následujícího vzorce:

$$\text{Retenční míra} = \left\{ \frac{ZK - ZN}{ZP} \right\} \times 100,$$

kde *ZK* představuje počet zákazníků na konci sledovaného období, *ZN* počet nových získaných zákazníků během daného období a *ZP* představuje počet zákazníků na počátku sledovaného období (Haden, 2013).

Pro zamezení odchodu stávajících zákazníků společnosti často využívají různé marketingové nástroje, jako například segmentaci zákazníků do homogenních skupin dle určitých parametrů, kterým pak přizpůsobují své produkty, dle jejich potřeb. Kritéria pro rozdělení klientů do skupin mohou být demografická, geografická, behaviorální, sociopsychologická a další (Kotler, 2007).

Dalším nástrojem, prostřednictvím kterého lze udržet současné klienty a budovat jejich loajalitu jsou věrnostní programy. Cílem věrnostních programů je zajištění opakovaného nákupu či využití služby, za což je zákazník následně odměněn. Matula definuje čtyři základní druhy věrnostních programů, kterými jsou:

1. **dárkové věrnostní programy** – v nichž dostává klient jako odměnu za nákupy dárky či vzorková balení,
2. **slevové věrnostní programy** – které jsou charakteristické tím, že klient, který nakupuje opakovaně, dostává určitou slevu či zvýhodnění na další nákup,
3. **rabatové věrnostní programy** – které mají za úkol povzbudit zákazníka, aby nakoupil zboží v co nejvyšší hodnotě nebo objemu z důvodu vyšší poskytnuté slevy,
4. **kombinované věrnostní programy** – které spočívají v tom, že se zákazník provádějící opakované nákupy stane součástí věrnostního klubu. Zpravidla má k dispozici věrnostní kartu, na kterou sbírá body, díky kterým může využívat slevy či obdržet dárky (Matula, 2015).

3 Metody sběru dat

Pro většinu výše zmíněných metod zjišťování zákaznické spokojenosti je potřeba získat data týkající se zkušenosti s výrobkem nebo službou přímo od vlastních zákazníků. Při výběru vhodného způsobu zjišťování těchto informací musí každá společnost brát ohled na několik aspektů, mezi které lze zařadit: finanční možnosti společnosti, charakter produktu nebo služby, rozmístění zákazníků, technologické možnosti firmy, velikost požadovaného vzorku respondentů nebo požadavky na vypovídací schopnost získaných dat. Je běžné, že některé společnosti mohou procesy spojené se získáváním těchto dat outsourcovat specializovaným firmám. V této kapitole jsou nastíněny metody, kterými se informace o zákaznické zkušenosti nejčastěji získávají. Jedná se o zjišťování dat prostřednictvím dotazníku spokojenosti, přímého rozhovoru se zákazníky nebo diskuzí ve ohniskové skupině.

3.1 Dotazníková metoda

Získávání dat o spokojenosti zákazníků formou dotazníkového šetření bývá u společností velmi oblíbenou a často užívanou metodou. Hlavní výhodou této metody je nenáročnost na zdroje a možnost poměrně rychlého získání velkého množství dat. Tato data jsou jednoznačná, jednoduše uchopitelná a vhodná pro zpracování pomocí matematických a statistických metod.

Respondentům často vyhovuje anonymita, kterou jim dotazník poskytuje, a jsou tak ochotni sdělit i názory, které by v přímém rozhovoru neuvedli. Vzhledem k anonymitě dotazníkového šetření však také hrozí, že zákazník svá očekávání uměle navýší a jeho odpovědi nebudou korespondovat s jeho opravdovým původním očekáváním.

Hlavní nevýhoda této metody spočívá v tom, že se zákazník může během sdělování svých zkušeností a názorů na produkt nebo službu vyjádřit pouze k bodům, které jsou součástí dotazníků, a to často jen v omezené formátu (Nenadál et al., 2004).

Mezi formáty dotazníků, které udávají jejich vnější podobu a možnost aplikace vhodné měřicí škály, se v praxi řadí:

- **formát check-listů** – v němž má zákazník na výběr pouze ze dvou protichůdných odpovědí, např. ano/ne nebo spokojen/nespokojen. Při využívání tohoto formátu lze zákaznickou spokojenost pouze monitorovat, nikoliv měřit. Výsledky získané na základě otázek tohoto formátu jsou oproti skutečnému stavu často zkreslené a neobjektivní.

Obrázek 8 – Check-list formát

<i>Byl/a jste spokojen/a s chováním prodejce?</i>	<i>ANO</i>	<i>NE</i>
---	------------	-----------

Zdroj: Nenadál et al. (2004), upraveno autorkou

- **formát Likertův** – jeho prostřednictvím respondent vyjadřuje míru svého souhlasu s tvrzením v dotazníku. U tohoto typu formátu může být v zákazníkovi vyvolán pocit, že ho tazatel vyzývá k pozitivnímu hodnocení daného aspektu. Likertova škála nemusí být v praxi pouze pětistupňová jako tomu je obrázku 9. Objevují se také škály se sudým počtem možných odpovědí, které mají za cíl eliminovat počet prostředních neutrálních odpovědí, které mohou lákat respondenty s nevyhraněným názorem. Při rozšíření škály na více než pět možných odpovědí může být pro respondenta výběr jedné odpovědi již velmi náročný.

Obrázek 9 – Likertův formát

<i>Chování prodejce bylo v pořádku</i>	<i>Rozhodně nesouhlasím</i>	<i>Spíše nesouhlasím</i>	<i>Nevím</i>	<i>Spíše souhlasím</i>	<i>Rozhodně souhlasím</i>
---	---------------------------------	------------------------------	--------------	----------------------------	-------------------------------

Zdroj: Nenadál et al. (2004), upraveno autorkou

- **formát verbální** – je velmi podobný Likertovu formátu, ovšem respondenti v něm vyjadřují přímo míru své spokojenosti s určitým znakem. Pro verbální formát taktéž platí, že škála může být upravena na sudý počet odpovědí. Rozšíření počtu odpovědí se nedoporučuje, jelikož by bylo velmi těžké nalézt hranice mezi jednotlivými odpověďmi.

Obrázek 10 – Verbální formát

<i>Jak hodnotíte chování prodejce?</i>	<i>Velmi spokojen</i>	<i>Spokojen</i>	<i>Ani spokojen, ani nespokojen</i>	<i>Nespokojen</i>	<i>Velmi nespokojen</i>
---	---------------------------	-----------------	---	-------------------	-----------------------------

Zdroj: Nenadál et al. (2004), upraveno autorkou

- **formát numerický** – který bývá označován jako nejvhodnější. Zákazník není v odpovědích maten slovními výrazy a při statistickém zpracování dat se jedná o nejpřesnější metodu. Aby nedošlo k chybnému pochopení ze strany respondenta, je u tohoto formátu nutné jasně označit, co

znamenají krajní hodnoty, nebo zda se jedná o známkování, např. jako ve škole.

Obrázek 11 – Numerický formát

<i>Jak hodnotíte chování prodejce?</i>				
<i>Velmi spokojen</i>				<i>Velmi nespokojen</i>
1	2	3	4	5

Zdroj: Nenadál et al. (2004), upraveno autorkou

Dotazníky spokojenosti lze zákazníkům poskytnout několika možnými způsoby, z nichž každý má své výhody a nevýhody.

Způsoby sběru dat prostřednictvím dotazníků jsou následující:

- **metoda „pro forma“** - jedná se o nejméně náročnou a nejlevnější variantu sběru dat, zároveň jsou však získaná data nejméně spolehlivá a objektivní. Tato metoda spočívá v tom, že dotazníky spokojenosti jsou klientům k dispozici na různých místech, např. pokladnách, hotelových pokojích, recepcích či u vstupu do společnosti. Počet vrácených dotazníků a možnost získání reprezentativního vzorku je zcela závislá na ochotě zákazníků dotazník vyplnit a odevzdat jej na příslušné místo. U této metody hrozí, že někteří klienti nemusí zaznamenat smysl poskytování svých zkušeností a názorů.
- **zaslání poštou/emailem** - tato metoda je typickým příkladem nepřímého kontaktu se zákazníky. Její výhody spočívají zachování anonymity a nemožnosti ovlivnění respondenta tazatelem. Pokud firma disponuje databází adres svých klientů, je mezi ně schopna poměrně jednoduchým a rychlým způsobem dotazník distribuovat. Mezi negativa této metody se řadí riziko nízké návratnosti vyplněných dotazníků. Toto riziko lze eliminovat prostřednictvím vhodného motivačního impulsu k vyplnění dotazníků. Nicméně není možné zaručit, že vzorek vrácených dotazníků bude reprezentativní.
- **telefonické/osobní dotazování** - při užití této metody jsou klientovi položeny otázky, které jsou součástí předem vytvořeného dotazníku, během telefonického rozhovoru nebo při osobním setkání. Výhodou tohoto způsobu získání dat je možnost výběru vhodných respondentů a vyšší návratnost vyplněných dotazníků než u předešlých metod. Zároveň je možné klientovi ihned poskytnout případné dotazy týkající se správného pochopení otázek, které jsou součástí dotazníku.

Přímé kontaktování zákazníka v něm může vyvolat pocit zájmu společnosti a individuálního přístupu. Některé zákazníky může naopak přímé kontaktování obtěžovat (Nenadál et al., 2004).

3.2 Přímé rozhovory s jednotlivci

Sběr dat prostřednictvím přímých rozhovorů s respondenty přímo v terénu patří mezi časově a finančně náročné metody, především pokud je respondentů hodně a jsou na různých místech. Tazatelé provádějící rozhovory by měli být řádně proškoleni a obeznámeni s detaily průzkumu. Zároveň by měli znát produkty či služby společnosti, ke kterým se průzkum vztahuje.

Oproti informacím získaným prostřednictvím dotazníkové metody má tato forma sběru dat přidanou hodnotu v tom, že zákazníci jsou přímo vtaženi do výzkumu. Kromě samotných odpovědí týkajících se hodnocení jejich spokojenosti jsou zaznamenávány také vedlejší komentáře a detaily, čímž se stávají získaná data kvalitnějšími a objektivnějšími.

Možnou nevýhodou této metody sběru dat je to, že někteří respondenti nemusejí být v přímém rozhovoru zcela upřímní, zejména pokud jsou s daným výrobkem či službou nespokojeni a táže se jich přímý zástupce společnosti, která mu tento produkt nebo službu poskytla (Nenadál et al., 2004).

3.3 Diskuze v ohniskových skupinách

Zjišťování zákaznické spokojenosti formou diskuze v ohniskové skupině neboli focus group se považuje za velmi efektivní nástroj pro zdroj dat a odhalení znaků spokojenosti. Tato metoda spočívá v moderované diskuzi menší skupiny osob na dané téma.

Výhodou focus group je tzv. skupinová dynamika, při níž dochází k získání jedinečných poznatků díky interakci mezi jednotlivými účastníky diskuze. Pro provedení efektivní skupinové diskuze je potřeba, aby ji vedl zkušený moderátor a aby bylo zajištěno vhodné složení účastníků (Zamazalová, 2010).

4 Profil společnosti Volkswagen Financial Services

Volkswagen Financial Services je obchodní název společnosti ŠkoFIN s.r.o., která vznikla dne 10.8.1992 zápisem do obchodního rejstříku. Jedná se o jednu z předních společností poskytujících financování osobních a užitkových vozů v České republice. V žebříčcích, které porovnávají leasingové společnosti podle hodnoty financovaného majetku či počtu uzavřených smluv, dosahuje pravidelně předních příček. Stoprocentním vlastníkem této společnosti je Volkswagen Bank GmbH se sídlem v německém Braunschweigu (ČLFA, 2018; Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2018).

Hlavní činností společnosti Volkswagen Financial Services je financování vozidel, a to formou několika různých produktů, kterými je spotřebitelský úvěr, finanční leasing a operativní leasing, přičemž se zaměřuje především na vozy značek, které patří do koncernu Volkswagen. Jedná se o jednu z nejvýznamnějších a mezi občany České republiky o nejvíce známou leasingovou společnost na českém trhu. (ŠkoFIN s.r.o., 2017).

Hodnocení společnosti formou základních ekonomických charakteristik je možné učinit například prostřednictvím poměru vlastního kapitálu a celkových aktivech (tzv. equity ratio). V tomto ukazateli zadluženosti dosahovala společnost v roce 2016 hodnoty 0,1498. Jedná o poměrně nízké číslo (optimální hodnota dosahuje okolo 0,3), důvodem je však to, že se jedná o finanční společnost, u kterých dosahuje tento ukazatel nižších hodnot. Z ukazatelů likvidity lze využít např. běžnou likviditu, která definuje solventnost podniku. V roce 2016 dosahovala běžná likvidita hodnoty 1,073. Opět se jedná o hodnotu, která je pod optimální hranicí, nicméně znovu je to způsobeno charakterem oboru podnikání společnosti. Obrat celkových aktiv charakterizuje, jak efektivně jsou v podniku aktiva využívána, je jedním ze zástupců ukazatelů aktivity. Vypočítá se jako poměr tržeb a celkových aktiv. V předmětné společnosti dosahoval tento ukazatel v roce 2016 hodnoty 0,163. Mezi ukazatele rentability, které poměřují získané prostředky se zdroji a popisují tak schopnost podniku zhodnotit prostředky, patří např. rentabilita vlastního kapitálu (return on equity) nebo rentabilita celkových aktiv (return on assets). Rentabilita vlastního kapitálu dosahovala v roce 2016 hodnoty 0,112 a rentabilita celkových aktiv v témže roce hodnoty 0,017 (Růčková, 2011; ŠkoFIN s.r.o., 2017).

4.1 Charakter produktů a segmentace zákazníků

Hlavními třemi finančními produkty, které společnost Volkswagen Financial Services poskytuje jsou:

- **finanční leasing** – který je charakteristický tím, že se jedná o pronájem předmětu (v případě společnosti VWFS vozidla) s následným odkupem předmětu ze strany nájemce. Již v průběhu trvání nájmu přechází na nájemce povinnosti a práva spojená s užíváním předmětu nájmu, především se jedná o činnosti související se servisem a údržbou předmětu financování. Po ukončení smlouvy o finančním leasingu je předmět nájmemci prodán za cenu, která je obvykle nižší než cena tržní (Valouch, 2009). Nájemce je od počátku smlouvy zapsán ve velkém technickém průkazu jako provozovatel vozidla a pronajímatel jako vlastník vozidla. Nutno podotknout, že dle posledních trendů a interních statistik je zájem o tento produkt ze strany zákazníků na ústupu. V posledních letech zaujímal finanční leasing podíl pouze okolo 1 % na celkovém portfoliu smluv společnosti VWFS.
- **spotřebitelský úvěr** – tento typ produktu poskytuje svým zájemcům možnost financování vozidla formou účelového úvěru. Hlavními výhodami jsou možnost odpočtu DPH z ceny předmětu financování ihned při jeho pořízení a v závislosti na výši složené akontace je možný zápis klienta do technického průkazu již od počátku smlouvy. Při financování vozidla formou spotřebitelského úvěru jsou všechny povinnosti týkající se údržby vozidla, změn záznamů v technickém průkazu a řešení škodných událostí či případných závad na vozidle v režii klienta. U společnosti VWFS se stále jedná o produkt, který je klienty nejvíce využíváný. Dle interních statistik dosahoval podíl úvěrových smluv na celkovém portfoliu necelých 80 %.
- **operativní leasing** – je popisován jako pronájem předmětu financování na dobu, která je zpravidla kratší než ekonomická životnost předmětu. Po uplynutí této doby nájemce zpravidla vrací vozidlo zpět pronajímateli. Během trvání smlouvy o operativním leasingu (není-li smluvně určeno jinak) nepřechází práva a povinnosti související s předmětem leasingu na nájemce, ale nese je pronajímatel (Valouch, 2009). Na trhu financování vozidel se jedná o velmi dynamický produkt, který v posledních letech zaznamenává významný nárůst poptávky od klientů. Zároveň také společnost rozděluje na dva tábory, které k tomuto produktu zastávají odlišný postoj. U společnosti VWFS tento produkt zaznamenává nárůst ve

své popularitě, v roce 2017 činil podíl smluv o operativním leasingu na celkovém počtu více než 20 %.

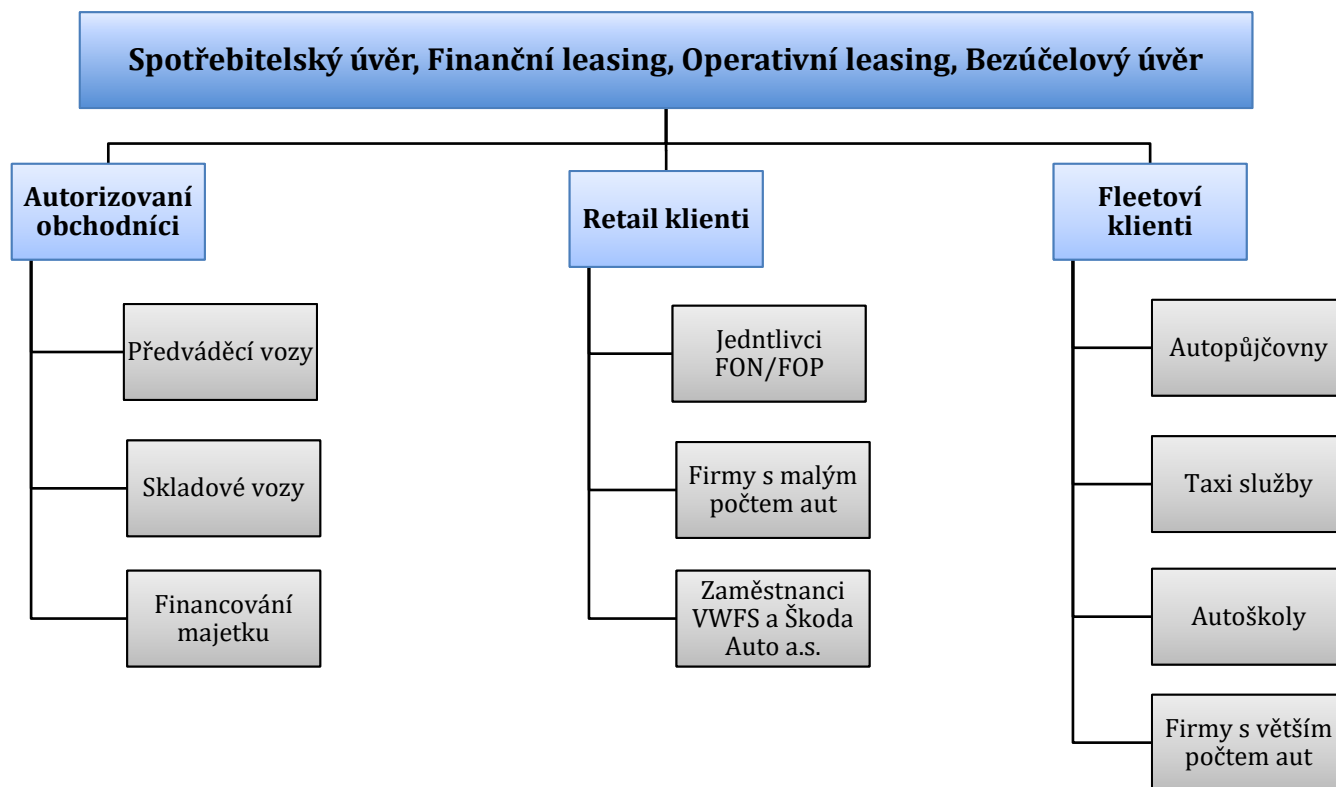
Mezi další produkty, které jsou společností poskytovány, patří bezúčelový úvěr, značkové pojistné produkty a specifické služby jako např. prodloužená záruka vozidel nebo servisní balíčky. Převážně ke smlouvám na operativní leasing poskytuje společnost VWFS také služby týkající se zajištění tankovacích karet a pravidelné údržby vozidla včetně možnosti poskytnutí letních či zimních pneumatik. Všechny produkty jsou nabízeny v úzké spolupráci s dealerskou sítí prodejců a servisů koncernu, která pokrývá území celé České republiky.

4.2 Struktura zákazníků společnosti VWFS

Zákazníky společnosti Volkswagen Financial Services lze rozřadit do několika základních kategorií. Společnost při své strategii segmentace zákazníků využívá tzv. diferencovaný marketing, to znamená, že má určené segmenty svých zákazníků a každému ze segmentů je přizpůsoben nějaký produkt nebo portfolio produktů tak, aby parametry produktů nejlépe odpovídaly potřebám daného segmentu klientů. Užitím diferencovaného marketingu lze častokrát dosáhnout vyšších tržeb než při využití nediferencovaného marketingu, je ovšem zpravidla mnohem více nákladnější, a to jak ve fázi zjišťování potřeb zákazníků, tak ve fázi produkce či poskytování služeb a komunikace s jednotlivými segmenty (Kotler Philip et al., 2007).

Společnost VWFS své zákazníky na první úrovni segmentuje dle ekonomického kritéria, Prvním hlavním segmentem je skupina autorizovaných prodejců, kterým poskytuje financování majetku, tedy autosalónů a dalších potřebných budov a zařízení, předváděcích vozů a skladových vozů, které, musí mít každý dealer k dispozici pro své klienty. Další dva hlavní segmenty, retailoví klienti a fleetoví klienti, jsou rozlišeny dle počtu vozidel, které jsou v daném období financovány společností VWFS, přičemž rozhodnou hranicí je 10 a více vozů. Ke každému z těchto segmentů společnost přistupuje jiným způsobem, což je podloženo tím, že každý segment má k dispozici jiné kontaktní údaje pro řešení různých záležitostí s VWFS a specializované sekce na webových stránkách (sekce „Pro klienty“, „Pro firmy“ a „Portál pro obchodní partnery“ (Volkswagen Financial Services, 2017). Grafickou podobu struktury zákazníků společnosti VWFS je možné sledovat v obrázku 12.

Obrázek 12 – Nabízené produkty a segmenty zákazníků společnosti VWFS



Zdroj: vlastní zpracování

Při sledování zákaznické spokojenosti se společnost VWFS primárně koncentruje na retailové a částečně na fleetové klienty, na měření spokojenosti klientů těchto segmentů je zaměřena také tato práce. Spokojenost autorizovaných obchodníků s poskytovanými službami je zjišťována především formou přímých osobních rozhovorů se zástupci společnosti.

4.3 Retenční politika společnosti VWFS

V rámci snahy o udržení stávajících zákazníků a zabránění jejich odchodu ke konkurenci využívá společnost Volkswagen Financial Services jak proaktivní retenční aktivity, tak reaktivní retenční aktivity.

V rámci proaktivní retenční strategie, v níž se společnost snaží o maximální spokojenost klientů s poskytovanými produkty, komunikují zaměstnanci s klienty již v průběhu trvání smlouvy a snaží se maximálně vyhovět jejich požadavkům v rámci nastavených pravidel. Součástí této strategie je také aktivní oslovování klientů, kterým v blízké době končí smlouva na financování vozidla, prostřednictvím autorizovaných obchodníků, kteří takovým klientům prezentují aktuální možnosti financování stávajícího nebo nového vozidla a umožňují jim vyzkoušet si vozidlo

vyšší třídy. Cílem této strategie je především nákup nového vozidla klientem a jeho financování prostřednictvím některého z produktů společnosti Volkswagen Financial Services.

Reaktivní retenční strategie se soustředí na klienty, kteří plánují předčasně ukončit svou úvěrovou smlouvu z důvodu získání konkurenční nabídky na financování vozidla od jiné společnosti. Těmto klientům je, pokud je to možné v rámci interních směrnic, nabídnuta nová nabídka na financování, u níž jsou podmínky financování výhodnější, než u stávající smlouvy.

4.4 Aktuálně používané metody měření zákaznické spokojenosti

Pro společnost Volkswagen Financial Services je monitorování zákaznické spokojenosti velmi důležité a výsledky dosažené míry spokojenosti zákazníků se odrážejí v kvartálních finančních bonusech mnoha zaměstnanců. Zákazníci a jejich spokojenost patří do jedno z pilířů aktuální strategie skupiny Volkswagen Financial Services AG nazvané ROUTE 2025, která mimo jiné definuje firemní hodnoty (ŠkoFIN s.r.o., 2017).

4.4.1 Pravidla pro výpočet míry zákaznické spokojenosti v pobočkách VWFS

Pravidla pro výpočet zákaznické spokojenosti jsou nastavena pro většinu poboček VWFS po celém světě stejně od centrálního vedení skupiny Volkswagen Financial Services AG. Celková zákaznická spokojenost se skládá ze spokojenosti externích a interních zákazníků. Spokojenost interních zákazníků, především zaměstnanců, je zjišťována prostřednictvím dotazníků spokojenosti, které si vytváří každá pobočka VWFS individuálně.

Práce je zaměřena především na spokojenost sledovanou u externích zákazníků, pro niž jsou definovány a řešeny čtyři prvky související s monitorováním spokojenosti, které musí každá pobočka splnit.

Prvním prvkem je povinnost zařadit do dotazníku spokojenosti následující dvě otázky ve stejném nebo obdobném znění:

- 1.) *„Jak jste celkově spokojeni s produkty a službami Volkswagen Financial Services?“*
- 2.) *„Doporučili byste produkty a služby Volkswagen Financial Services Vaším přátelům a kolegům?“*

Dále mezinárodní standardy měření spokojenosti zákazníků VWFS určují cílovou skupinu zákazníků, na které se mají jednotlivé pobočky zaměřit. Jedná se o tzv. retailové klienty, tedy jednotlivce a firmy s velikostí vozového parku do 10 vozidel.

Jednotlivým pobočkám jsou nabídnuty různě variace hodnotící škály, které mohou využít ve svých dotaznících spokojenosti. K dispozici jsou škály 0–10, 1–10, 1–6, 1–5 a 1–4. Pro možnost porovnání výsledků zákaznické spokojenosti u všech poboček je požadováno převedení výsledků získaných na základě různých hodnotících škál na formát 0–100 %. Pro českou pobočku VWFS je aktuálně nastavený cíl zákaznické spokojenosti na hodnotě minimálně 86 %.

Posledním prvkem, který je zahrnutý do požadavků týkajících se monitorování zákaznické spokojenosti jednotlivých poboček VWFS, je nastavení frekvence pro reportování dosažených výsledků strategickému oddělení.

4.4.2 Systém měření zákaznické spokojenosti ve VWFS v České republice

Monitorování spokojenosti zákazníků pobočky Volkswagen Financial Services v České republice funguje na základě mezinárodně nastavených principů s částečnou úpravou a přizpůsobením individuálním potřebám managementu, který má měření zákaznické spokojenosti na starosti.

Od roku 2017 je měření spokojenosti klientů napojeno na nezávislý hodnotící systém slovenské společnosti Staffino s.r.o., která spolupracuje s mnoha společnostmi v Evropě i ve světě zabývajícími se energetikou, telekomunikacemi, poskytováním veřejných služeb a mnoha dalšími oblastmi. Tento systém funguje buď na principu spontánního zanechání feedbacku klientů bez pobídky od společnosti, nebo jsou klienti, kteří přijdou s danou společností do styku, aktivně osloveni s žádostí o ohodnocení poskytnutých služeb (STAFFINO s.r.o., 2018c).

Společnost VWFS využívá především systém aktivního oslovení klientů, kteří v nedávné době komunikovali se zákaznickým centrem společnosti osobně, telefonicky, nebo prostřednictvím emailu. Jelikož je systém propojený s interním CRM systémem, je takovým zákazníkům po vyřízení jejich požadavku zaslán informační email s odkazem na možnost zanechání pochvaly či připomínky ke společnosti, produktu, nebo ke konkrétnímu asistentovi, se kterým klient komunikoval. Zároveň je zákazník vyzván k zodpovězení dvou otázek týkajících se jeho spokojenosti s VWFS. Jedná se o modifikaci povinných otázek dle mezinárodních standardů. Přesné znění otázek a styl zobrazení pětibodové hodnotící škály je možné sledovat v obrázku 13. Odkaz k vyplnění těchto otázek mohou zákazníci nalézt také na oficiálních webových stránkách společnosti VWFS, po vyhledání dané společnosti

na internetových stránkách firmy Staffino s.r.o a zároveň v některých informačních emailech, které jsou klientům automaticky odesílány.

Návratnost vyplněných dotazníků spokojenosti je díky tomuto systému poměrně vysoká. Značný nárůst respondentů je zaznamenán především oproti modelu rozesílání dotazníků spokojenosti, který byl využíván do roku 2017. Tento model spočíval v přiložení odkazu na dotazník do některých informačních emailů a dále v odkazu na dotazník na webových stránkách.

Obrázek 13 – Otázky využívané VWFS v ČR pro měření zákaznické spokojenosti

Jak celkově hodnotíte nabízené produkty a služby
Volkswagen Financial Services?

Nedostačující  Vynikající

Doporučili byste na základě zkušeností s produkty a
službami Volkswagen Financial Services Vaším přátelům a
známým?

Nedostačující  Vynikající

Zdroj: STAFFINO s.r.o. (2018b)

Všechny pochvaly a připomínky, které zákazníci udělí jsou ihned zaslány jak konkrétnímu pracovníkovi, kterého se komentář týká, tak vedoucím pracovníkům klientského centra, kteří na všechny podněty či připomínky po prověření situace reagují a snaží se o vysvětlení situace klientovi nebo nápravu v případě pochybení společnosti.

Od spuštění systému hodnocení prostřednictvím aplikace Staffino v září roku 2017 bylo do 13. května 2018 zaznamenáno celkem 3 877 komentářů, z toho 332 připomínek a 3 545 poděkování nebo pochval (STAFFINO s.r.o., 2018a).

5 Měření zákaznické spokojenosti ve společnosti VWFS pomocí metody SERVQUAL

S cílem získat nový úhel pohledu na měření spokojenosti zákazníků společnosti Volkswagen Financial Services byl proveden průzkum jejich spokojenosti prostřednictvím metody SERVQUAL, která je zaměřena právě na sektor služeb. Jelikož se tato metoda soustředí na pět různých dimenzí kvality poskytování služeb, je díky ní možné odhalit, ve kterých konkrétních dimenzích společnost VWFS splňuje očekávání svých zákazníků, případně nalézt a kvantifikovat mezery, v nichž jsou očekávání zákazníků jiná.

5.1 Dotazník spokojenosti

Dotazník spokojenosti, prostřednictvím kterého byl průzkum proveden, je zobrazen v příloze 1 a zahrnuje celkem 48 otázek. Úvodní dvě otázky jsou demografického charakteru a zjišťují pohlaví a věkovou skupinu respondentů. Třetí otázka je zaměřena na typ produktu, který respondent u společnosti VWFS využívá. Tyto otázky slouží k porovnání vzorku respondentů se skutečným rozdělením klientů společnosti Volkswagen Financial Services dle těchto kritérií.

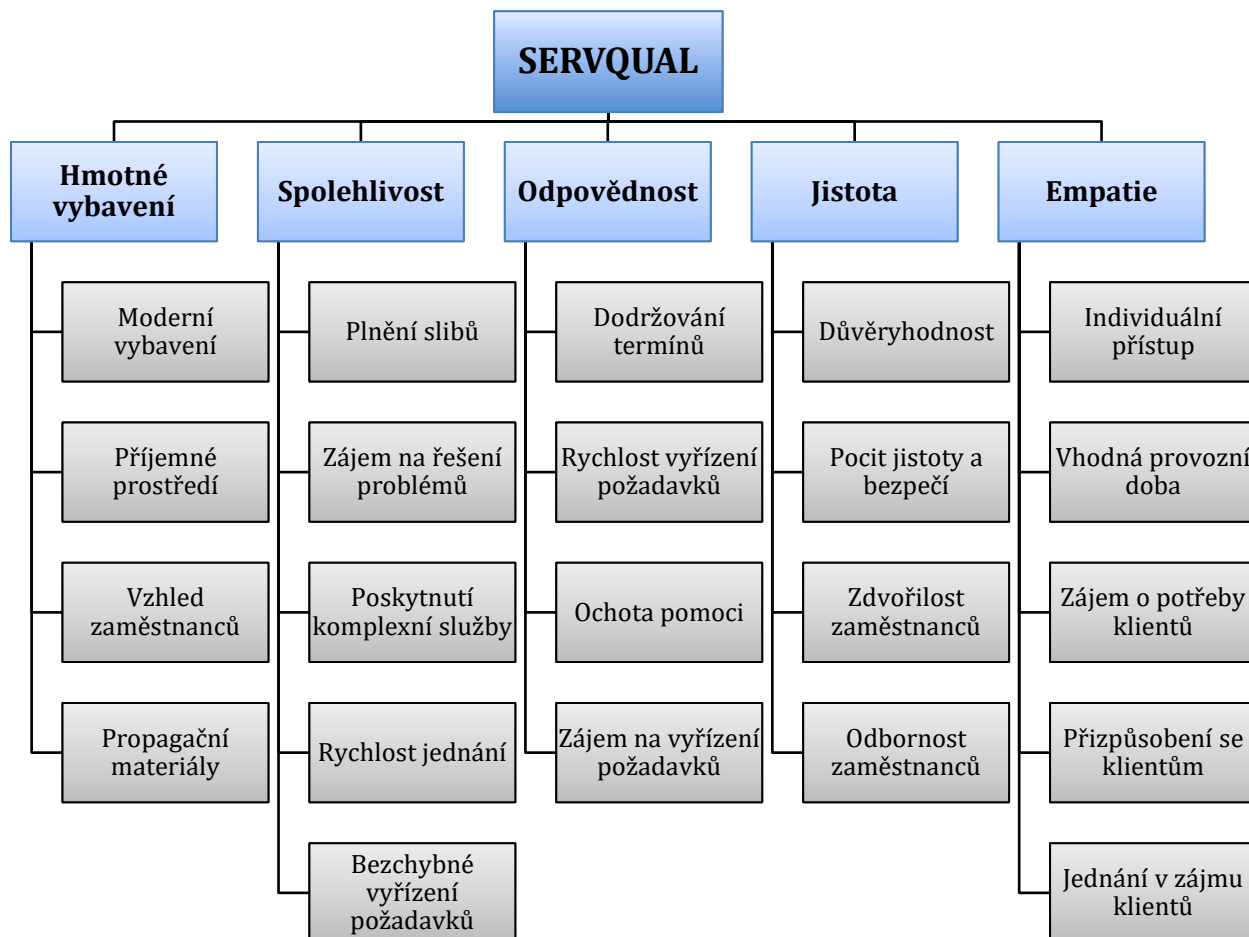
Následujících 44 otázek je koncipováno dle modelu SERVQUAL. Tyto otázky jsou rozděleny do pěti sekcí dle jejich zaměření na různé vlastnosti týkající se kvality poskytovaných služeb, kterými jsou hmotné vybavení, spolehlivost, odpovědnost, jistota a empatie. Konkrétní zaměření jednotlivých otázek je možné vidět v obrázku 14. Každá z otázek v této části dotazníku představuje dvě tvrzení, z nichž jedno je vždy zaměřeno na očekávanou kvalitu služeb poskytovaných nejlepšími leasingovými společnostmi a druhé tvrzení souvisí přímo s kvalitou služeb společnosti VWFS. Úkolem respondenta je na sedmibodové numerické hodnotící škále určit míru jeho souhlasu či nesouhlasu s uvedenými výroky.

V poslední části dotazníku je po respondentovi požadováno, aby rozdělil 100 bodů mezi výše zmiňovanou pětici vlastností souvisejících s kvalitou služeb dle toho, jak moc danou vlastnost považuje za důležitou či nedůležitou. Na základě těchto udělených bodů bude při dalších výpočtech možné přidělit jednotlivým vlastnostem konkrétní váhu, a to dle skutečného hodnocení a cítění respondentů.

Dotazník byl mezi klienty distribuován v hlavně v sídle společnosti, a to především přímým oslovováním jednotlivých příchodících klientů. Zároveň byl tento dotazník ponechán k dispozici na recepci a v hale společnosti. Po vyplnění byly dotazníky vhazovány respondenty do označeného odevzdávacího boxu. K tomuto způsobu

odevzdávání dotazníku bylo přistoupeno z důvodu zachování anonymity všech respondentů.

Obrázek 14 – Zaměření jednotlivých otázek v SERVQUAL dotazníku



Zdroj: Fripp (2013), upraveno autorkou

5.2 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti

Celkem bylo v období 23.4.2018–4.5.2018, během něhož probíhal průzkum zákaznické spokojenosti, vyplněno respondenty 153 dotazníků, přičemž u všech odevzdaných dotazníků byly zodpovězeny všechny položené otázky. Odpovědi zaznamenané v papírových dotaznících byly ručním zpracováním převedeny do programu MS Excel z důvodu jednoduššího zpracování těchto dat a možnosti získat další výstupy.

5.2.1 Úvodní otázky

Při vyhodnocení úvodních otázek bylo dle odpovědí zaznamenaných v dotaznících zjištěno, že se průzkumu zúčastnilo celkem 85 mužů a 68 žen, což odpovídá poměru 56 % mužů oproti 44 % žen. Převažující podíl mužů je normální, jelikož se jedná o segment na trhu, který je více zaměřený právě na mužskou kategorii.

Respondenti zaujímalí dle věkových kategorií podíly, které jsou zobrazeny v tabulce 3, z níž vyplývá, že nejpočetnější věkovou kategorií představovala kategorie 36–45 let, která byla následována věkovými kategoriemi 25–35 let a 46–60 let. Naopak nejméně početné byly okrajové věkové kategorie do 25 let (včetně) a 61 a více let.

Tabulka 3 – Četnosti a podíly věkových kategorií respondentů

Věková kategorie	Četnost	Podíl
Do 25 let včetně	12	7,8 %
25–35 let	45	29,4 %
36–45 let	47	30,7 %
46–60 let	38	24,8 %
61 a více let	11	7,2 %

Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

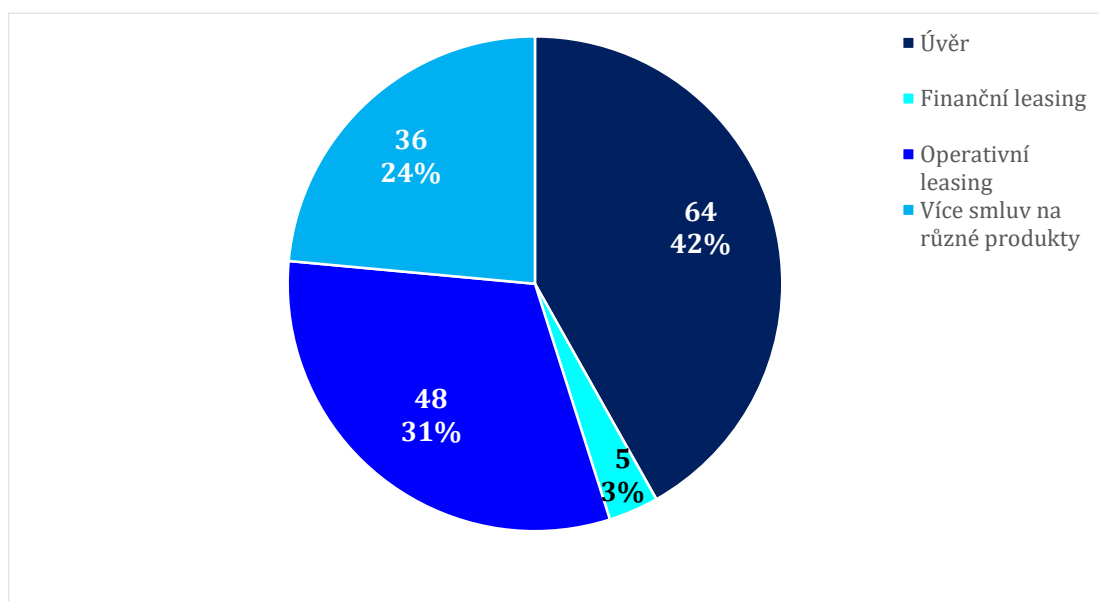
Odpovědi získané na základě otázky číslo 3, prostřednictvím které bylo zjišťováno, jaký typ financování respondenti u společnosti Volkswagen Financial Services využívají, částečně korespondují se skutečným rozdělením produktů, které jsou klienty této společnosti.

Největší podíl mezi uváděnými odpověďmi zaujímaly úvěrové smlouvy (42 %) následované smlouvami o operativním leasingu (31 %). Celkem 24 % respondentů odpovědělo, že má více smluv na různé produkty financování. Vcelku zanedbatelný počet respondentů (5) využívá k financování vozidla finanční leasing. Jedná se

o produkt, který je z dlouhodobého hlediska na ústupu a jeho podíl na celkovém počtu smluv stále klesá. V grafu 1 je znázorněny podíly rozložení typu financování mezi respondenty.

Klienti, kteří financují svá vozidla formou spotřebitelského úvěru, zaujímají dle interních statistik největší podíl klientů navštěvujících pobočku VWFS osobně. Jejich návštěvy se nejčastěji týkají vrácení či vyzvednutí originálu velkého technického průkazu. Naopak menší podíl osobních návštěv klientů, kteří využívají operativní leasing, je způsoben tím, že tito klienti sami nemusejí, a většinou ani nesmějí, provádět jakékoliv změny ve velkém technickém průkazu.

Graf 1 – Četnosti a podíly jednotlivých produktů využívaných respondenty



Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

5.2.2 Váhy jednotlivých vlastností

Jedním z úkolů respondentů bylo v rámci provedeného průzkumu zákaznické spokojenosti rozdělit celkem 100 bodů mezi pět vlastností, které souvisí s kvalitou poskytovaných služeb. Jedná se o hmotné vybavení, spolehlivost, odpovědnost, jistotu a empatii.

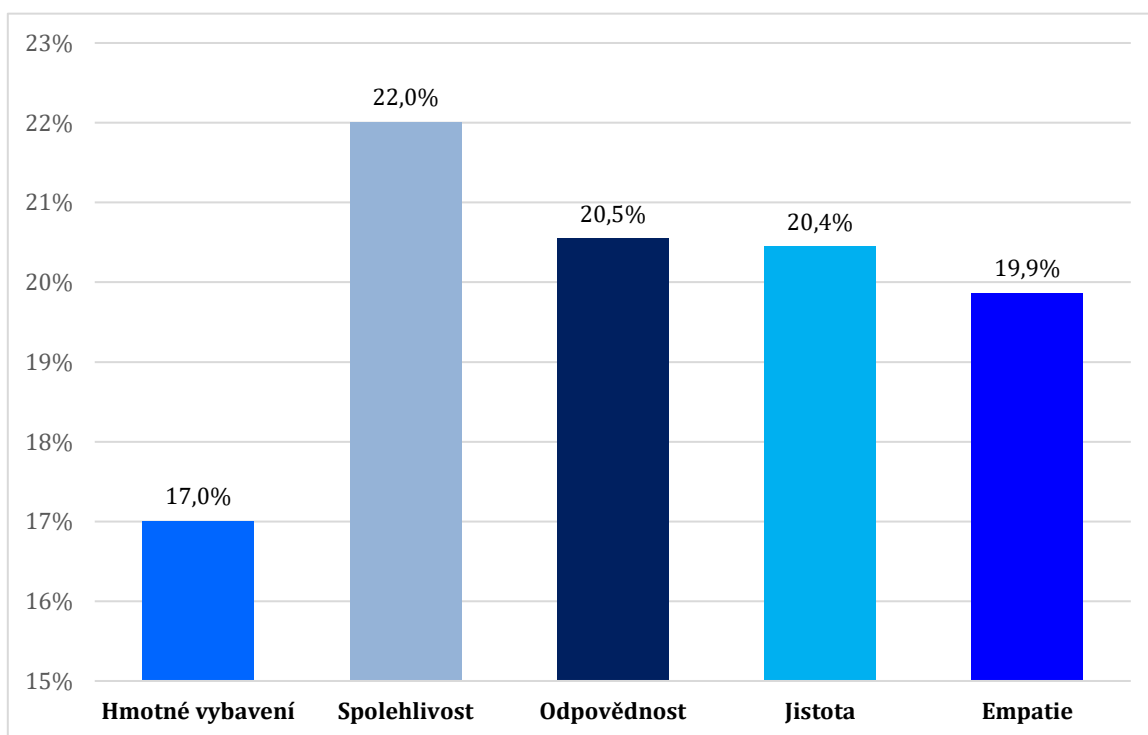
Respondenti, kteří se průzkumu zúčastnili, považovali za nejvíce důležitou vlastnost spolehlivost společnosti. Naopak nejméně důležitým aspektem se jevílo hmotné vybavení společnosti. Menší zájem o kvalitu hmotného vybavení může být způsoben tím, že většina klientských požadavků je řešena prostřednictvím emailu nebo telefonu. V případě, že by oslovení respondentů během průzkumu bylo prováděno na jiném místě, než v sídle společnosti, bylo by možné očekávat, že

spousta respondentů by nebyla schopna zodpovědět některé otázky v této sekci, jelikož budovu společnosti VWFS nikdy nenavštívili.

Na základě výsledků je nutné podotknout, že všech pět vlastností dosáhlo celkem vyrovnaných podílů, jejichž rozpětí bylo mezi 17 % a 22 %. Kompletní přehled vah sledovaných vlastností je zobrazen v grafu 2. Dle získaných dat lze předpokládat, že důležitost je u jednotlivých vlastností je pro respondenty obdobná a celková spokojenost zákazníka tak závisí na splnění očekávání ve všech pěti aspektech, které byly v rámci použitého dotazníku spokojenosti sledovány.

Váhy jednotlivých vlastností budou dále využity k výpočtu váženého SERVQUAL skóre daných vlastností a celkové mezery kvality služby.

Graf 2 - Preference vlastností dle respondentů



Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

5.2.3 Hmotné vybavení

Sekce dotazníku, která byla zaměřená na hmotné vybavení společnosti VWFS, zkoumala očekávání a skutečně vnímaný dojem zákazníků v oblasti moderního vybavení pobočky, pocitu příjemného prostředí, vzhledu a upravenosti zaměstnanců a přitažlivosti propagačních materiálů.

Nejvíce se očekávání a skutečný dojem zákazníků shodovaly v otázce moderního vybavení společnosti (průměrné očekávání = 6,16; vnímaný dojem = 6,14), což může být spojeno s provedenou rekonstrukcí budovy VWFS, včetně prostorů pro zákazníky, která byla dokončena na konci roku 2017. Naopak mezi očekáváním příjemného prostředí a skutečností vznikla poměrně velká mezera. Důvodem může být absence diskrétní zóny a soukromí při návštěvě klientské recepcce, která není odhlučněna a zároveň je umístěna v blízkosti rušné chodby.

Vzhled zaměstnanců a přitažlivost reklamních sdělení byly hodnoceny v souvislosti s očekávanou kvalitou celkem pozitivně. Ze získaných výsledků vyplývá, že respondenti neočekávají příliš poutavé a přitažlivé propagační materiály ani u nejlepších leasingových společností, což může být zapříčiněno tím, že reklamy na produkty leasingových společností nejsou v České republice příliš časté.

Graf 3 - Porovnání očekávané a poskytované kvality služeb v sekci hmotné vybavení



Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

5.2.4 Spolehlivost

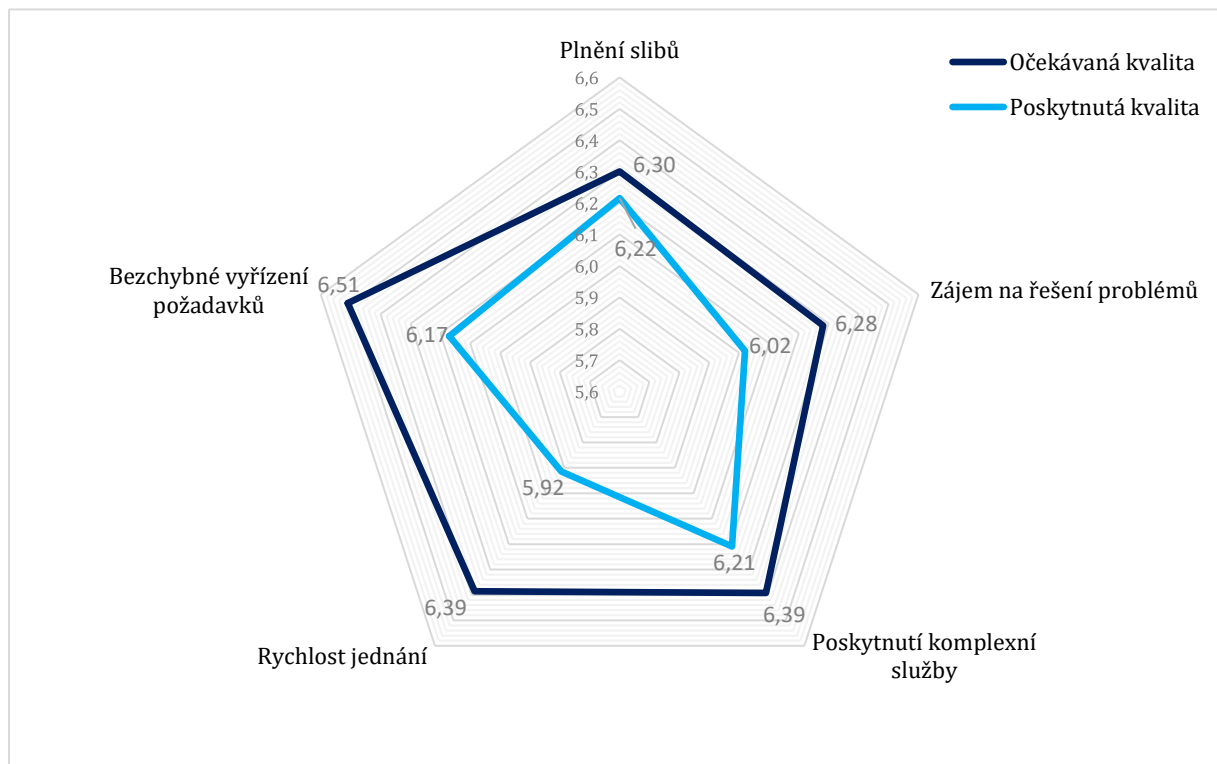
V rámci vlastností týkajících se spolehlivosti společnosti bylo sledováno celkem pět aspektů, a to schopnost společnosti plnit své sliby, zájem při řešení problémů, poskytnutí komplexní služby, rychlost jednání a dodání služby a bezchybnost při vyřizování klientských požadavků. Výsledné hodnoty očekávání a skutečnosti pro tuto sekci jsou zobrazeny v grafu 4.

Očekávání u nejlepších leasingových společností a skutečný pocit zákazníků společnosti VWFS se nejvíce shodoval u otázek týkajících se plnění slibů a poskytnutí komplexní služby, což vypovídá o tom, že zákazníci zpravidla dostávají celkovou službu bez nedostatků a v takové podobě, jak je jim předem prezentováno nebo slibováno.

Velký rozdíl mezi očekáváním a skutečností se projevil u rychlosti jednání (očekávání = 6,39; skutečný dojem = 5,92). Touto vlastností se rozumí především rychlost odpovědi na email či rychlost schválení smlouvy.

Zároveň je z výsledků možné vyvodit, že respondenti ve velké míře očekávají bezchybné vyřízení požadavků, které dosahuje hodnoty 6,51. Naopak očekávají nižší zájem společnosti při řešení problémů (očekávání = 6,28).

Graf 4 - Porovnání očekávané a poskytované kvality služeb v sekci spolehlivost



Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

5.2.5 Odpovědný přístup

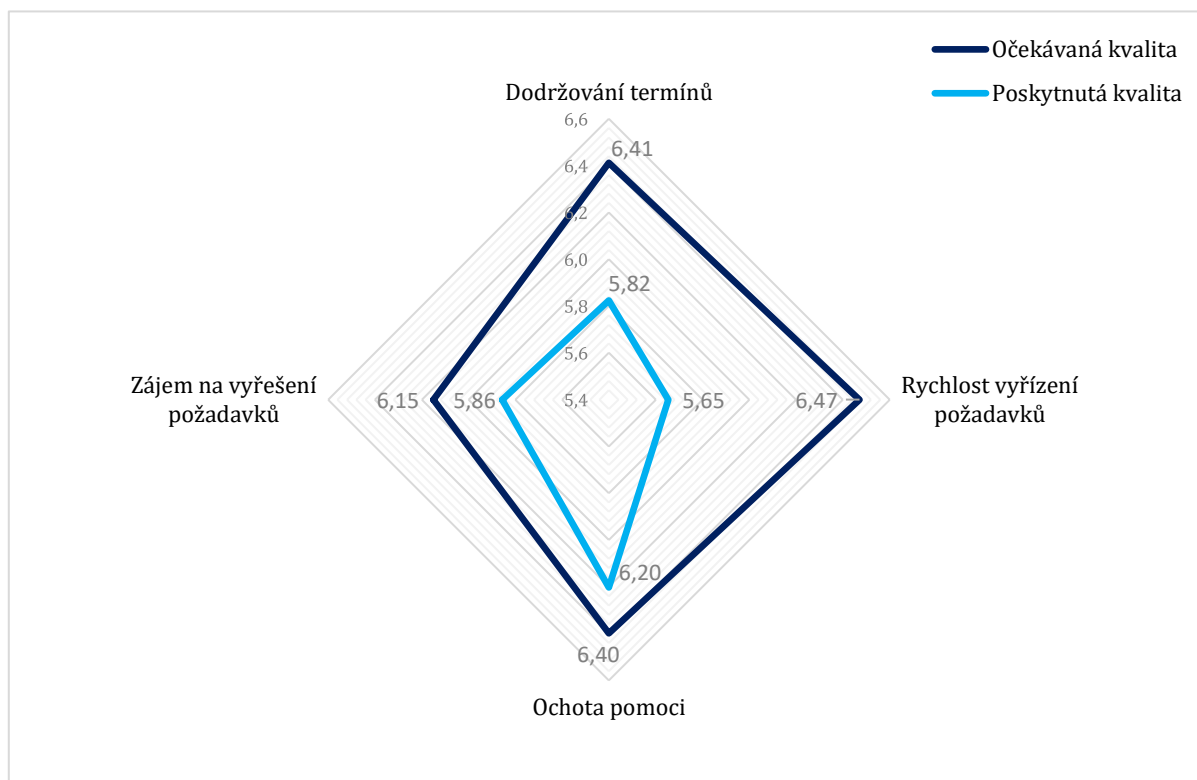
V rámci sekce zabývající se odpovědným přístupem byly respondentům položeny čtyři otázky týkající se schopnosti dodržovat termíny, rychlosti vyřizování požadavků, ochoty pomoci a zájmu zaměstnanců na vyřízení požadavku.

Dle získaných odpovědí jsou respondenti oproti svému očekávání nespokojeni s dodržováním slíbených termínů a rychlostí vyřízení jejich požadavků. Tuto mezeru může způsobovat nutnost podílení se více oddělení na vyřízení požadavku. Zároveň je zde problém s rychlostí zpracování běžné či elektronické pošty, což může způsobit prodlevu v předání požadavku oddělení, které je za jeho vyřízení odpovědné. Možnou příčinu lze také vidět v nedostatečné personální kapacitě především v rámci klientského centra, jehož členové mají na starosti odbavování emailů a vyřizování některých klientských požadavků.

Naopak poměrně kladně je respondenty hodnocen projevovaný zájem na vyřízení jejich požadavku a ochota pomoci.

Jednotlivé hodnoty pro očekávanou a poskytovanou kvalitu v rámci této sekce jsou zobrazeny v grafu 5.

Graf 5 - Porovnání očekávané a poskytované kvality služeb v sekci odpovědnost



Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

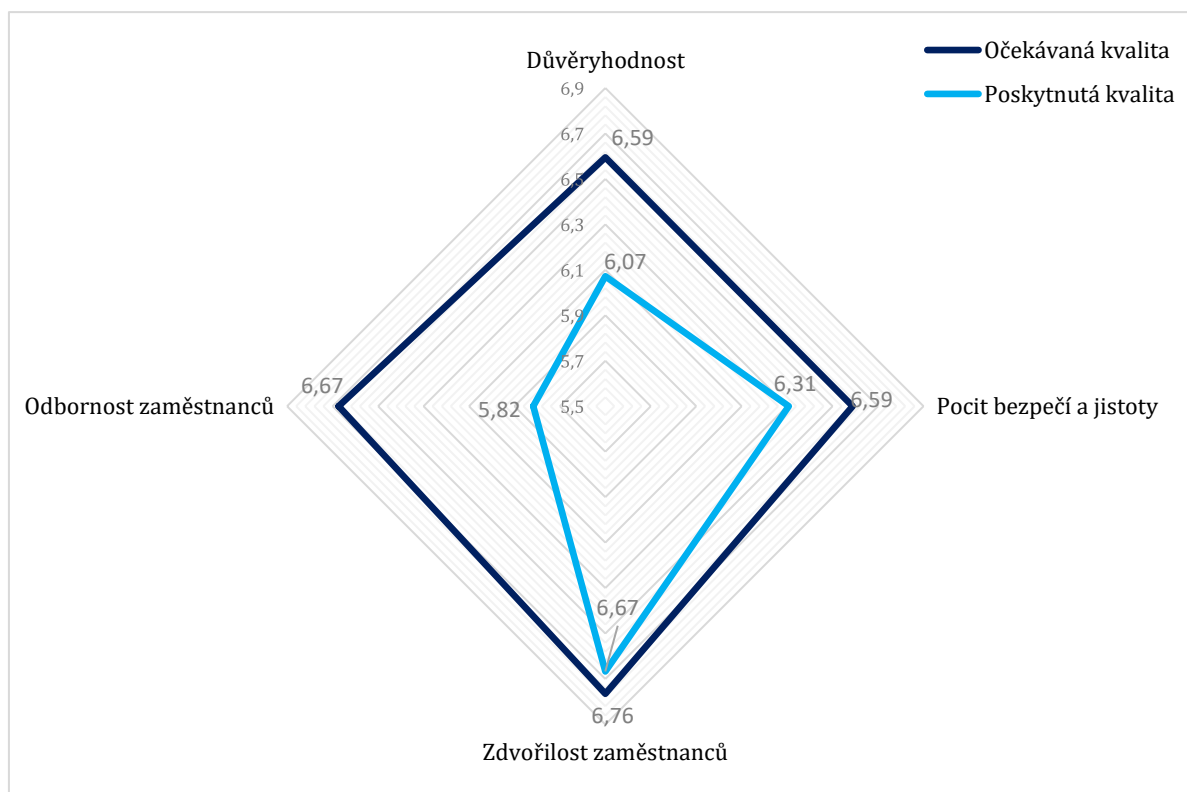
5.2.6 Jistota

V sekci, která byla zaměřená na pocit jistoty klientů při spolupráci se společností, byly respondentům položeny otázky týkající se důvěryhodnosti zaměstnanců, jistoty a stability společnosti, zdvořilého vystupování zaměstnanců a jejich odborných vlastností.

Z grafu 6 je možné vyvodit, že očekávání a skutečný dojem respondentů se nejvíce shodují na zdvořilosti zaměstnanců (očekávání = 6,76; skutečný dojem = 6,67). Zároveň společnost VWFS téměř splňuje očekávání respondentů v otázce jistoty a bezpečí, což může být zapříčiněno známostí společnosti oproti jiným leasingovým společnostem a délkou jejího působení v České republice.

Hůře v porovnání s očekáváním dopadly otázky týkající se důvěryhodnosti a odbornosti zaměstnanců. Možnou příčinu lze shledat ve složení zaměstnanců klientského centra, kteří se do kontaktu s klienty dostávají nejčastěji. Tým zaměstnanců klientského centra je poměrně mladý a někteří jeho členové nepůsobí ve společnosti příliš dlouho.

Graf 6 - Porovnání očekávané a poskytované kvality služeb v sekci jistota



Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

5.2.7 Empatie

V rámci vlastnosti schopnosti empatie společnosti a jejích zaměstnanců byly otázky v průzkumu zaměřeny na pocit individuálního přístupu, vhodnou provozní dobu pro všechny klienty, zájem o klienty a jejich potřeby, porozumění a přizpůsobení se klientům a jednání v zájmu klientů.

Očekávání respondentů nebyla v této sekci oproti jiným sekcím příliš vysoká. Nejnižší hodnota, která byla u očekávání zjištěna, se týkala jednání leasingových společností v zájmu klienta (očekávání = 5,68; skutečný dojem = 5,32).

Značný rozdíl mezi očekáváním a skutečností (očekávání = 6,32; skutečný dojem = 5,35) byl zaznamenán u otázky týkající se vhodné pracovní doby, která je v tuto chvíli u VWFS nastavena na každý všední den od 8:00 do 17:00 hodin, což se pravděpodobně kryje s pracovní dobou značné části klientů.

Nejlépe v porovnání s očekáváním dopadly u v této sekci dotazy týkající se jednání v zájmu klientů a zájem o potřeby klientů.

Graf 7 - Porovnání očekávané a poskytované kvality služeb v sekci empatie



Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

5.2.8 Vážené a nevážené SERVQUAL skóre

Součástí analýzy zákaznické spokojenosti prostřednictvím metody SERVQUAL je výpočet průměrných skóre jednotlivých vlastností a celkového skóre kvality poskytovaných služeb. Tyto výsledky jsou vhodné k porovnávání spokojenosti zákazníků různých poboček firem, nebo k porovnání výsledků různých společností v rámci odvětví. Kompletní výsledky týkající se váženého a neváženého SERVQUAL skóre jsou zobrazeny v tabulce 4.

Tabulka 4 – Průměrná skóre vlastností, průměrné nevážené a vážené skóre

Vlastnost	Průměrné skóre	Váhy	Vážené skóre
Hmotné vybavení	-0,24	17,20	-4,10
Spolehlivost	-0,27	21,95	-5,88
Odpovědnost	-0,47	20,54	-9,73
Jistota	-0,44	20,44	-8,99
Empatie	-0,52	19,86	-10,26
Průměrné nevážené skóre	-0,387	Průměrné vážené skóre	-7,792

Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

Průměrné nevážené skóre jednotlivých vlastností se dle získaných výsledků pohybuje v rozmezí -0,24 až -0,52. Nejnižší průměrné mezery byly zaznamenány u sekcí soustředících se na hmotné vybavení společnosti a spolehlivost jednání společnosti a jejích zaměstnanců. Naopak největší mezera byla nalezena u sekce schopnosti empatického jednání.

Výpočtem neváženého skóre všech vlastností neboli celkové mezery kvality služby bylo dosaženo hodnoty -0,387. Přestože se jedná o zápornou hodnotu, čímž se připouští, že mezera mezi očekáváním a skutečně vnímanou kvalitou služeb u společnosti VWFS existuje, se jedná o poměrně nízké číslo, což znamená, že průměrně kvalita služeb, které VWFS poskytuje, dosahuje téměř kvality, která je zákazníky očekávána u nejlepších leasingových společností.

V případě aplikace vah vypočtených na základě odpovědí respondentů zůstává nejlepší dosažené skóre u atributů hmotné vybavení (-4,10) a spolehlivost (-5,88). Také největší mezera je stále u schopnosti empatie (-10,26) a u odpovědnosti společnosti a zaměstnanců (-9,73).

Při výpočtu vážené celkové kvality služby byla získána hodnota -7,79.

6 Výběr vhodné metody měření spokojenosti zákazníků ve VWFS

Kapitola se zabývá identifikací vhodné metody k použití mapování spokojenosti zákazníků ve společnosti Volkswagen Financial Services. Při definování ideální metody budou využity zkušenosti vyplývající z používání současného modelu, poznatky získané na základě provedeného průzkumu měření zákaznické spokojenosti prostřednictvím metody SERVQUAL v této společnosti a znalost dalších metod využívaných k monitorování zákaznické spokojenosti, které jsou popsány v kapitole 2. Zároveň bude vhodná metoda hledána na základě vybraných kritérií, která jsou pro společnost plánující aplikovat v rámci své strategie měření zákaznické spokojenosti většinou rozhodující a měly by je brát v úvahu před nastavením vybraného modelu měření zákaznické spokojenosti. Jedná se o následující kritéria:

- finanční hledisko a náročnost na zdroje,
- náročnost výpočtu a analýzy získaných dat,
- splnění požadavků nadřazeného orgánu,
- maximalizace návratnosti vyplněných dotazníků,
- získání co nejvíce objektivního a vypovídajícího výsledku.

6.1 Porovnání dle náročnosti na finanční zdroje

Dle kritéria, které je zaměřeno na objem vynaložených finančních prostředků k měření zákaznické spokojenosti, lze tvrdit, že měření prostřednictvím metody SERVQUAL je výhodnější oproti aktuálnímu modelu. Hlavním důvodem je to, že metoda měření prostřednictvím SERVQUAL dotazníku, která by byla prováděna samozřejmě ve větším rozsahu než v rámci průzkumu, nevyžaduje nákup či pronájem speciálního softwaru, jako je tomu u aktuálního modelu, který funguje na bázi nezávislého hodnotícího systému STAFFINO, který je poměrně drahý. Výše finančních prostředků na monitorování zákaznické spokojenosti pomocí metody SERVQUAL by se odvíjela především od zvolené formy distribuce dotazníků mezi klienty a nutného počtu zaměstnanců, kteří by byli nezbytní k provedení průzkumu a zpracování dat.

6.2 Porovnání dle náročnosti výpočtu a analýzy dat

V rámci nutnosti provádění dodatečných výpočtů a úpravy získaných dat je jistě náročnější metoda SERVQUAL, jelikož je oproti aktuálně používané metodě rozsáhlejší, zahrnuje mnohem více otázek a data se musejí prostřednictvím několika výpočtů upravit. Zároveň je nutné převést data z papírových dotazníků do elektronické podoby, což může být při větším počtu respondentů zdlouhavé a mohou se vyskytnout chyby způsobené manuálním přepisem odpovědí. Možným řešením této situace by bylo zapisování odpovědí respondenty přímo do elektronického systému. Pokud by byl takový dotazník zasílán emailem, tak by byla využita elektronická podoba dotazníku, a v případě osobní návštěvy klienta, by mohl být pro zaznamenání odpovědí využit např. tablet.

Na druhou stranu v modelu, který je ve společnosti nyní používán, mají respondenti možnost otevřeně sdělit ke společnosti, produktu či pracovníkovi pochvalu či námitku. Především námitky jsou poté jednotlivě analyzovány a klientovi je poskytnuta zpětná reakce. Pečlivé prověřování každé situace a nalezení vhodné smírné odpovědi klientovi si vyžaduje značný časový prostor a personální kapacity.

6.3 Splnění povinných atributů dle nadřízeného orgánu

Jedním z požadavků vrcholného managementu Volkswagen Financial Services pro všechny pobočky je zahrnutí dvou povinných otázek do dotazníků spokojenosti, které vycházejí z modelu Net Promoter Score. V prováděném zkušebním průzkumu tyto otázky zahrnuty nebyly, a to z důvodu, že průzkum vycházel ze základního modelu SERVQUAL, nicméně by se tyto dvě otázky daly do dotazníku jednoduše doplnit a následně vyhodnotit dle nastavených pravidel.

Povinnost pravidelného reportování získaných výsledků metodu, která se nyní používá, nijak neovlivňuje, jelikož výsledky zákaznické spokojenosti jsou získávány pravidelně v průběhu celého roku. V případě využívání alternativní metody, by bylo nutné nastavit proces rozesílání a rozdávání dotazníků s dostatečným předstihem tak, aby bylo možné zpracovat získaná data ještě před nutností předání reportu nadřízenému orgánu.

6.4 Porovnání dle návratnosti dotazníků

U aktuálně používaného modelu, kdy je dotazník spokojenosti zaslán každému klientovi, který kontaktuje jakýmkoliv způsobem společnost a u kterého je k dispozici jeho emailová adresa a potřebný souhlas se zasíláním tohoto typu sdělení, je návratnost vyplněných dotazníků poměrně vysoká. U tohoto způsobu však vzniká

riziko opakovaného zaslání dotazníku klientům, kteří komunikují se společností kvůli jedné záležitosti vícekrát během krátkého časového období, což může být pro klienta obtěžující a zároveň může docházet opakovanému vyplnění dotazníku stále od stejných klientů.

Jelikož byly dotazníky v rámci provedeného průzkumu rozdávány klientům osobně prostřednictvím aktivního oslovování, došlo k odmítnutí jeho vyplnění pouze v jednotkách případů. Návratnost u tohoto průzkumu tak dosáhla téměř 100 %. Lze však předpokládat, že v případě distribuce tohoto poměrně rozsáhlého dotazníku jiným způsobem (např. emailem, volným ponecháním v sídle společnosti či u obchodníků) by byla návratnost kompletně vyplněných dotazníků značně snížena. Důvodem je délka dotazníku a tak obtížné udržení respondentovy pozornosti po celou dobu jeho vyplňování.

Možným řešením, jak se pokusit o zvýšení návratnosti dotazníků spokojenosti, je nalezení vhodné a přiměřené motivační pobídky, která by respondenty přiměla k zodpovědnému vyplnění dotazníku i přes jeho větší rozsah.

6.5 Porovnání dle objektivitu a vypovídací schopnosti výsledků

Výstup z aktuálně používaného modelu zahrnuje dvě části, které v sobě nesou vlastnosti metody Net Promoter Score a metody kritických a sekvenčních událostí. První z nich je obraz o celkové spokojenosti se společností a jejími produkty, a to prostřednictvím odpovědí respondentů na dvě povinně otázky, které jsou obecného charakteru. Druhým získaným výstupem jsou pochvaly a připomínky jednotlivých klientů, které se zpravidla týkají jejich individuálních případů. Je otázkou, zda lze tyto jednotlivé komentáře shrnout do jasně vymezených kategorií a jejich prostřednictvím nalézt oblasti, procesy nebo produkty, které lze zlepšit nebo změnit k větší spokojenosti klientů. V některých případech se totiž může zdát, že se jedná o individuální jednorázové neseťování se očekávání zákazníka s formou a kvalitou poskytnuté služby, na základě kterého se nevyplatí měnit nastavený systém, který většině ostatních zákazníků vyhovuje.

U modelu SERVQUAL jsou otázky zařazeny do jednotlivých sekcí, které ovlivňují zákaznickou spokojenost, přičemž jednotlivé sekce i otázky v dotazníku lze přizpůsobit charakteru společnosti, poskytovaným produktům i klientům. Z toho vyplývá, že jsou již předem určeny oblasti kvality poskytovaných služeb, které jsou klienty hodnoceny v porovnání s jejich očekáváním. Tento způsob umožňuje jednodušší definování mezer a slabých stránek, které společnost může mít, a pomáhá k jasnějšímu popsání oblastí, které je potřeba změnit či zlepšit. Rizikem může být absence otázek v dotazníku týkajících se oblastí kvality služeb, se kterými zákazníci

nejsou spokojeni. Důsledkem toho je, že klienti nemohou vyjádřit svoji nespokojenost a společnost tak nezíská komplexní zpětnou vazbu.

Jelikož se model SERVQUAL zaměřuje na porovnání zákaznicka očekávání a skutečné kvality poskytovaných služeb, je potřeba, aby měl zákazník předchozí zkušenost se službou, či alespoň jasnou představu o tom, jak by měla taková služba vypadat. V opačném případě hrozí, že zákaznickovy představy a očekávání mohou být zkreslené, což by mohlo ovlivnit a znehodnotit konečné výsledky.

6.6 Celkové porovnání aktuálního modelu a metody SERVQUAL

Hlavní body z porovnání aktuálně používaného modelu a metody SERVQUAL dle vybraných kritérií lze sledovat v tabulce 5.

Tabulka 5 – Komparace metody SERVQUAL a aktuálního modelu dle vybraných kritérií

	Metoda SERVQUAL	Aktuální model
Náročnost na zdroje	• poměrně nízká • odvíjí se od formy distribuce dotazníků	• vyšší • nutnost pořízení speciálního softwaru
Náročnost na výpočet a získání dat	• potřeba převedení dat do elektronické podoby • více dílčích výpočtů	• již v elektronické formě • méně výpočtů k dosažení výsledku spokojenosti • časová náročnost na prověření každého komentáře a podání zpětné vazby
Splnění povinných požadavků	• povinné otázky nebyly do dotazníku zahrnuty (lze přidat) • nutnost provést průzkum před termínem podání reportu	• povinné otázky jsou součástí průzkumu • report lze udělat kdykoliv
Návratnost dotazníků	• při osobním rozdávání vysoká • pravděpodobnost snížení při distribuci emailem nebo jiným způsobem z důvodu délky dotazníků	• poměrně vysoká • riziko obtěžování zákazníků při opakovaném zasílání • možnost stále se opakujících respondentů
Objektivita a vypovídací schopnost výsledů	• jasné definované okruhy, snadná interpretace výsledků • riziko opomenutí okruhu spokojenosti • riziko zkresleného očekávání respondentů	• obecný charakter uzavřených otázek • roztříštěnost komentářů od klientů, nutnost rozřazení do kategorií

Zdroj: vlastní zpracování

Z porovnání jednotlivých metod na základě výše uvedených kritérií vyplývá, že každý z modelů má své výhody a nevýhody. Z tohoto důvodu je dále popsána možná vhodná kombinace těchto modelů tak, aby byly maximálně využity výhody každého z nich.

Jelikož se společnost Volkswagen Financial Services rozhodla alokovat své finanční prostředky do využívání hodnotícího systému, který umožňuje propojení s interním CRM systémem a který napomáhá zvýšit návratnost rozesílaných dotazníků, je vhodné zachování tohoto systému. Aby bylo možné získat jasnější a detailnější výsledky, doporučovala bych do dotazníku zařadit, kromě dvou otázek týkajících se obecné zákaznické spokojenosti, které musí být povinně součástí tohoto dotazníku, také několik vybraných otázek, které by byly zaměřeny na jednu určitou oblast nebo více oblastí.

Díky zařazení otázek zaměřených na úzce vymezenou oblast by bylo pro společnost snazší pozorovat případnou změnu ve spokojenosti klientů po zavedení změn či opatření v této oblasti.

Vzhledem k výsledkům, kterých bylo dosaženo v rámci provedeného průzkumu, by bylo vhodné zaměřit se na sledování spokojenosti zákazníků v oblastech rychlosti komunikace a vyřízení klientských požadavků, odbornosti zaměstnanců, vhodnosti nastavení pracovní doby a dojmů klientů z prostředí klientského centra. V těchto oblastech se očekávání respondentů nejvíce rozcházelo se skutečnými dojmy z poskytovaných služeb.

V úvahu přicházejí také otázky, které by se soustředily na obchodní partnery společnosti, tedy autorizované prodejce, u nichž proces sjednání každé smlouvy o financování začíná. Společnost by měla mít přehled o tom, jak jsou její zákazníci spokojeni chováním prodejců, množstvím poskytnutých informací, které od těchto prodejců dostali, a celým procesem uzavírání smlouvy. V případě nespokojenosti klientů lze použít nástroje či motivátory, které by mohly pomoci ke zlepšení kvality služeb poskytovaných těmito prodejci.

I přes hrozbu roztříštěnosti a nezařaditelnosti jednotlivých komentářů je výhodné v rámci rozesílaného dotazníku ponechat klientům otevřený prostor pro pochvalu či připomínku. Přestože se v některých případech může jednat o banality, klient může být při získání zpětné reakce na jeho komentář potěšen tím, že se společnost jeho případem zabývá.

Pro zamezení problémům (např. navození obtěžujícího dojmu ze stálého zasílání emailů, získávání opakovaných odpovědí), které mohou nastat při opakujícím se zasílání dotazníku stále stejným klientům, kteří komunikují se společností vícekrát

v krátkém čase, je vhodné nastavit filtr pro rozesílání dotazníků tak, aby nebyl v určitém časovém období zaslán jednomu klientovi několikrát, případně, aby jeden klient měl v tomto období možnost vyplnit dotazník spokojenosti pouze jednou.

S ohledem na nové nařízení Evropské unie o ochraně osobních údajů neboli GDPR (z angl. General Data Protection Regulation) je potřeba omezit rozesílání těchto emailových sdělení, v nichž je klient vyzýván k ohodnocení společnosti, pouze těm klientům, kteří se zasíláním tohoto typu marketingového sdělení souhlasí. Ve společnosti Volkswagen Financial Services, je tato problematika ošetřena díky získávání souhlasů od klientů, které dosahují čtyř různých stupňů, od vůbec žádné komunikace prostřednictvím emailu po možnost odesílání jakéhokoliv sdělení do emailu.

Závěr

Hlavním záměrem diplomové práce bylo, kromě provedení rešerše soudobých metod měření spokojenosti zákazníků, zhodnotit aktuálně používanou metodu měření ve společnosti Volkswagen Financial Services a následně ji porovnat s modelem SERVQUAL, který byl využit při provedení průzkumu spokojenosti zákazníků v této společnosti. Cílem práce pak byla identifikace vhodnějšího způsobu mapování zákaznické spokojenosti ve vybrané společnosti, případně nalezení zcela nového způsobu, který by této společnosti lépe vyhovoval.

Záměr i cíl práce lze považovat za splněné, jelikož obě metody byly vzájemně porovnány dle pěti vybraných kritérií, které autorka považuje při výběru vhodného modelu monitorování zákaznické spokojenosti za nejdůležitější. Konkrétně se jednalo o následující kritéria: finanční náročnost, obtížnost výpočtů a analýzy dat, splnění povinných požadavků ze strany nadřízeného orgánu, maximalizace návratnosti dotazníků, vypovídací schopnost a objektivita získaných výsledků. U jednotlivých kritérií bylo popsáno, zda je daná metoda vůbec schopna naplnit jeho požadavky, zda má nějaké omezení, případně s jakými opatřeními je nutné při aplikaci metody počítat.

Aktuálně využívaná metoda, která spočívá ve dvou obecných otázkách a následně poskytnutém volném prostoru pro komentář klienta, je od modelu SERVQUAL, v němž klient porovnává svá očekávání se skutečně poskytovanou kvalitou služeb, odlišná především v tom, že nemá jasně vymezená témata týkající se zákaznické spokojenosti.

Ke komparaci aktuálně využívaného modelu s metodou SERVQUAL napomohly informace získané na základě zpracování teoretické části práce, díky nimž bylo možné lépe definovat principy, na jakých dané metody fungují v praxi. Na základě provedeného porovnání sledovaných metod bylo zjištěno, že každá z nich má své výhody i nevýhody, což vedlo k návrhu spojení těchto dvou metod do jedné při snaze maximálně čerpat výhody každé z nich.

Navržený model doporučuje zachování rozesílání dotazníků spokojenosti klientům na základě jejich komunikace se společností i přesto, že je propojení softwaru hodnotícího systému s interním CRM systémem finančně poměrně náročné. Hlavní výhoda tohoto modelu však spočívá v tom, že kontaktování klienta bezprostředně po jeho interakci se společností dokáže výrazně navýšit návratnost vyplněných dotazníků a tím zajistit více respondentů, čímž lze zvýšit vypovídací schopnost získaných výsledků. Zároveň může zákazníka projevený zájem

společnosti o jeho názor potěšit a klient se tak může přesvědčit, že i komentář jednotlivce může být pro firmu velmi významný a značně žádaný.

Dále je navrženo použít v novém dotazníku několik otázek, které budou jasně zaměřeny na konkrétní oblasti a bude jimi zjišťována spokojenost zákazníků právě v těchto oblastech. Důvodem zařazení specifických otázek je snadnější kontrola změny spokojenosti v daných oblastech v případě zavedení změn procesů nebo zaměření se na zlepšení kvality poskytovaných služeb v těchto oblastech.

Pro zvolení konkrétních oblastí, ve kterých by bylo vhodné sledovat spokojenost zákazníků, lze využít výstupy z provedeného průzkumu pomocí metody SERVQUAL. Průzkum ukázal, že společnost Volkswagen Financial Services dosahuje největší mezery mezi očekáváním zákazníků a skutečným dojmem z kvality poskytovaných služeb ve schopnosti rychlé komunikace, dodržování termínů, rychlosti vyřizování požadavků, dostatečné odbornosti zaměstnanců a vytvoření příjemného dojmu z prostor společnosti.

Do budoucna je potřeba pracovat s tím, že zájmy a očekávání zákazníků nejsou stále a dynamicky se mění. Proto je vhodné konkrétně zaměřené otázky obměňovat dle aktuální situace, případně provádět jednorázové rozsáhlejší průzkumy, které budou zaměřeny na více oblastí zákaznické spokojenosti, tak jako je tomu u metody SERVQUAL, která se ve své základní podobě zabývá spokojeností s hmotným vybavením společnosti, spolehlivostí, odpovědným přístupem, jistotou a schopností empatie. Tento systém může napomoci odhalit společnosti své slabé stránky v daném období.

Výsledky získané na základě provedeného průzkumu byly konzultovány s dalšími zaměstnanci společnosti Volkswagen Financial Services, kteří potvrdili, že vlastnosti, ve kterých byly objeveny největší mezery, skutečně odpovídají oblastem, na které si klienti nejčastěji stěžují a je potřeba se na ně v rámci zvýšení jejich spokojenosti zaměřit. Z tohoto důvodu spatřuji provedení průzkumu za činnost, která má pro společnost Volkswagen Financial Services velmi praktický a smysluplný přínos. Zároveň lze z provedeného průzkumu a získaných dat vycházet při úvahách o změně podoby stávajícího modelu monitorování spokojenosti zákazníků v této společnosti.

Seznam literatury

ADSIT, Dennis J., Manuel LONDON, Steven CROM a Dana JONES, 1996. Relationships between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance. *The Journal of Management Development; Bradford*. roč. 15, č. 1, s. 62–75. ISSN 02621711.

BITNER, Mary Jo, Bernard H. BOOMS a Mary Stanfield TETREAULT, 1990. The Service Encounter: Diagnosing Favorable And Unfavorable. *Journal of Marketing; Chicago*. 1., roč. 54, č. 1, s. 71. ISSN 00222429.

BLATTBERG, Robert C a John DEIGHTON, 1996. Manage marketing by the customer equity test. *Harvard business review*. roč. 74, č. 4, s. 136. ISSN 0017-8012.

FEČIKOVÁ, Ingrid, 2004. An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM Magazine; Bedford*. roč. 16, č. 1, s. 57–66. ISSN 0954478X.

FLANAGAN, John C, 1954. The critical incident technique. *Psychological bulletin*. roč. 51, č. 4, s. 327. ISSN 1939-1455.

FRIPP, Geoff, 2013. SERVQUAL's 22 Questions. *THE Marketing Study Guide* [online] [vid. 22. duben 2018]. Získáno z: <http://www.marketingstudyguide.com/servquals-22-questions/>

GFK PRAHA A INCOMA CONSULT – KOLEKTIV AUTORŮ, 2004. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníku – Od teorie k praxi*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. ISBN 80-02-01686-6.

GROVE, Stephen J. a Raymond P. FISK, 1997. The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of „getting along”. *Journal of Retailing; Greenwich*. roč. 73, č. 1, s. 63–85. ISSN 00224359.

HADEN, Jeff, 2013. Best Way to Calculate Customer Retention Rate. *Inc.com* [online] [vid. 27. květen 2018]. Získáno z: <https://www.inc.com/jeff-haden/best-way-to-calculate-customer-retention-rate.html>

HAYWARD, Mike, 2008. Complaint management. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice; Basingstoke* [online]. 6., roč. 9, č. 4, s. 321–323. ISSN 17460166. Získáno z: doi:<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1057/dddmp.2008.1>

KING, Gregory J., Xiuli CHAO a Izak DUENYAS, 2016. Dynamic Customer Acquisition and Retention Management. *Production & Operations Management*. 8., roč. 25, č. 8, s. 1332–1343. ISSN 10591478.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary M. ARMSTRONG, 2010. *Principles of marketing*. 13th ed., Global ed. Upper Saddle River, N.J London: Pearson Education. ISBN 978-0-13-700669-4.

KOTLER PHILIP, WONG VERONICA, SAUDERS JOHN a ARMSTRONG GARY, 2007. *Moderní marketing*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1545-7.

LEE, Yu-Cheng, Yu-Che WANG, Chih-Hung CHIEN, Chia-Huei WU, Shu-Chiung LU, Sang-Bing TSAI a Weiwei DONG, 2016. Applying revised gap analysis model in measuring hotel service quality. *SpringerPlus* [online]. roč. 5, č. 1, s. 1191. ISSN 2193-1801. Získáno z: doi:10.1186/s40064-016-2823-z

LEMON, Katherine N. a Peter C. VERHOEF, 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 11., roč. 80, č. 6, s. 69–96. ISSN 00222429.

MACKINTOSH, Darren, 2015. Net promoter scores: monitoring practice performance. *In Practice; London* [online]. 7., roč. 37, č. 7. ISSN 0263841X. Získáno z: doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1136/inp.h2645

MATULA, Vladimír, 2015. Věrnostní programy, věrnostní kluby a karty. *VM* [online]. [vid. 28. květen 2018]. Získáno z: http://www.vladimirmatula.zjhlavy.cz/vernostni-programy/

MATZLER, Kurt, Franz BAILOM, Hans H HINTERHUBER, Birgit RENZL a Johann PICHLER, 2004. The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance–performance analysis. *Industrial Marketing Management* [online]. 1.5., roč. 33, č. 4, s. 271–277. ISSN 0019-8501. Získáno z: doi:10.1016/S0019-8501(03)00055-5

MCCOLLIN CHRIS, OGRAJENŠEK IRENA, GÖB RAINER a AHLEMEYER-STUBBE ANDREA, 2011. SERVQUAL and the process improvement challenge. *Quality and Reliability Engineering International* [online]. 25.7., roč. 27, č. 5, s. 705–717. ISSN 0748-8017. Získáno z: doi:10.1002/qre.1234

NENADÁL, Jaroslav, Růžena PETŘÍKOVÁ, Milan HUTYRA a Petra HALFAROVÁ, 2004. Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. *Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha*.

NORMA, ČSN, 2002. EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti–Základy, zásady a slovník. *Praha: Český normalizační institut, březen*.

OCHEC, Jiří, 2011. Analytický marketing – trendy v bankovní praxi. *Ekonomika a management* [online]. č. 04/2011 [vid. 26. květen 2018]. ISSN 1802-8470. Získáno z: https://www.vse.cz/eam/148

OLIVER, Richard L., 1999. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing* [online]. roč. 63, s. 33–44. ISSN 0022-2429. Získáno z: doi:10.2307/1252099

OLIVER, Richard L., P. V. Sundar BALAKRISHNAN a Bruce BARRY, 1994. Outcome satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes; New York*. 11., roč. 60, č. 2, s. 252. ISSN 07495978.

PARASURAMAN, A., Valarie A. ZEITHAML a Leonard L. BERRY, 1988. Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perc. *Journal of Retailing; Greenwich*. roč. 64, č. 1, s. 12. ISSN 00224359.

POSCH, Lenka, 2013. Data mining a retence zákazníků ve finančních institucích. *IT systems*. roč. 2013, č. 11, s. 2.

REICHHELD, Frederick F., 2003. The One Number You Need to Grow. (cover story). *Harvard Business Review*. 12., roč. 81, č. 12, s. 46–54. ISSN 00178012.

ROTAR, Laura Južnik a Mitja KOZAR, 2017. The Use of the Kano Model to Enhance Customer Satisfaction. *Organizacija; Kranj* [online]. roč. 50, č. 4, s. 339–351. ISSN 13185454. Získáno z: doi:<http://dx.doi.org/zdroje.vse.cz/10.1515/orga-2017-0025>

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza - 4. rozšířené vydání: metody, ukazatele, využití v praxi*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-7111-3.

SANTOS, Jessica a Jonathan BOOTE, 2003. A theoretical exploration and model of consumer expectations, post-purchase affective states and affective behaviour. *Journal of Consumer Behaviour*. 12., roč. 3, č. 2, s. 142–156. ISSN 14720817.

STAFFINO S.R.O., 2018a. Přečtěte si hodnocení | Volkswagen Financial Services CZ, Volkswagen Financial Services. *Staffino* [online] [vid. 13. květen 2018]. Získáno z: <https://staffino.com/cs/volkswagen-financial-services-praha-0001/feedback.html>

STAFFINO S.R.O., 2018b. *Staffino | Nezávislý hodnotící systém* [online] [vid. 23. květen 2018]. Získáno z: <https://staffino.com/cs/volkswagen-financial-services-praha-0001/fg?skip=1141>

STAFFINO S.R.O., 2018c. Staffino | Zlepšete spokojenost zákazníků. *Pro firmy* [online] [vid. 13. květen 2018]. Získáno z: <http://staffino.com/business/manager.html>

STAUSS, Bernd a Bernhard WEINLICH, 1997. Process-oriented measurement of service quality Applying the sequential incident technique. *European Journal of Marketing; Bradford*. roč. 31, č. 1, s. 33–55. ISSN 03090566.

ŠKOFIN S.R.O., 2017. O Volkswagen Financial Services | Volkswagen Financial Services. *Výroční zpráva 2016* [online] [vid. 8. březen 2018]. Získáno z: https://www.vwfs.cz/o-volkswagen-financial-services/#vyrocni_zpravy

VALOUCH, Petr, 2009. *Leasing v praxi - 4. aktualizované vydání - praktický průvodce*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2923-7.

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES, 2017. *Volkswagen Financial Services* [online]. Získáno z: <https://www.vwfs.cz>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZHU, D. S., C. T. LIN, C. H. TSAI a J. F. WU, 2010. A STUDY ON THE EVALUATION OF CUSTOMERS' SATISFACTION - THE PERSPECTIVE OF QUALITY [online]. 5. [vid. 5. března 2018]. ISSN 1800-6450 (Print); 1800-7473 (Online). Získáno z: <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/82002>

Seznam grafů

Graf 1 – Četnosti a podíly jednotlivých produktů využívaných respondenty	48
Graf 2 - Preference vlastností dle respondentů	49
Graf 3 - Porovnání očekávané a poskytované kvality služeb v sekci hmotné vybavení.....	50
Graf 4 - Porovnání očekávané a poskytované kvality služeb v sekci spolehlivost.....	51
Graf 5 - Porovnání očekávané a poskytované kvality služeb v sekci odpovědnost.....	52
Graf 6 - Porovnání očekávané a poskytované kvality služeb v sekci jistota	53
Graf 7 - Porovnání očekávané a poskytované kvality služeb v sekci empatie	54

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Rozdělení zákazníků	16
Tabulka 2 – Kanova evaluační matice	26
Tabulka 3 – Četnosti a podíly věkových kategorií respondentů	47
Tabulka 4 – Průměrná skóre vlastností, průměrné nevážené a vážené skóre	55
Tabulka 5 – Komparace metody SERVQUAL a aktuálního modelu dle vybraných kritérií	60

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Koloběh spokojenosti interních a externích zákazníků.....	16
Obrázek 2 – Model teorie diskonfirmace	18
Obrázek 3 – Model vztahu očekávání, míry spokojenosti a ponákupního jednání	19
Obrázek 4 – Matice spokojenosti a loajality zákazníků	20
Obrázek 5 – Kanův model	25
Obrázek 6 – GAP model	28
Obrázek 7 – Škála hodnocení pro metodu Net Promoter Score.....	30
Obrázek 8 – Check-list formát.....	34
Obrázek 9 – Likertův formát.....	34
Obrázek 10 – Verbální formát.....	34
Obrázek 11 – Numerický formát.....	35
Obrázek 12 – Nabízené produkty a segmenty zákazníků společnosti VWFS	40
Obrázek 13 – Otázky využívané VWFS v ČR pro měření zákaznické spokojenosti	43
Obrázek 14 – Zaměření jednotlivých otázek v SERVQUAL dotazníku	46

Přílohy

Příloha 1 – Dotazník využitý v průzkumu zákaznické spokojenosti

Spokojenost se službami VWFS - SERVQUAL dotazník

Vážený kliente, vážená klientko,

pro účely průzkumu zákaznické spokojenosti se službami VWFS, který provádím v rámci své diplomové práce, si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Cílem průzkumu je porovnat představu klientů o kvalitě služeb poskytovaných nejlepšími leasingovými společnostmi a společností VWFS. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 10 minut a je zcela anonymní. Vaše odpovědi mi v mé práci velmi pomohou.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Michaela Bonnová

Jaké je Vaše pohlaví?

☐ muž ☐ žena

Jaký je Váš věk?

☐ do 25 let ☐ 26–35 let ☐ 36–45 let ☐ 46–60 let ☐ 60 a více let

Jaký produkt u společnosti VWFS využíváte?

☐ spotřebitelský úvěr ☐ finanční leasing ☐ operativní leasing

☐ mám více smluv na různé produkty

U každé otázky v Sekci I–V vyznačte prosím míru Vašeho souhlasu či nesouhlasu s uvedenými tvrzeními.

Sekce I	Hmotné vybavení	Zcela NESouhlasím					Naprosto souhlasím	
1.a	Nejlepší leasingové společnosti mají moderně vybavené pobočky.	1	2	3	4	5	6	7
1.b	Ve VWFS je moderně vybavené prostředí.	1	2	3	4	5	6	7
2.a	V nejlepších leasingových společnostech je příjemné prostředí.	1	2	3	4	5	6	7
2.b	Ve VWFS je příjemné prostředí.	1	2	3	4	5	6	7
3.a	Zaměstnanci nejlepších leasingových společností vypadají úhledně a reprezentativně.	1	2	3	4	5	6	7
3.b	Zaměstnanci ve VWFS dbají na úhledný a reprezentativní vzhled.	1	2	3	4	5	6	7
4.a	Propagační materiály nejlepších leasingových společností jsou přitažlivé a poutavé.	1	2	3	4	5	6	7
4.b	Reklamy a letáky VWFS jsou přitažlivé a poutavé.	1	2	3	4	5	6	7

Sekce II	Spolehlivost	Zcela NESouhlasím					Naprosto souhlasím	
5.a	Nejlepší leasingové společnosti plní zákazníkům své sliby.	1	2	3	4	5	6	7
5.b	Ve VWFS jsem dostal/a to, co mi bylo slíbeno.	1	2	3	4	5	6	7
6.a	Nejlepší leasingové společnosti jsou ochotné pomoci zákazníkovi při řešení jeho problému.	1	2	3	4	5	6	7
6.b	Ve VWFS se při řešení jakéhokoliv problému mohu spolehnout na zákaznický servis.	1	2	3	4	5	6	7
7.a	Nejlepší leasingové společnosti poskytují bezchybné služby.	1	2	3	4	5	6	7
7.b	Ve VWFS mi byla poskytnuta služba bez nedostatků, na které by bylo třeba upozorňovat.	1	2	3	4	5	6	7
8.a	Nejlepší leasingové společnosti poskytují své služby rychle a bez prodlení.	1	2	3	4	5	6	7
8.b	Ve VWFS byl mi byla služba poskytnuta rychle a bez prodlení.	1	2	3	4	5	6	7
9.a	Nejlepší leasingové společnosti vyřizují požadavky svých klientů bezchybně.	1	2	3	4	5	6	7
9.b	Ve VWFS byl můj požadavek vyřízen bezchybně.	1	2	3	4	5	6	7

Sekce III	Odpovědný přístup	Zcela NESouhlasím					Naprosto souhlasím	
10.a	V nejlepších leasingových společnostech poskytují přesné informace o termínu vyřízení požadavku.	1	2	3	4	5	6	7
10.b	Ve VWFS mi byly poskytnuty přesné informace o termínu vyřízení mého požadavku.	1	2	3	4	5	6	7
11.a	V nejlepších leasingových společnostech vyřizují požadavky klientů bez prodlení.	1	2	3	4	5	6	7
11.b	Ve VWFS byl můj požadavek vyřízen rychle a bez prodlení.	1	2	3	4	5	6	7
12.a	Zaměstnanci nejlepších leasingových společností jsou vždy ochotni pomoci klientům.	1	2	3	4	5	6	7
12.b	Zaměstnanci VWFS jsou mi vždy ochotni pomoci.	1	2	3	4	5	6	7
13.a	Zaměstnanci nejlepších leasingových společností mají zájem pomoci svým klientům.	1	2	3	4	5	6	7
13.b	Zaměstnanci VWFS mají vždy zájem na vyřešení mého požadavku.	1	2	3	4	5	6	7

Sekce IV	Jistota	Zcela NESouhlasím					Naprosto souhlasím	
14.a	Zaměstnanci nejlepších leasingových společností působí důvěryhodně.	1	2	3	4	5	6	7
14.b	Zaměstnanci VWFS na mě působí důvěryhodně.	1	2	3	4	5	6	7
15.a	Nejlepší leasingové společnosti v klientovi vzbuzují jistotu.	1	2	3	4	5	6	7
15.b	Ve VWFS cítím jistotu.	1	2	3	4	5	6	7
16.a	Zaměstnanci nejlepších leasingových společností jsou stále zdvořilí.	1	2	3	4	5	6	7
16.b	Zaměstnanci VWFS jsou vždy zdvořilí.	1	2	3	4	5	6	7
17.a	Zaměstnanci nejlepších leasingových společností jsou dostatečně proškolení.	1	2	3	4	5	6	7
17.b	Zaměstnanci VWFS mi dokážou vždy zodpovědět mé dotazy.	1	2	3	4	5	6	7

Sekce V	Empatie	Zcela NESouhlasím					Naprosto souhlasím	
18.a	Nejlepší leasingové společnosti přistupují ke každému klientovi individuálně.	1	2	3	4	5	6	7
18.b	Ve VWFS mám pocit individuálního přístupu.	1	2	3	4	5	6	7
19.a	Nejlepší leasingové společnosti mají provozní dobu vhodnou pro všechny její zákazníky.	1	2	3	4	5	6	7
19.b	VWFS má provozní dobu vhodnou provozní dobu.	1	2	3	4	5	6	7
20.a	Zaměstnanci nejlepších leasingových společností se zajímají o potřeby svých zákazníků.	1	2	3	4	5	6	7
20.b	Zaměstnanci VWFS se zajímají o mé potřeby.	1	2	3	4	5	6	7
21.a	Nejlepší leasingové společnosti rozumí svým klientům a snaží se jim přizpůsobit.	1	2	3	4	5	6	7
21.b	VWFS rozumí mým potřebám a snaží se jim přizpůsobit.	1	2	3	4	5	6	7
22.a	Zaměstnanci nejlepších leasingových společností jednají v zájmu klienta.	1	2	3	4	5	6	7
22.b	Cítím, že zaměstnanci VWFS jednají v mém zájmu.	1	2	3	4	5	6	7

Nyní prosím rozdělte 100 bodů mezi následujících pět vlastností podle toho, do jaké míry považujete danou vlastnost u leasingové společnosti za důležitou (čím více bodů, tím je pro Vás daná vlastnost důležitější).

Hmotné vybavení

Spolehlivost

Odpovědný přístup

Jistota

Empatie
