

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Řešení stížností v konkrétním subjektu

Solving of complaints in a chosen subject

Ilona Samcová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řešení stížností v konkrétním subjektu“

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

Plzeň dne 10. května 2021

v. r. Ilona Samcová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu Ing. Janu Tlučhořovi, Ph.D., za odborné vedení, rady a čas, který mi v průběhu zpracování této diplomové práce věnoval.

Poděkování patří též majitelům společnosti Ghostshoes za poskytnuté podklady, a především za odpovědi na všechny mé doplňující otázky, které byly pro práci velkým přínosem.

Obsah

Úvod	8
1 Cíle a metodika práce	9
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Soukromoprávní ochrana spotřebitele.....	12
2.1.1 Ochrana spotřebitele v rámci spotřebitelské kupní smlouvy	15
2.1.2 Odstoupení od smlouvy	15
2.1.3 Záruka a její vymezení.....	18
2.1.4 Uplatnění práv z vadného plnění	19
2.2 Veřejnoprávní ochrana spotřebitele	20
2.3 Zákazník	22
2.3.1 Spokojenost zákazníka.....	22
2.3.2 Loajalita zákazníka	24
2.4 Stížnosti a reklamace z pohledu zákazníka	25
2.4.1 Customer Relationship Management.....	26
2.4.2 Management stížností	28
2.4.3 (Ne)spokojený zákazník a role reklamační politiky	35
2.5 Kvalita výrobků a služeb.....	38
2.5.1 Kvalita vnímaná zákazníkem.....	38
2.6 Metody měření kvality služeb a spokojenosti zákazníka	39
2.6.1 Metoda TQM	39
2.6.2 Model excelence EFQM	40
2.6.3 Metoda SERVQUAL	41
3 Představení společnosti.....	44
3.1 Historie společnosti.....	44

3.2	Základní informace o společnosti.....	44
3.3	Produkty a služby společnosti	45
3.4	Zákazníci společnosti	46
4	Analýza procesu řešení stížností a reklamací ve společnosti.....	47
4.1	Metodika a průběh výzkumu	47
4.2	Analýza výsledků výzkumu.....	48
5	Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků a kvality poskytovaných služeb	57
5.1	Distribuce dotazníku.....	57
5.2	Analýza respondentů	58
6	Spokojenost zákazníků s kvalitou služeb společnosti.....	60
6.1	Struktura dotazníku.....	60
6.2	Interpretace výsledků dotazníkového šetření	61
6.2.1	Shrnutí zjištěných výsledků	67
7	Celková spokojenost zákazníků společnosti	70
7.1	Struktura dotazníku.....	70
7.2	Interpretace výsledků dotazníkového šetření	71
7.2.1	Stanovení vah	72
7.2.2	Výpočet CSI	74
7.2.3	Analýza vybraných otázek	78
7.2.4	Shrnutí zjištěných výsledků	83
8	Návrhy a doporučení.....	85
8.1	Zavedení věrnostního programu	86
8.2	Zvýšení odbornosti pracovníků	87
	Závěr.....	89
	Seznam použitých zdrojů.....	90

Seznam tabulek	93
Seznam obrázků.....	94
Seznam použitých zkratek	95
Seznam příloh.....	96
Příloha A	
Příloha B	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá problematikou řešení stížností v konkrétním subjektu. Autorka si zvolila toto téma zejména kvůli jeho aktuálnosti, jelikož spotřebitelé jsou v současné době sofistikovanější, vzdělanější, a tím i náročnější a ochotnější zaplatit si za služby, které splňují jejich očekávání. Spokojenost zákazníka by měla být pro podniky hlavním cílem, jelikož vede k loajalitě zákazníka, která následně přispívá k dosahování vyšších zisků v podniku.

Není se tedy čemu divit, že se společnosti každodenně věnují zavádění novějších komunikačních a informačních technologií, aby si zlepšily své postavení. Přilákat nové zákazníky je však v tomto prostředí náročný úkol, proto je velmi důležité hledět si stávajících zákazníků. Aby však organizace mohla dosáhnout spokojenosti zákazníka a získat následně loajálního zákazníka, nejprve je nutné poznat jeho potřeby a přizpůsobit se jim. Spokojenost zákazníka je však výrazně závislá na kvalitě služeb, které společnost poskytuje. Vzhledem k charakteristickým znakům služeb, je však složité určit jejich kvalitu.

Jak ale nedávno uvedl časopis Forbes *„Zákaznická zkušenost se stává středobodem úspěšného byznysu. České firmy ji ale stále neberou dostatečně vážně nebo ji prostě neumějí správně měřit a vyhodnotit.“* (Forbes, 2021). Zákaznická zkušenost může být konkurenční výhodou. Stačí, aby společnosti detailně poznaly své zákazníky a následně z toho mohou získat skutečnou přidanou hodnotu – lépe si udrží stávající zákazníky, efektivně sníží náklady na výrobu a upraví nebo správně nacení produkt či službu.

Důvodem, proč by tedy společnosti měli zmapovat celou zákaznickou cestu, je uvědomění si, kdo jsou jejich klíčoví zákazníci a co pro ně mají udělat, aby byli spokojenější. Obecně totiž platí, že udržení stávajících zákazníků je mnohem snazší a méně nákladnější než usilování o získání zákazníků nových.

1 Cíle a metodika práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jak probíhá řešení stížností v dané společnosti, s čímž souvisí také otázka kvality poskytovaných služeb a celkové spokojenosti zákazníků společnosti. Opakem spokojenosti zákazníka je nespokojenost, přičemž vznik takové nespokojenosti zapříčiní nenaplnění očekávání zákazníků od daného produktu či služby. Stížnosti pak vznikají právě od nespokojených zákazníků. Jelikož se jedná o velmi široké pojetí, autorka pojala naplnění cíle způsobem, při kterém bylo využito smíšeného výzkumu, tj. jak kvalitativního, tak kvantitativního.

K dosažení hlavního cíle muselo být nejprve splněno několik dílčích cílů. Prvním dílčím cílem bylo objasnit klíčové pojmy za pomoci odborné literatury. Tímto se autorka zabývala v teoretické části práce. Následovala část práce, kde byla charakterizována daná společnost. Předposledním dílčím cílem bylo vytvořit dotazník, který byl následně využit pro získání potřebných dat. Následovalo vyhodnocení vytvořeného dotazníku. Po naplnění všech zmíněných dílčích cílů, mohl být naplněn hlavní cíl diplomové práce.

Jak již bylo řečeno, výzkum probíhal formou kvalitativního i kvantitativního dotazování. Nejprve byl formou strukturovaného rozhovoru zjištěn pohled majitelů společnosti na stížnosti zákazníků a také objasněn konkrétní proces, jak dochází k řešení stížností ve společnosti. Na základě dat získaných ze strukturovaného rozhovoru, mohla následně autorka přistoupit k marketingovému výzkumu, který byl prováděn prostřednictvím dotazníkového šetření. Vzhledem ke stávající ztížené situaci ohledně boje proti šíření virové choroby COVID-19 způsobené koronavirem SARS-CoV-2, muselo dotazníkové šetření probíhat výhradně online formou, čemuž byl také přizpůsoben celý marketingový výzkum.

Stanovení výzkumné otázky a hypotéz

Na počátku každého výzkumu je důležité stanovení marketingového problému. Aby mohl být marketingový problém správně definován, musí být definovány jeho cíle na základě kterých je možné vymezit další obsah výzkumu. Autorka v souvislosti s tímto stanovila výzkumnou otázku znějící následovně: „Jaká je úroveň spokojenosti, resp. nespokojenosti zákazníků a jaké jsou hlavní důvody vzniklé nespokojenosti?“ Zodpovězení této otázky bude prováděno prostřednictvím marketingového výzkumu

a vyhodnocení výsledků pomocí metody SERVQUAL a vypočítáním konkrétního indexu spokojenosti zákazníka.

Po této fázi následuje stanovení hypotéz¹. Předpokladem pro vznik hypotéz jsou zejména odborné znalosti, statistické databáze, explorativní výzkum nebo přání zadavatele. Hypotézy také podporují zhotovení vhodných nástrojů šetření (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 77).

Pro účely splnění cíle práce byly ve spolupráci s majiteli společnosti stanoveny následující výzkumné hypotézy:

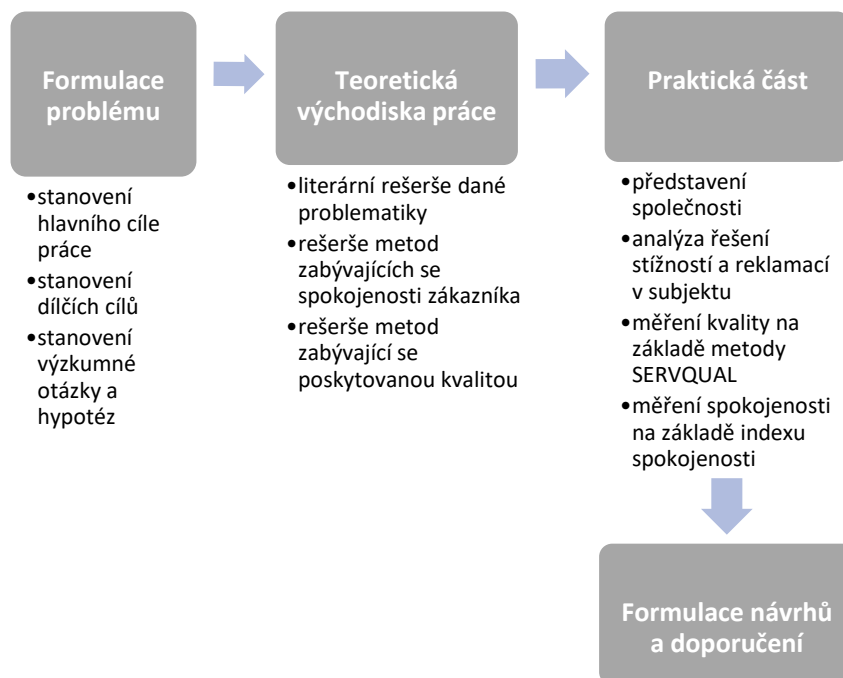
H1: *Stěžující si zákazník hodnotí pozitivně vyřešení své stížnosti.*

H2: *Zákazníci jsou loajální vůči společnosti.*

Hypotézy byly následně pomocí dat získaných z dotazníkového šetření a využitím příslušných statistických metod potvrzeny či vyvráceny v následujících kapitolách.

Autorka si je vědoma složitosti obou výzkumných metod a celkové matérie diplomové práce, proto pro přehlednost uvádí podrobný postup zpracování práce na obrázku 1.

Obr. 1: Postup zpracování diplomové práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

¹ „Hypotézy jsou vyslovením předpokladu (domněnek) o povaze zjišťovaných vztahů, které si chceme (potřebujeme) dalšími výzkumnými postupy ověřit nebo vyvrátit.“ (Kozel a kol., 2011, s.78).

Řešená problematika je velice obsáhlá, ovšem všechny činnosti spojené se zákazníky můžeme zařadit pod řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o proces, který začíná získáním zákazníka, pokračuje jeho udržením, ale může také dojít i k jeho ztrátě. Mezi udržením a ztrátou zákazníka vzniká určitá mezera, kterou se bude autorka v této práci zabývat.

V rámci splnění posledního dílčího cíle budou vytvořena opatření, jejichž realizace by měla zlepšit nejen řízení stížností ve společnosti, ale také zvýšit míru spokojenosti zákazníků. Vzhledem k rozsáhlosti výzkumu bude jako podklad sloužit provedená analýza řízení stížností a reklamací ve společnosti, výsledky získané z vyhodnocení dotazníku pomocí metody SERVQUAL a výsledky vypočítané na základě ukazatele spokojenosti.

2 Teoretická východiska práce

Charakteristickým znakem ochrany spotřebitele je individuální význam jednotlivých případů porušení práva. Z objektivního hlediska se pouze v ojedinělých případech jedná o závažnější pochybení, avšak většinou se jedná o bagatelní případy, pro něž je zbytečné postupovat náročný a soukromoprávní proces. A právě pro převažující, v předchozí větě zmíněné případy, existuje ochrana veřejnoprávní, která má za cíl postihovat i tyto prosté případy, které by za trvání pouze soukromoprávní ochrany zůstaly bez potrestání. Na základě výše uvedeného lze říci, že těžiště ochrany spotřebitele bývá umístěno v soukromoprávní oblasti, která je doplněna regulací veřejnoprávní. (CzechTrade, 2016a)

Institut ochrany spotřebitele je upraven nejen českým právem, ale také nadnárodním právem Evropské unie.

2.1 Soukromoprávní ochrana spotřebitele

Soukromoprávní oblast ochrany spotřebitele sestává zejména z úpravy spotřebitelských smluv, jejichž základ je v právním řádu České republiky součástí občanského zákoníku.

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (dále jen „o. z.“) vymezuje a upravuje pojmy spotřebitel a podnikatel od § 419 do § 435. Ochranou spotřebitele se občanský zákoník zabývá ve IV. dílu s názvem Ustanovení o závazcích ze smluv uzavíraných se spotřebitelem, konkr. v § 1810 a násl. V těchto ustanoveních je upravena smlouva uzavřená distančním způsobem, smlouva uzavřená mimo obchodní prostory, spotřebitelská smlouva obecná, nepřípustné smluvní ujednání nebo odstoupení od smlouvy. S úpravou ochrany spotřebitele je okrajově spojená nekalá soutěž, jejíž úpravu nalezneme v § 2976 a násl. ustanovení.

Dle Hulmáka, Petrova, Lavického, Dvořáka, Šilhána, Dávida, a Lasáka (2014) jsou ustanovení § 1820 až 1840 přijatá k ochraně spotřebitele. Právní úprava nebrání stranám v možnosti odchýlit se ve prospěch spotřebitele. K odchýlení v neprospěch spotřebitele se nepřihlíží. Možnost stran dohodnout si pro spotřebitele výhodnější úpravu je zdůrazněna v čl. 3 odst. 6 **Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/83/EU** ze dne 25. října 2011 o právech spotřebitelů, kterou se mění směrnice Rady 93/13/EHS a směrnice Evropského parlamentu a Rady 1999/44ES. V praxi se častokrát stává, že

obchodníci se podrobí režimu § 1829 o. z. odstoupení od smlouvy uzavřené distančním způsobem, i když smlouva je uzavřena v kamenné prodejně.

Účelem směrnice je získat vysokou úroveň ochrany spotřebitele a spotřebitelské právo přehledněji spojit do jednoho právního předpisu. Před implementací směrnice do české právní úpravy bylo spotřebitelské právo obsaženo v několika samostatných směrnicích. Dnes je spotřebitelské právo upraveno o. z., konkrétně v § 1820 - § 1851.

Smlouvy uzavírané distančním způsobem

Jedná se o smlouvy, v nichž podnikatel využívá jeden a více komunikačních prostředků, jimiž lze uzavřít smlouvu bez současné fyzické přítomnosti stran. (srov. § 1820 o. z.)

Prostředky komunikace na dálku rozumíme dle občanského zákoníku platného před o. z. např. „*neadresovaný tisk, adresovaný tisk, typový dopis, reklama v tisku s objednávkovým tiskopisem, katalog, telefon s (lidskou) obsluhou i bez (lidské) obsluhy (automatický volací přístroj, audiotext), rozhlas, videotelefon (telefon s obrazovkou), videotext (mikropočítač a televizní obrazovka) elektronická pošta, faxový přístroj, televize (televizní nákup, teleshopping) či veřejná komunikační síť (např. internet) apod.*“ (Hulmák a kol., 2014, s. 524).

Vytvoří-li spotřebitel objednávku prostřednictvím některého z prostředků komunikace na dálku, je podnikatel povinen neprodleně potvrdit její obdržení. Všechny zprávy vůči spotřebiteli musí podnikatel učinit jasně a srozumitelně v jazyce, ve kterém se uzavírá smlouva. Dále je podnikatel při uzavření smlouvy tímto způsobem povinen sdělit spotřebiteli následující informace (CzechTrade, 2016b).

- náklady na prostředky komunikace na dálku, pokud se liší od základní sazby,
- údaj o případné povinnosti zaplatit zálohu nebo obdobnou platbu,
- u smluv s opakovaným plněním nejkratší dobu, po kterou bude smlouva strany zavazovat,
- údaj o ceně nebo způsobu jejího určení za jedno zúčtovací období, kterým je vždy jeden měsíc, pokud je tato cena neměnná,
- v případě smluv uzavíraných na dobu neurčitou nebo jejímž předmětem je opakované plnění, údaje o veškerých daních, poplatcích, jiných obdobných peněžitých plněních a nákladech na dodání zboží nebo služby,
- při využití práva na odstoupení od smlouvy, podmínky, lhůtu a postupy pro uplatnění tohoto práva,

- údaj o nákladech spojených s navrácením zboží, které v případě odstoupení od smlouvy ponese spotřebitel, dále náklady za navrácení zboží, jestliže toto zboží nemůže být vráceno pro svou povahu obvyklou poštovní cestou,
- údaj o povinnosti uhradit poměrnou část ceny v případě odstoupení od smlouvy, jejímž předmětem je poskytování služeb a jejichž plnění již začalo,
- údaj, že spotřebitel nemůže odstoupit od smlouvy, popřípadě za jakých podmínek mu právo na odstoupení od smlouvy zanikne, a
- údaj o existenci mimosoudního vyřizování stížností spotřebitelů včetně údaje, zda se lze obrátit se stížností na orgán dohledu nebo státního dozoru (srov. § 1820 o. z.).

Sjednává-li se smlouva prostřednictvím telefonu, nebo jiného elektronického prostředku, podnikatel má povinnost sdělit na začátku hovoru základní informace o sobě a dále účel jeho volání. V tomto případě je důležité zmínit Směrnici 2011/83/EU, která ve svém článku 8 odst. 6 zmiňuje, že po telefonickém rozhovoru by mělo dojít k podepsání ujednaných náležitostí a spotřebitel by tak měl být vázán až od okamžiku podpisu. Smlouva by měla být písemně zachycena na trvalém nosiči. O. z. v sobě tuto povinnost doslovně nezakotvuje, je možné však odkázat na § 1822 občanského zákoníku, který stanoví povinnost podnikatele vydat spotřebiteli bezprostředně po uzavření smlouvy minimálně jedno vyhotovení (Hulmák a kol., 2014).

Pokud podnikatel neuvede údaj o ceně, o veškerých daních, poplatcích, jiných obdobných peněžitých plněních a nákladech na dodání zboží při odstoupení od smlouvy, je v § 1821 o. z. zachycena podmínka, že nemá žádný z výše uvedených finančních prostředků požadovat po spotřebiteli (srov. § 1821 o. z.).

Smlouvy uzavírané mimo obchodní prostory

Smlouvy uzavírané mimo obchodní prostory jsou upraveny obdobnými ustanoveními, jako smlouvy uzavřené distančním způsobem, a to od § 1820 až do § 1828 o. z.

Směrnice definuje smlouvu uzavřenou mimo obchodní prostory jako smlouvu uzavřenou za současné fyzické přítomnosti obchodníka a spotřebitele na místě, které nepatří mezi prostory podnikání podnikatele, tj. v domácnosti spotřebitele nebo na jeho pracovišti. Pokud dojde k oslovení spotřebitele např. v domácnosti lze předvídat, že spotřebitel bude překvapený a snáze podlehe nátlaku obchodníka. Dle výše zmíněné směrnice by se měla definice vztahovat také na případy, kdy je spotřebitel osloven osobně mimo obchodní

prostory, avšak smlouva je bezprostředně poté uzavřena buď v prostoru podnikání obchodníka nebo s použitím nějakého z prostředků komunikace na dálku. O smlouvu uzavřenou mimo obchodní prostory obchodníka nepůjde v případě, kdy obchodník nejprve navštíví spotřebitele doma a následně dojde k uzavření smlouvy až v delším časovém horizontu v prostorách podnikání obchodníka (Směrnice, 2011).

Dle § 1828 jsou za smlouvy uzavřené mimo prostor obvyklý pro podnikatelské podnikání považovány také smlouvy uzavřené během zájezdu organizovaného podnikatelem za účelem propagace a prodeje zboží či poskytování služeb (srov. § 1828 o. z.).

2.1.1 Ochrana spotřebitele v rámci spotřebitelské kupní smlouvy

Kupní smlouva patří mezi nejpoužívanější typy spotřebitelských smluv. Podle subjektů kupní smlouvy a jejich postavení lze rozlišovat mezi kupní smlouvou uzavřenou mezi podnikateli, mezi spotřebiteli a mezi podnikatelem a spotřebitelem. Jde-li o smlouvu mezi podnikatelem a spotřebitelem, jedná se o spotřebitelskou koupi upravenou v oddílu V. od § 2158 až 2174 o. z. (Švestka, Dvořák, Fiala, Pelikánová, & kol., 2014, s. 979).

Právní úprava spotřebitelské kupní smlouvy v českém právu vychází z normotvorby Evropské unie, konkrétně ze směrnice 1999/44/ES o některých aspektech prodeje spotřebního zboží a záruk na toto zboží, která by měla být zrušena a nahrazena Směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2019/771 ze dne 20. května 2019 o některých aspektech smluv o prodeji zboží (dále jen „Směrnice o prodeji zboží“) do konce roku 2021 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017).

2.1.2 Odstoupení od smlouvy

V případě, že byla smlouva uzavřena pomocí prostředků komunikace na dálku, nebo mimo obchodní prostory, je spotřebitel oprávněn odstoupit od smlouvy bez uvedení důvodu ve čtrnáctidenní lhůtě.

Je potřeba říci, že toto platí POUZE v případech uzavření smlouvy prostřednictvím prostředků komunikace na dálku, v případech uzavření smlouvy mimo obvyklé obchodní prostory a v případě uzavření smlouvy o spotřebitelském úvěru. Pokud se jedná o zakoupení zboží v „kamenné prodejně“, zákon vrácení tohoto zboží neupravuje. Někteří prodávající však vrácení či výměnu zboží za jiné v určitých lhůtách umožňují. O tomto následně spotřebitele informují zpravidla na účtence či sdělením u pokladen. Jde o možnost nestanovenou zákonem, proto si mohou stanovit různé podmínky (nepoužité

zboží s originálními visačkami aj.) a spotřebitel má při splnění těchto podmínek na poskytovaný nadstandard právo. Prodávající pak nemusí vždy vrátit peníze, ale může se zavázat např. pouze k výměně či vrácení ceny formou kreditu na další nákup (dTest, 2021).

Lhůta běží ode dne uzavření smlouvy, pokud se jedná o (i) kupní smlouvu, (ii) smlouvu, jejímž předmětem je minimálně jeden druh zboží ode dne převzetí posledního zboží, nebo (iii) smlouvu, jejímž předmětem je pravidelné opakované dodávání zboží, ode dne převzetí první dodávky zboží (srov. § 1829, o. z.).

V této souvislosti by autorka ráda zmínila, že již výše uvedená Směrnice o prodeji zboží mimo jiné zavedla úpravu čtrnáctidenní lhůty pro odstoupení od smlouvy, která byla uzavřena distančním způsobem.

Čtrnáctidenní lhůta se prodlouží o jeden rok a čtrnáct dní, za předpokladu, že prodejce poruší informační povinnosti, například nepoučí spotřebitele o právu odstoupit od smlouvy. V případě, že podnikatel nabízí možnost odstoupení od smlouvy prostřednictvím vzorového formuláře na internetových stránkách, má povinnost písemně potvrdit spotřebiteli bez zbytečného odkladu jeho přijetí. Spotřebitel, který odstoupí od smlouvy, vrátí zpět podnikateli zboží, které si od něho zakoupil bez zbytečného odkladu, nejpozději však do čtrnácti dnů od jeho převzetí. To neplatí, pokud spotřebiteli byla poskytnuta služba. Byla-li spotřebiteli poskytnuta služba a podnikatel začal (na žádost spotřebitele) s plněním před uplynutím lhůty pro odstoupení od smlouvy, nevztahuje se na toto výše zmíněné ustanovení a spotřebitel má povinnost uhradit podnikateli poměrnou část sjednané ceny za plnění poskytnuté od okamžiku odstoupení od smlouvy (srov. § 1820 až 1834, o. z.).

Po odstoupení od smlouvy podnikatel spotřebiteli vrátí veškeré peněžní prostředky včetně nákladů na dodání, které do něho na základě smlouvy přijal, a to nejpozději do čtrnácti dnů. V případě nevrácení celkové ceny spotřebiteli by se pak mohlo jednat na straně podnikatele o bezdůvodné obohacení.

Dle § 1837 spotřebitel není oprávněn odstoupit od smlouvy v těchto případech:

- spotřebitel souhlasil s poskytnutím služeb před uplynutím lhůty pro odstoupení;
- uzavře-li spotřebitel s podnikatelem smlouvu o dodávce zboží nebo služby, přičemž cena je závislá na výchylnkách na finančních trzích, které podnikatel nemůže ovlivnit;

- uzavře-li spotřebitel s podnikatelem smlouvu o dodávce alkoholických nápojů, přičemž cena je závislá na výchylnkách na finančních trzích, které podnikatel nemůže ovlivnit a může být plněno až po třiceti dnech od uzavření smlouvy;
- spotřebitel si nechal na přání zboží upravit;
- předmětné zboží podléhá rychlé zkáze, anebo bylo po dodání spojeno s jiným zbožím a není možné ho znovu získat;
- spotřebitel zažádal o úpravu či údržbu zboží v jím určeném místě;
- jedná-li se o zboží, které je z hygienických a zdravotních důvodů zabaleno a spotřebitel ho z obalu vyňal;
- pokud spotřebitel poruší obal u nehmotných děl v souvislosti s ochranou autorských práv, jako jsou například zvuková nebo obrazová nahrávka, ale také počítačový program. Tato výjimka dopadá i na nahrávky nebo programy, které nejsou autorskými díly;
- pokud spotřebitel uzavřel smlouvu na základě které jsou dodávány noviny, periodika, časopisy, nebo jiná obdobná pravidelně vycházející literární díla, z důvodu krátké doby využitelnosti těchto výrobků, tato výjimka neplatí při sjednání předplatného;
- v případě sjednání ubytování k jiným účelům než k bydlení (např. ubytování po dobu služební cesty), dále při uzavření smlouvy o dopravě, stravování či využití volného času. Základem k vyloučení odstoupení od smlouvy musí být smluvně ujednaný určitý čas nebo lhůta plnění;
- je-li spotřebiteli poskytnuta služba nebo zboží na základě veřejné dražby, směrnice 2011/83/EU stanoví, že „*Veřejnou dražbou je způsob prodeje zboží nebo služby spotřebitelům, kteří se dražby osobně účastní prostřednictvím průhledného konkurenčního aukčního prodeje prováděného dražitelem, kdy vydražitel je povinen toto zboží nebo služby zakoupit.*“ (Směrnice, 2011).
- Pokud i přes informování podnikatelem o nemožnosti odstoupit od smlouvy v tomto případě, spotřebitel souhlasí, aby mu byl dodán digitální obsah před uplynutím lhůty pro odstoupení od smlouvy, a ten mu byl dodán na jiném než hmotném nosiči (Hulmák a kol, 2014).

Práva z odpovědnosti za vady

Prodávající odpovídá za to, že věc při prodeji netrpí žádnou vadou. Věc je vadná, pokud prodávající neodevzdá kupujícímu předmět koupě v ujednaném množství, jakosti

a provedení. Pokud není sjednáno mezi spotřebitelem a podnikatelem zboží je vadné, pokud není vhodná k naplnění účelu patrného ze smlouvy. Věc je považována za vadnou i v případě, kdy neodpovídá vzorku nebo předloze, nebo je dodána jiná věc, než na kterou je smlouva uzavírána. Jak je také zřejmé z komentáře autora Švestky a kol. (2014, s. 783) k § 2161 odst. 1 písm. c) o. z. podnikatel se zaručuje, že „*věc odpovídá jakostí nebo provedením smluvenému vzorku nebo předloze, byla-li jakost nebo provedení určeno podle smluveného vzorku nebo předlohy*“, přičemž „*vzorkem se rozumí určitá část objemu (množství) předmětu koupě, která je vůči celku reprezentativní s ohledem na jeho vlastnosti.*“

V případě, že dojde k tomu, že vadné plnění je podstatným porušením smlouvy, je spotřebitel oprávněn:

- na odstranění vady dodáním nové věci bez vady nebo dodáním chybějící věci;
- na odstranění vady opravou věci;
- na přiměřenou slevu z kupní ceny; nebo
- odstoupit od smlouvy.

Při zjištění vady spotřebitelem, sdělí tuto skutečnost společně se způsobem dalšího řešení bez zbytečného odkladu prodávajícímu. Pokud ze strany prodávajícího nedojde k odstranění vady v přiměřené lhůtě, může spotřebitel uplatnit nárok prostřednictvím slevy z kupní ceny, nebo rovnou od smlouvy odstoupit.

Pokud se v případě vadného plnění jedná o nepodstatné porušení smlouvy, je spotřebitel oprávněn požadovat odstranění vady, nebo přiměřenou slevu z kupní ceny. Pokud se jedná o tzv. zjevnou vadu a prodávající ujistil spotřebitele, že věc žádnou vadu nemá, spotřebiteli náleží právo z vadného plnění. To neplatí, pokud prodávající na vadu neupozornil.

2.1.3 Záruka a její vymezení

Dle ustanovení § 2162 o. z. prodávající zaručuje bezvadnost věci při jejím převzetí kupujícím. Ustanovení obsahuje taxativní výčet vlastností, za které prodávající odpovídá v době, kdy věc přechází do vlastnictví kupujícího. Jedná se o:

- odpovídající vlastnosti ujednané stranami a pro případ, že si strany vlastnosti neujednali, vlastnosti, které kupující očekával vzhledem k povaze zboží;
- věc lze využít k účelu uváděnému podnikatelem;

- pokud byla jakost věci určena podle vzorku či předlohy, věc tomu jakostí nebo vzorkem či předlohou odpovídá;
- věc má shodnou hmotnost, množství nebo míru, jak bylo s podnikatelem sjednáno; a
- věc je v souladu s právními předpisy.

V případě, že dojde k projevení vady již při převzetí, je zde právní domněnka, že věc měla vadu již při převzetí (srov. § 2162 o. z.). Lhůta šesti měsíců pro projevení vady začíná běžet okamžikem převzetí věci kupujícím. Pokud po stěžování kupujícím dojde následně k nahrazení věci jinou věcí, doplnění kvantity postrádajícího množství či opravení vady počíná běžet zmíněná šestiměsíční lhůta od počátku. Pokud se vada vyskytuje i po opravě, nebo se dokonce zvýší počet vad, má kupující právo také na odstoupení od smlouvy. Nevyužije-li kupující ani jeden z výše zmíněných institutů má možnost o zažádání si o přiměřenou slevu. O tuto má právo požádat i pokud prodávající věc neopraví v přiměřené době (CzechTrade, 2016c).

2.1.4 Uplatnění práv z vadného plnění

Kupující uplatňuje své právo z vadného plnění pomocí reklamace, a to především u prodávajícího, popř. u opraváře, pokud je v potvrzení o povinnostech prodávajícího uveden. Kupující může věc vyreklamovat (uplatnit právo z vadného plnění ve lhůtě dvaceti čtyř měsíců od převzetí spotřebního zboží. Právo z vadného plnění lze uplatnit v době 24 měsíců od převzetí (srov. § 2165 a 2172 o. z.).

V souladu s ustanoveními zákona o ochraně spotřebitele má prodávající povinnost vyřídit reklamaci včetně odstranění vady bez zbytečného odkladu, nejpozději do 30 dnů ode dne uplatnění reklamace, pokud se prodávající se spotřebitelem nedohodne na delší lhůtě. Marné uplynutí této lhůty je považováno za podstatné porušení smlouvy. Kupující má za těchto okolností právo na odstranění vady dodáním nové věci bez vady nebo dodáním chybějící věci, na odstranění vady opravou věci, na přiměřenou slevu z kupní ceny, nebo odstoupit od smlouvy (CzechTrade, 2016d).

Z ustanovení § 2170 o. z. je zřejmé, že *„práva z vadného plnění kupujícímu nenáleží, pokud kupující před převzetím věci věděl, že věc má vady, anebo pokud kupující vadu sám způsobil.“* Zmíněné ustanovení přebírá také Směrnice o prodeji zboží ve svém čl. 2 odst. 3, která vylučuje odpovědnost prodávajícího za vady v případě, že *„spotřebitel v okamžiku uzavření smlouvy věděl o rozporu se smlouvou nebo pokud o něm rozumně*

nemohl nevědět nebo pokud rozpor se smlouvou vznikl na základě materiálu dodaného spotřebitelem.“ Dle občanského zákoníku tedy platí, že i v případě slabší strany (kupujícího), neznalost vady v zásadě zbavuje kupujícího práv z odpovědnosti prodávajícího za vady (Švestka a kol., 2014 s. 985-986).

2.2 Veřejnoprávní ochrana spotřebitele

Veřejnoprávní ochranu spotřebitele v sobě obsahuje zejména **zákon č. 634/1992 Sb., o Ochraně spotřebitele**, ve znění pozdějších předpisů. Podstatou uvedeného zákona o ochraně spotřebitele je vymezení možností ochrany spotřebitele, které mají spotřebitelé k dispozici. Dál upravuje úkoly veřejné správy v oblasti ochrany spotřebitele a oprávnění spotřebitelů, sdružení spotřebitelů a jiných právnických osob založených k ochraně spotřebitele, jakož i mimosoudní řešení spotřebitelských sporů.

Ochranu spotřebitele zajišťují i další zákony, které se vždy soustřeďují na konkrétní problém. Je možné uvést například zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků, zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže nebo zákon č. 40/2009 Sb., Trestní zákoník.

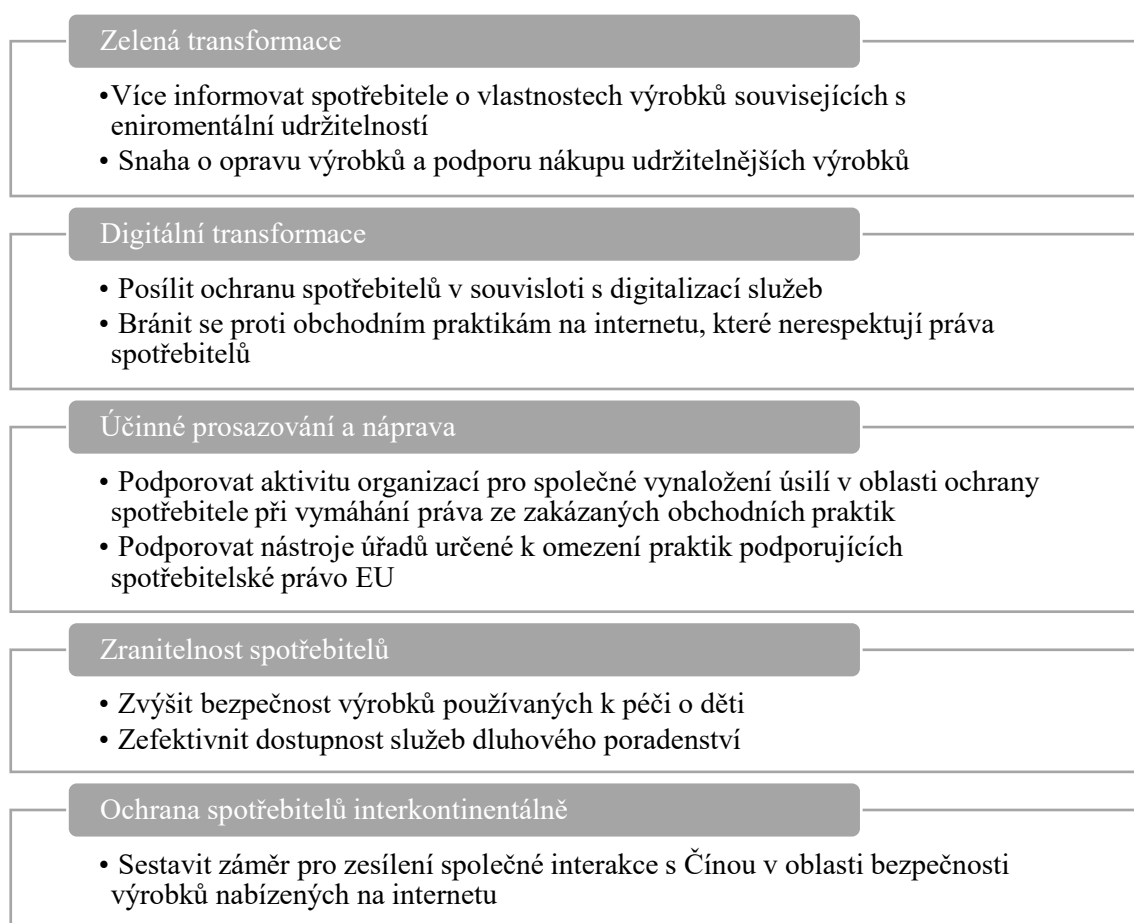
Na konec kapitoly o veřejnoprávní ochraně spotřebitele by autorka ráda zmínila mimosoudní řešení spotřebitelských sporů. Zákon o ochraně spotřebitele a jeho vybraná ustanovení v rámci své novely v roce 2016 zavedl pravomoc České obchodní inspekce v oblasti mimosoudního řešení sporů vyplývajících ze vztahů mezi spotřebiteli a podnikateli.

K zahájení mimosoudního řešení spotřebitelského sporu podává podnět spotřebitel. Přičemž spor musí být ukončen do devadesáti dnů od jeho zahájení. Cílem mimosoudního řešení spotřebitelských sporů je dosažení dohody mezi spotřebitelem a podnikatelem. (Česká obchodní inspekce, 2017).

Další důležité právní předpisy, které dohlíží na ochranu spotřebitele a upravují působnost správních úřadů jsou zákon č. 166/1999 Sb., Veterinární zákon nebo zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci, zákon č. 273/1996 Sb., o působnosti Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, zákon č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech.

Na konci velké kapitoly práva ochrany spotřebitele by autorka ráda pojednala o nejaktuálnější situaci, kterou je boj proti šíření virové choroby COVID-19 způsobené koronavirem SARS-CoV-2. V této souvislosti byl totiž Evropskou komisí přijat Nový program pro spotřebitele – Opatření na ochranu evropských spotřebitelů v období 2020-2025. Tento program má za cíl reagovat na potřeby spotřebitelů během pandemie COVID-19 i po ní, jeho fáze jsou rozděleny do pěti oblastí:

Obr. 2: Přehled klíčových oblastí nového programu pro spotřebitele



Zdroj: vlastní zpracování dle European Commission, 2020

Cílem výše zmíněného programu je do budoucna posílit ochranu spotřebitele a jejich práva v situaci současné pandemie i v nadcházejících letech. Evropská komise tak chce uklidnit spotřebitele a jejich strach, který pandemie vyvolala. V rámci prvního bodu „zelené transformace“ se věnuje Evropská komise také životnímu prostředí, a to prosazováním zvýšení prodeje výrobků s delší životností, jelikož bylo zjištěno, že spotřebitelé jsou v dnešní době již ochotni si připlatit za výrobky, které mají delší životnost. Druhý bod má zajistit stejnou ochranu spotřebitelům jak při nákupu offline, tak při nákupu online. Z dat Evropské komise vyplývá, že oproti roku 2009 podíl zákazníků,

kteří nakupují přes internet vzrostl z 32 % na 60 %. Komise také poskytne součinnost členským státům při zavádění nově přijatých pravidel na ochranu spotřebitele a bude usilovat o vyšší úroveň ochrany spotřebitele v zahraničí (European Commission, 2020).

Tato opatření dle autorky mohou mít přímý nebo nepřímý dopad na budoucí hospodářskou situaci zemí. Jelikož však situace ohledně pandemie COVID-19 je velmi ojedinělá, nemůžeme zatím predikovat další vývoj. Vzhledem k tomu, že spotřebitelské výdaje představují celkových 54 % HDP celé EU, je vytvoření Nového opatření na ochranu evropských spotřebitelů ze strany Komise výborným krokem pro upevnění postavení spotřebitelů v této nelehké době.

2.3 Zákazník

Před začátkem jakékoli interakce podnikatele se zákazníkem, je velmi důležité, aby si podnikatel promyslel otázky, kdo je jeho zákazník, jaké je chování zákazníka, jaké má potřeby, přání či očekávání a další možné rysy zákazníka. Neměli bychom tedy hovořit pouze o zákazníkovi, nýbrž také o spotřebitelích nebo nakupujících.

Dle Vysekalové a kol. (2011, s. 35) každý v průběhu života mění role zákazníka a spotřebitele. Zatímco spotřebitel je definován jako stav veškeré spotřeby i toho, co sami nekoupíme, pak zákazník je jednoduše ten, který zboží objedná, nakoupí a také zaplatí.

Podle Foreta (2011) se zákazník stává klíčovým partnerem veškeré podnikatelské činnosti podniků. Dále uvádí, že by měla být ze strany podniku věnována velká pozornost péči, protože udržet si zákazníka stojí podnik pětkrát méně sil, času a peněz než získání nového. Pokud podnik získá spokojeného zákazníka od konkurenčního prodejce, je to jako by snížil cenu dokonce o třicet procent, i když jeho hodnota zůstává stejná. Dle Fostera (2002, s. 1) by si obchodníci měli uvědomit, že zákazníci jsou pro ně nejdůležitějšími lidmi a rozhodně na obchodnících nejsou závislí. Zákazníci jsou také smyslem jejich práce a její součástí. Proto by se měli snažit přání a očekávání zákazníků naplnit tak, aby došlo k oboustranné spokojenosti.

2.3.1 Spokojenost zákazníka

Dle Burešové (2018, s. 66) je spokojenost „*vlastně subjektivním pocitem každého individuálního zákazníka, který byl vyvolán rozdílem mezi očekáváním a reálnou zkušeností s produktem.*“. Zahraniční autoři Chadee a Mattson (1996, s. 307) popisují

definici spokojenosti zákazníka následovně „*spokojenost zákazníka je formována jako kognitivní hodnocení atributů, které si zákazník spojuje se službou*“. Z uvedených definic spokojenosti zákazníka je zřejmé, že autoři spolu v tomto celkem souhlasí (Burešová, 2018, s. 65).

Každý ze zákazníků má v rámci nákupu nějaké cíle a požadavky a podle toho se také v nákupním procesu rozhoduje. Součástí nákupního procesu je také po-nákupní chování, které také velmi ovlivňuje spokojenost zákazníka s nákupem. Nákupní chování spotřebitele začíná již vstupem do prodejny a je závislé na prvním dojmu. Jak bylo již řečeno, zákazník přichází s konkrétním cílem či požadavkem a k tomu, aby bylo dosaženo co největší spokojenosti zákazníka je důležitý první dojem již při vkročení do prodejny (Vysekalová a kol., 2011, s. 49).

Uspokojení zákazníka tvoří nezbytnou součást obchodní transakce. Toto uspokojení je ovlivněno nejen aktuální zkušeností s poprodejními službami, ale také zkušeností z minulosti nebo reprodukované zkušenosti od ostatních zákazníků. Uspokojení může být spojeno s aktuální transakcí, ale může být tzv. kumulativní a vztahuje se na všechny poskytnuté služby (Hussain, Bhatt, & Jilani, 2011, s.565). Dle Foreta (2011) je úroveň uspokojení ovlivňována dvěma faktory, a to očekáváním před nákupem a znalostí produktu po realizaci nákupu.

Měření spokojenosti zákazníků

Představa okolí o firmě či organizaci je ovlivňována zákazníky, kteří se se svými zkušenostmi s nákupem svěřují v rámci společenství lidí, kterými jsou obklopani. Pro každého prodejce je méně nákladné, starat se o své zákazníky a udržovat si je než usilovat o stále nové. K tomu také slouží měření zákaznické zkušenosti, které poskytuje klíčovou zpětnou vazbu pro prodejce. Metoda měření spokojenosti je založena na měření tzv. celkové (kumulované) spokojenosti, na kterou působí další okolnosti týkající se spokojenosti, které musí být měřitelné (Kozel a kol., 2011, s. 115).

Jako jedna z možných metod měření spokojenosti zákazníka je nejčastěji uváděná metoda využití indexu spokojenosti zákazníka V Evropských státech je nejrozšířeněji užíván Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI), který je definován celkem sedmi oblastmi ovlivňující spokojenost zákazníka. Jedná se o následující hypotetické proměnné veličiny – image, očekávání zákazníka, vnímání kvality, vnímání hodnoty, stížnosti

zákazníka, spokojenost a loajalitu zákazníka. Výzkum může dále pokračovat zkoumáním závislosti jednotlivých proměnných na hypotetické veličině. (Foret & Stávková, 2003).

Index spokojenosti zákazníka

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

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

Váha v_{ij} je dána kovariancí mezi hodnotami x_{ij} a y_j u jednotlivých zákazníků, přičemž y_j představuje součet všech měřitelných proměnných pro j-tého zákazníka.

Nezbytné informace k výpočtu lze získat například marketingovým výzkumem u zákazníků či analýzou stížností. Výpočtu indexu spokojenosti se bude autorka více věnovat v praktické části této práce.

2.3.2 Loajalita zákazníka

Loajalitě zákazníka bylo věnováno obsáhlé zkoumání, jehož výsledkem je, že nalezneme v bibliografii spoustu různých výkladů významu tohoto slova. Z výkladů lze souhrnně říci, že loajální je zákazník, který je odolný ke konkurenčním nabídkám, doporučuje výrobek či službu lidem ve svém okolí, a to vše vede k obrovské konkurenční výhodě firmy.

Dle definice Burešové (2018, s. 56) loajalita „*vykazuje znaky nákupního chování definovaného jako „nenáhodný nákup“, který je zaznamenán v delším časovém úseku. Loajalita také znamená, že je zákazník do určité míry imunní proti konkurenčním nabídkám a neodchází ke konkurenci z důvodu dočasné slevy nebo jiné krátkodobé pobídky.*“. Zákazník je tedy loajální, pokud se opakovaně vrací k nákupu upřednostňovaného výrobku či službě, nehledě na různé marketingové vlivy od jiných konkurenčních firem.

Stejně jako spokojení zákazníci také loajální zákazníci přinášejí firmě zpravidla větší příjmy než noví zákazníci, a to zejména kvůli nižší citlivosti na změnu ceny a nevěnování tak velké pozornosti konkurenci. Dle různých autorů, každá firma či organizace disponuje přibližně 20 % loajálních zákazníků (Burešová, 2018, s. 57).

Co se týče e-loajality (loajality zákazníků na internetu) pak pomocí zkoumání modelu rozvoje elektronické loajality bylo zjištěno, že proces rozvoje e-loajality je regulován oddaností a spokojeností v online platformách. Dále bylo jisté, že e-spokojenost a e-loajalitu ovlivňuje příznivě design webových stránek a spolehlivost prodejců. Co se týče spokojenosti zákazníků na internetu, tak dříve byla přítomnost organizace na webu a nízké ceny zboží a služeb považovány za klíčové hnací síly úspěchu, ale nyní si online obchody uvědomily důležitost spokojenosti zákazníků. A protože vyšší spokojenost zákazníků je považována za nejlepší ukazatel budoucího zisku, výkonnosti produktu či služby, ale také za dobré po nákupní chování (např., stížnosti) tyto vnitřní provozní faktory, ovlivňují nejen spokojenost, ale i loajalitu a výnosy podniku (Kalia, Kaur, & Singh, 2017).

Kotler & Keller (2013, s. 164) jsou toho názoru, že ke zvýšení loajality zákazníků přispívá z největší míry zavádění věrnostních programů. Principem těchto programů je odměňování zákazníků prostřednictvím slev, či různých dáreků. Věrnostní program je nabízen především zákazníkům, kteří u společnosti nakupují ve velkém rozsahu. Není ale pravidlem, že do věrnostního programu musí vstupovat jen zmínění zákazníci. Věrnostní program může být také závislý na splnění určité podmínky, např. nakoupit zboží za určitý finanční obnos či zaplacení členského poplatku.

Věrnostní marketing se vždy zaměřoval na skutečnost, že udržení a zlepšení podnikání se současnými spotřebiteli stojí méně než získání nových zákazníků. Existuje rozdíl mezi programy často nakupujících a věrně zaměřenými programy. Například v americkém potravinářském průmyslu se dnes supermarketů zaměřují spíše na propagaci, než na rozvoj komplexních věrnostních programů (Zerres, Baran, & Zerres, 2014, s. 6).

2.4 Stížnosti a reklamace z pohledu zákazníka

Jelikož se v praktické části této diplomové práce autorka bude zabývat procesem vyřizování stížností a reklamací ve vybrané finanční instituci, následující kapitoly budou zaměřeny především na řízení stížností, kvalitu produktů a služeb, která je zásadním

faktorem, který ovlivňuje spokojenost zákazníků a zejména pak na přístup k řešení stížností a reklamací klientů.

V současné době nacházejí spotřebitelé stále větší podporu u zákonodárců v domáhání se svých práv, a to nejen zákonodárců českých, ale také evropských, což zapříčiňuje, že postupně roste zájem spotřebitelů o vrácení zboží, či jeho reklamaci. (Jakubíková, Tluchoř, 2008, s. 27). I přes to, však podle Nenadála, Noskievičové, Petřkové, Plury, & Tošenovského (2008, s. 173) spotřebitel, který vrátí, resp. reklamuje zboží, znamená vždy pro podnik jednu z nejméně vítaných forem zpětné vazby. Jak ale autor zmiňuje ve své knize dále, podnik by se měl smířit s tím, že stížnosti a reklamace budou i nadále přítomny v životním cyklu všech firem, a proto se logicky předpokládá, že si každý podnik vytvoří vlastní postupy a mechanismy pro účinnou práci se stížnostmi a reklamacemi.

V souvislosti se stížnostmi je třeba zmínit, že si pod pojmem stížnost představíme stěžování zákazníka výhradně na poskytnuté služby nebo výrobek, ale stížnosti se mohou dotýkat také jiných aspektů. Například stížnosti na obsluhující personál nebo vzhled provozovny.

Filipová (2013) ve své studii zabývající se řešením stížností uvádí, že stížnosti by měly být považovány za ukazatele organizačního hodnocení. Stížnosti totiž poukazují na různé problémy a selhání v interních procesech a pomáhají tak předejít ztrátě ziskových zákazníků. Ztráta ziskových zákazníků má za následek nejen pokles zisku, ale také negativní působení word-of-mouth marketingu, což by mohlo mít pro danou společnost nešťastné důsledky.

Autorka je toho názoru, že se nyní nacházíme v době, kdy jsou spotřebitelé více vzdělaní, sofistikovaní a mnohem méně ochotní snižovat své nároky na požadovanou kvalitu výroků a služeb. Zákazníci neváhají se stížností ať už nejsou spokojeni s poskytnutou službou nebo zda se jedná o reakci prodávajícího v souvislosti s jejich nákupem. Je tedy pouze na firmách, jak se s tímto vypořádají a zda začnou stížnosti považovat jako podnět ke zlepšení svých služeb.

2.4.1 Customer Relationship Management

Díky náročnému podnikatelskému prostředí, kterému dnes čelí organizace po celém světě roste důležitost řízení vztahů se zákazníky. Jedná se totiž o prostředek k řešení

neutuchající hospodářské soutěže, měnící se hospodářské situace a propagační závislosti prostřednictvím využívání důvěrných znalostí zákazníků; znalostí získaných prostřednictvím rozvoje vztahů a nejrůznějších marketingových programů. Hlavním krédem CRM je zaměřování se na současné spotřebitele, kteří jsou zdrojem většiny obchodních příjmů, s cílem připravit své podnikání na horší časy (Zerres a kol., 2014, s. 5). Díky CRM mohou organizace zkrátit prodejní cyklus a také zvýšit odezvu na kampaně a marketingově řízené příjmy společně se snížením nákladů a dalších zdrojů pro získání zákazníka. Na v dnešní době existujících trzích musíme CRM chápat jako filozofii podnikání a přizpůsobit jí vnitřní podnikové procesy tak, aby vyhovovaly okolnostem trhu (Lošťáková a kol., 2009, s. 21). Systém integrace zákaznických dat (Customer data integration) umožňuje organizaci získávat data o zákazníkovi nezbytné k vytvoření efektivní strategie CRM a přizpůsobit tak své činnosti trhu. Existuje řada procesů, které organizacím pomáhají k vytvoření jediného pohledu na zákazníka, který je zásadní pro CRM (Zerres a kol., 2014, s. 14). Lze tedy říci, že v dnešní době je hodnota definována zákazníky a nikoli organizacemi, jelikož právě zákazníci tvoří tržní segment a jejich vliv je na daném trhu rozhodující.

Jako významný koncept strategie CRM lze uvést zákaznickem vnímanou hodnotu, přičemž Lošťáková a kol. (2009, s. 103) tvrdí, že je tomu tak z důvodu, že „*Spotřebitelé obvykle kupují produkty, které jim přinášejí největší hodnotu. Prodejce i výrobce potřebuje znát celkové vnímání atributů hodnoty pro zákazníka z pohledu zákazníka, a to jak získaných užiteků, tak nákladů (obětí), které vynaložil.*“. Hodnota zákazníka je totiž subjektivní záležitostí každého zákazníka, spíše než objektivním usuzováním prodejcem či třetí osobou. Vnímáním zákazníka je srovnání a posouzení toho, co zákazník obdrží (kvalita, užitek a výhody), a toho, jaké při tom musí zdolat překážky (zaplatit cenu, vynaložit úsilí pro získání spojně s dalšími náklady atd.) (Lošťáková a kol., 2009, s. 45).

V rámci CRM hraje hodnota pro zákazníka klíčovou roli zejména proto, že se jedná o užitečný ukazatel, který lze použít ve spoustě situacích, a který přináší užitečné poznatky. Podnik by si tak měl udržovat povědomí o konkurenci a snažit se nabízet zákazníkům lepší a kvalitnější výrobky a služby, než zákazníci obdrží od konkurence.

2.4.2 Management stížností

Jak již bylo dříve řečeno, autoři se shodují, že stížnostem je potřeba předcházet, popřípadě je po zákaznících požadovat a umožnit zákazníkům, aby kvalitu poskytnuté služby či výrobku ohodnotili.

Management stížností v CRM zaujímá klíčovou pozici, protože napomáhá obnovit spokojenost zákazníků. Jedním z cílů managementu stížností je vytvořit důvěryhodný vztah mezi prodávajícím a zákazníkem, který vede k zákaznické loajalitě a umožňuje zákazníkům získávat pozitivní zkušenosti (Shahir & Devane 2017). Přestože management zaujímá klíčovou pozici v CRM, nemělo by se řešení stížností přenechávat pouze na jednom oddělení ve společnosti, nýbrž řádně připravit společnost na zpracování stížností kterýmkoliv zaměstnancem (Nový & Petzold, 2006, s. 114).

Dle Stausse a Seidela (2019) management stížností zahrnuje plánování, proces a kontrolu všech opatření přijatých podnikem v souvislosti se stížnostmi, které obdrží. Podstata managementu stížností spočívá v podpoře ziskovosti a konkurenceschopnosti firmy zajištěním spokojenosti zákazníků a minimalizací negativních dopadů nespokojenosti zákazníků na firmu. Tuto celkovou podstatu managementu stížností lze přiřadit k jednotlivým oblastem CRM a řízení kvality.

Autorka vnímá management stížností jako podnikový útvar, který slouží k šíření procesů zaměřených na identifikaci a nápravu různých příčin nespokojenosti zákazníků. Snaží se definovat strategie na základě ponaučení z předchozích chyb s cílem obnovit důvěru stěžujících si zákazníků. Jedná se o velmi důležitý proces uvnitř podniku, a proto by se na řešení stížností měli důkladně zaškolovat všichni zaměstnanci v podniku.

Základní myšlenka managementu stížností a jeho cíle

Cílem moderního vyřizování stížností je neskončit interakci se zákazníkem pouhým prodejem produktu či služby. Management stížností by se měl zajímat o systematické přijímání, zpracování a analýzu stížností zákazníků. Management stížností je i v dnešní době v mnoha společnostech stále považován především za organizační jednotku vzhledem k zákazníkovi a jeho enormní přidaná hodnota pro společnost je uznávána jen velmi zřídka (Stauss & Seidel, 2019, s. 70).

Zavedení útvaru managementu stížností má pro podnik opravdový smysl, jelikož ho lze využít k nápravě vztahů se zákazníky a vylepšení kvality výrobků, či jiných podnikových

procesů, a to právě na základě jím nashromážděných informací plynoucích ze stížností zákazníků. Vzhledem k podniku musí zvolená strategie managementu stížností zahrnovat jeho interní i externí cíle.

Interní cíle

Interní cíle jsou zaměřeny na zaměstnance, kteří komunikují se zákazníky, poslouchají jejich stížností a následně se snaží udělat vše pro to, aby ovlivnili názor zákazníků. Jejich seznam by měl obsahovat:

- 1) Informování zaměstnanců o postupech managementu stížností;
- 2) Zajištění, aby zaměstnanci brali na vědomí a znali zásady a pravidla pro vyřizování stížností;
- 3) Školení a motivace zaměstnanců k řešení konfliktů a vytváření pozitivních zkušeností při komunikaci se zákazníky;
- 4) Zajištění portfolia zákazníků;
- 5) Rozvoj interního marketingového přístupu.

Externí cíle

Zatímco interní cíle jsou zaměřeny na podnikové procesy managementu stížností, externí cíle se zaměřují na zákazníky. Dosažení externích cílů je závislé na organizačním procesu při plnění interních cílů. Externí cíle obsahují některé shodné procesy jako interní cíle, jen navíc do nich management stížností řadí znovuzískání spokojenosti zákazníků, generování pozitivního word-of-mouth managementu, shromažďování a využívání získaných informací o stížnostech zákazníků a jejich následné využívání pro vylepšení produktů, služeb a interních procesů a vyhýbání se negativnímu vnímání a nepříznivému vlivu na imago společnosti (Filip, 2013).

Procesní fáze managementu stížností

Podle Nového a Petzolda (2006, s. 112) by prodávající měl nejprve pochopit, že stížnost ze strany zákazníka znamená, že není s produktem či službou úplně spokojený. Vyřizování stížností na odborné úrovni představuje systematické přijímání, zpracovávání a analýzu stížností zákazníků. Společnost by tedy měla při vyřizování stížností postupovat ve čtyřech fázích:

1. fáze – simulace stížností;
2. fáze – příjem stížností;

3. fáze – zpracování stížností a reakce na ně;
4. fáze – analýza stížností.

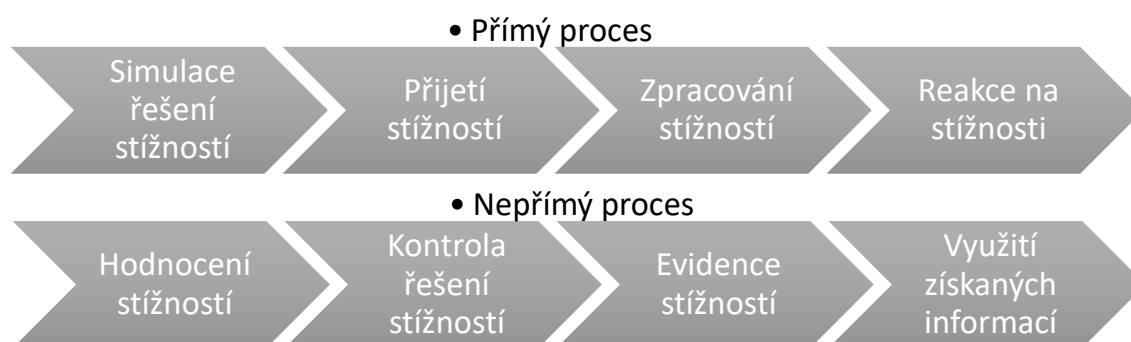
Stížnosti, resp. reklamace musí mít na starosti vysoce proškolení zaměstnanci, kteří tyto neprodleně zpracují a vyřeší ke spokojenosti zákazníka. V další fázi se analýza stížností se věnuje důvodům stížností a vyhotovení předběžné verze plánu na omezení výskytu důvodů k dalším stížnostem.

Pro srovnání autorka uvede řešení stížností podle Stausse a Seidela (2019, s. 60), dle kterého lze určených cílů managementu stížností dosáhnout pouze za předpokladu, že jeho základní úkoly budou rozděleny na přímé nebo nepřímé procesy řešení stížností.

Přímý proces znamená, že při řešení stížností je vyžadován přímý kontakt se stěžovateli. Při přímém procesu nastává i tzv. okamžik pravdy, který určuje, zda zákazníci budou i v budoucnu zákazníky dané firmy. Záleží to především na tom, jak uspokojivě a rychle je jejich stížnost vyřizována.

Nepřímý proces znázorňuje činnosti, do kterých zákazník není přímo zapojen. Značí především interní proces, který se týká vyhodnocování prostřednictvím sdělených stížností a jejich využití. Vzhledem k uvedenému se jedná především o cíle managementu stížností, které souvisejí s poskytovanou kvalitou.

Obr. 3: Proces řízení stížností dle Stausse a Seidela

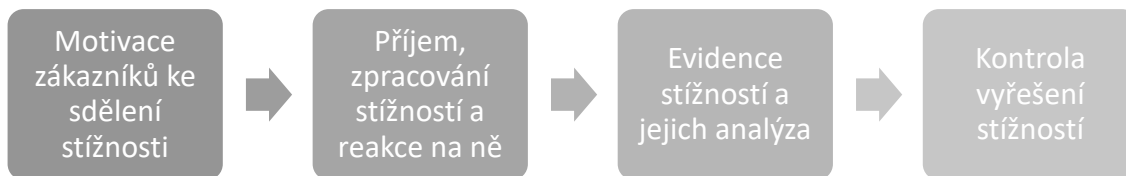


Zdroj: vlastní zpracování dle Stauss & Seidel, 2019

Z výše uvedeného je zřejmé, že Nový a Petzold (2006) a Stauss a Seidel (2019) vnímají řešení stížností hodně podobně. Zahraniční autor přidal do svého schématu navíc rozdělení řešení stížností na přímý a nepřímý proces, což se nepřímo týká také interních a externích cílů, které autorka uváděla výše. Lze tedy říci, že jak zahraniční, tak čeští autoři se v procesu managementu stížností nijak výrazně neliší.

Autorka pro účely práce rozdělí řešení stížností na následující jednotlivé fáze, přičemž se inspiruje od výše uvedených autorů. Tyto jednotlivé fáze budou následně v práci detailněji rozebrány v praktické části na základě strukturálního rozhovoru s ředitelem a pracovníky zkoumané firmy.

Obr. 4: Postup při řešení stížností pro potřeby této práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Motivace zákazníků ke sdělení stížností

Tím, že podnik vybuduje vhodné zázemí k řešení stížností, budou mít zákazníci více možností ke sdělení nejen své spokojenosti, ale i očekávání a přání (Nový & Petzold, 2006, s. 113). Také Jakubíková, Tluchoř a Klatová (2008, s. 110) tvrdí, že pokud se zákazník cítí nespokojený, je nutné ho povzbudit ke sdělení jeho stížnosti. Prodávající by neměli trpět marketingovou slepotou a snažit se aktivně získávat zpětnou vazbu od zákazníků. Mezi formy aktivní motivace zákazníka pro uvolněnou komunikaci se zákazníkem řadí autoři např. dotazník, možnosti stížnosti na internetu či knihu přání a stížností.

Motivace zákazníků ke sdělení své stížnosti

Zpětná vazba od zákazníka má pro obchodní společnost velký význam. Prodávající by si tedy měl uvědomit, že stížnosti zákazníků slouží jako zdroje zásadních informací pro vylepšení produktů a služeb, a proto naopak zákazníky vyzývat ke sdělení svých stížností a nikoli se jich obávat (Bureš & Řehulka, 2003).

Pokud vezmeme v úvahu neochotu zákazníků sdělovat stížnosti, je nezbytným úkolem pro organizace aktivně povzbuzovat zákazníky, aby svoji nespokojenost vyjádřili. Při rozhodování zákazníků o sdělení či nesdělení stížnosti existují dle Filipové (2019, s. 272) následující bariéry: nepříjemné prostředí pro sdělování stížností, časová a energetická náročnost, nedostatek důvěry zákazníků v kroky prováděné organizacemi k nápravě problémů nebo řešení příčin nespokojenosti či strach zákazníka z hrubého jednání. Další překážkou, která může nastat, je nejistota zákazníků ohledně jejich vlastní schopnosti hodnotit kvalitu výrobků a služeb. Společnosti pak mají mnoho možností, jak výše

uvedené překážky odstranit. Například usnadnění zpětné vazby zákazníkům pomocí bezplatné telefonní linky, poštou, ale i elektronicky.

V současnosti jsou nejvíce motivováni zákazníci k vyjádření své zkušenosti s podnikem přes internet. Firmy zasílají po uskutečnění objednávky tzv. dotazníky spokojenosti, kde vyzývají zákazníky k jejich vyplnění. Další oblíbenou platformou, kde zákazníci mohou sdělovat své pocity z nákupu, jsou různé recenzní portály (např. heureka.cz), webové stránky společnosti či sociální sítě.

Motivace zaměstnanců k řešení stížností

Cook (2008, s. 91) tvrdí, že zaměstnanci v první linii reprezentují společnost v očích zákazníka a veškeré stížnosti, které zákazníci pořizují, jsou obvykle směřovány na tyto zaměstnance. Nový a Petzold (2006, s. 115) jsou toho názoru, že motivování zaměstnanců by mělo probíhat zejména tak, že jim bude objasněno, jak mají při řešení stížností postupovat, co vše zákazníkům sdělit a jak jejich stížnosti nejlépe vyřešit. V první řadě by mělo být zaměstnancům zřetelně řečeno, že zákazníkům nemají dávat klamné sliby, které následně nebude možné naplnit. Dále je problémem některých společností jejich špatná kultura zacházení s chybami zaměstnanců. Zaměstnanci mají obavy z přiznání své chyby, a tak se na chybu přijde až odhalením zákazníkem, který je velmi nespokojený.

Motivace zaměstnanců k řešení stížností je relativně nejlepším způsobem pro zpracování stížností a vyhnout se tak velkému množství nespokojených zákazníků. Stížnosti jsou sice pro podnik přínosem, nicméně neměly by se vyskytovat příliš často.

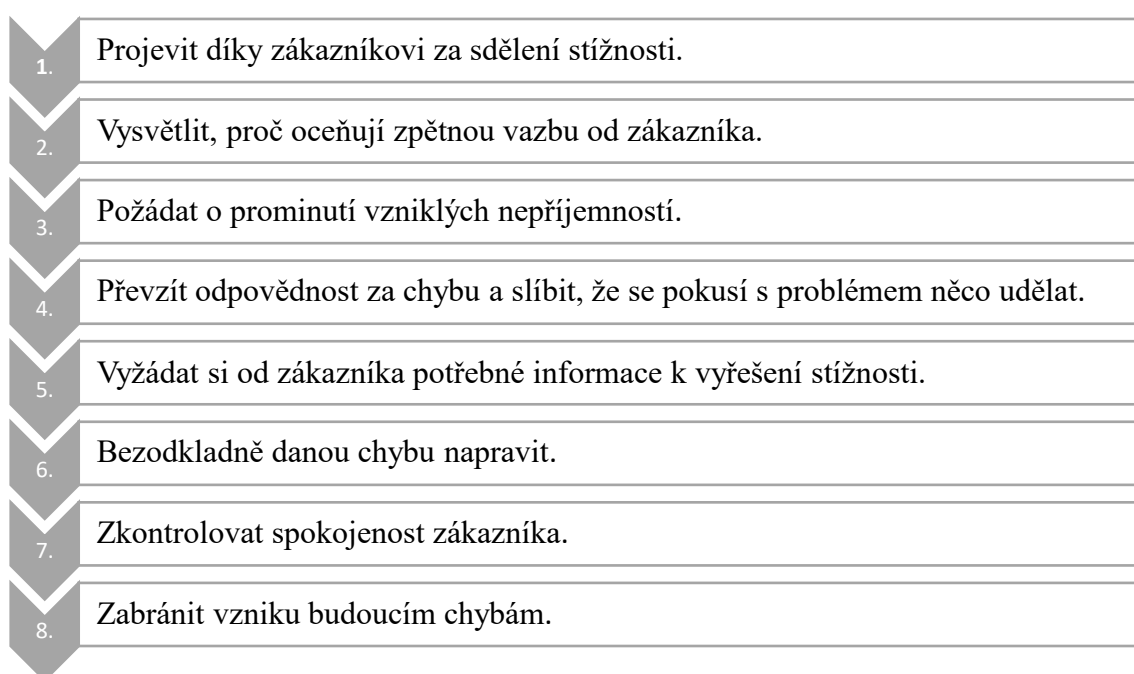
Přijetí, zpracování stížností a reakce na ně

Podle Stausse a Seidela (2019, s. 24) jsou zákazníci toho názoru, že za selhání produktu či služby můžou právě zaměstnanci, kteří s nimi přímo jednali. Avšak zaměstnanci, kteří komunikují se zákazníky, mají tendenci říkat to samé, ale obráceně. Když slyší stížnosti zákazníků, mají tendenci je obviňovat, a za předpokladu, že se zákazníci začnou chovat agresivněji, nemají sebemenší snahu jim vyhovět ve stížnostech a například jim výrobek vyměnit. S tímto názorem se autoři Jakubíková a kol. (2008, s. 112) shodují a tvrdí, že stížnosti povětšinou řeší pracovníci v přední linii, tzn. recepční obsluhující personál, kteří jsou nejčastěji v přímé interakci se zákazníkem. Proto je dle Nového a Petzolda (2006, s. 114) velmi důležité, aby byla přesně stanovená pravidla pro zpracování stížností správně proškolenými zaměstnanci a management stížností v podniku mohl tak dosahovat příznivých výsledků a mohl směřovat k vyššímu uspokojení zákazníků.

V praxi si však zákazníci ne vždy pro řešení stížností vyberou formu určenou firmou. Proto je potřeba proškolit i jiný personál než přímo určený k řešení stížností, aby mohl přijmout stížnosti i tento a vyřešit stížnost nejlépe ihned (Stauss & Seidel, 2019, s. 110). Například co se týče ubytovacích zařízení, dle průzkumu Jakubíkové a kol. (2008, s. 112) vyplynulo, že procesy managementu stížností nejsou pevně stanoveny u více jak tří pětin dotazovaných.

Dle Barlowa a Moellera (2008, s.125) by mělo dojít k vypořádání stížnosti v 8 po sobě jdoucích fázích, které mohou být obměňovány. Záleží na konkrétním zaměstnanci, který stížnost vyřizuje.

Obr. 5: Řešení stížností zákazníků v 8 krocích



Zdroj: vlastní zpracování dle Barlow & Moeller (2008, s.125)

Stížnosti od zákazníků by měly být nejdříve předány osobě, která je odpovědná k jejich vyřízení, a to z důvodu, že čas mezi přijetím stížnosti a jejím vyřešením hraje klíčovou roli pro udržení stěžujícího si zákazníka. Každá stížnost má pro podnik velký význam a měla by tak být kvalitně a rychle zpracována, zaevidována a poznatky z ní využity pro další zlepšení.

Evidence stížností a jejich analýza

Za účelem účinného využití zjištěných provozních nedostatků a tržních příležitostí, by stížnost s ohledem na její vlastnosti měla být kvantitativně analyzována (Stauss & Seidel, 2019, s. 64). A to především její příčina, jelikož tyto analýzy jsou pro společnost velmi

cennými informacemi ke zlepšení budoucích aktivit výrobce, resp. dodavatelů. Pokud se tedy podaří navždy odstranit příčiny negativního vnímání, jedná se o neopomenutelný potenciál budoucích úspor, a to přesto, že představují vynaložený čas a náklady navíc. Hodnota informací získaných analýzou údajů z reklamací a stížností by měla přesahovat náklady vynaložené na zjištění nespokojenosti (Nenadál a kol., 2008, s. 174).

Kontrola vyřešení stížnosti

Je nutné brát v potaz, že dle Stausse a Seidela (2019, s. 237) studie prokázaly, že zdokumentované stížnosti v podniku nezachycují zdaleka všechny nespokojené zákazníky. Nezachycené stížnosti představují především ty stížnosti, které například zákazník vyjádří při komunikaci s určitým zaměstnancem a ten jeho problém vyřeší ihned. Tento deficit může představovat dle výše zmíněných autorů nesprávný výklad nespokojenosti zákazníků a nesprávné rozdělení zdrojů do nápravných opatření. Kontrolní činnost by tak měla spočívat v tom, že bude v první řadě reflektovat i tyto nezdokumentované stížnosti.

Základním výstupem kontroly jsou informace získané managementem stížností, které často poskytují referenční body pro zajištění kvality a mohou později přispět ke zlepšení výroby a výkonnosti služeb. (Grow your business, 2019).

Při kontrole vyřešení stížností se nejvíce pozornosti věnuje poměru mezi náklady vynaloženými na řízení stížností a přínosy z realizovaného úsilí podniku na oblast stížností a reklamací. Na konci této kapitoly autorka uvede shrnutí zjištěných teoretických poznatků, a to prostřednictvím nákladů, které podnik vynaloží na úkor získaných výhod z vědomosti o nespokojených zákaznících.

Obr. 6: Porovnání nákladů a přínosů z řízení stížností

Náklady vynaložené společností na řízení stížností
<ul style="list-style-type: none">• Náklady na zřízení útvaru, který se stížnostmi zabývá.• Náklady na pravidelné proškolení zaměstnanců (i těch, kteří se stížnostmi nezabývají, ale jsou v každodenním kontaktu se zákazníky).• Náklady na vytvoření prostředí pro řešení stížností.• Náklady na vytvoření systému pro evidenci stížností.• Náklady na realizaci náhradního řešení pro dosažení spokojenosti zákazníka.
Přínosy z vyjádřených stížností
<ul style="list-style-type: none">• Získání loajálních zákazníků, kteří přináší společnosti vyšší zisky.• Možnost vylepšit své produkty a služby na základě sdělených stížností.• Zvýšení kvality poskytovaných produktů a služeb.• Získání pozitivního Word-Of-Mouth.• Vytvoření bližšího vztahu ke svým zákazníkům.

Zdroj: vlastní zpracování dle Barlow & Moeller (2008)

Zákazníci pochopitelně požadují vyřešení svého problému, a to nejlépe ihned. Je proto vhodné navrhnout rozumná řešení nejlépe předtím, než zákazník sdělí vlastní požadavky. Tímto způsobem je možné udržet kontrolu a snáze určit narůstající náklady na kompenzaci. Odpovědný zaměstnanec může také přizpůsobit řešení podle zákazníka, bez ohledu na to, jak je zákazník důležitý (Grow your business, 2019).

2.4.3 (Ne)spokojený zákazník a role reklamační politiky

Barlow a Moeller (2008, s. 99) ve své knize uvedli, že zákazníci si mnohem častěji stěžují, pokud se daný problém týká peněžní záležitosti. Dále také uvedl, že pokud mají zákazníci problém se službami, je méně pravděpodobné, že si budou na poskytnutou službu stěžovat, než by tomu bylo při nákupu výrobku. Je tomu tak z důvodu, že zákazníci se necítí komfortně, pokud si mají stěžovat na konkrétního zaměstnance a jeho chování.

Autorka má za to, že nespokojenost zákazníka přichází v okamžiku, kdy produkt neuspokojí zákaznicko očekávání. Může se například jednat o případ, kdy je zákazník z reklamní akce na daný produkt přesvědčený, že je produkt dokonalý a plně vyhovuje jeho požadavkům, ale při koupi zjistí, že tomu tak není. A nespokojený zákazník nechce svoji negativní zkušenost znovu opakovat, proto z největší pravděpodobnosti nákup ani nezopakuje.

A pokud máme nespokojeného zákazníka není od takového daleko ke stěžujícímu si zákazníkovi. U stěžujících si zákazníků je považováno za absolutně proti marketingový

přístup, pokud podnikatel takového zákazníka považuje za svého nepřítele a snaží se ho porazit, nikoliv mu poskytnout pomoc či se s ním pokusit dohodnout na uspokojivém řešení. Většina podnikatelů má za to, že by daný problém chtěl zákazník uplatnit u soudu, jenže v praxi je tomu právě naopak. Většině stěžujících si zákazníků postačí, pokud bude jejich problém odstraněn a napraven. Uvedený problém se stěžujícím si zákazníkem by však měli podnikatelé brát za úplně jiný konec, než jako kritizování a vytýkání nedostatků poskytovaných služeb. A to zejména proto, že tito zákazníci tvoří minoritní část nespokojených klientů, a také věnovali svůj čas tomu, aby se podělili o svoji negativní zkušenost. Záhy by se tedy staly jeho stížnosti pro podnik jakýmsi „zdrojem inspirace“ a podnik by mohl na základě toho například změnit portfolio nabídky výrobků a služeb. To vše samozřejmě v závislosti na konkrétní stížnosti. Podnik by tedy takové zákazníky neměl odmítat, nebo s nimi dokonce bojovat, nýbrž se na ně zvláště soustřeďovat. (Foret, 2011, s. 95-96).

Dle Škapy (2012, s. 62) část zákazníků své stížnosti ani nesdělí, nýbrž svoji nespokojenost šíří různými kanály dál. Tato negativní „septanda“ značí nepřímý způsob stěžování, jelikož se vyhýbá konfrontaci. Cook (2008, s. 91) dále poukazuje na to, že dle výzkumu s každou špatnou zkušeností zákazníci seznamují 10 dalších lidí. Tyto údaje se téměř jistě ještě zvýší s příchodem zvýšeného používání internetu.

Škapa (2012, s. 53) uvádí, že pokud podnik obdrží od zákazníka stížnost, či reklamaci, lze ji hodnotit ze 6 hledisek:

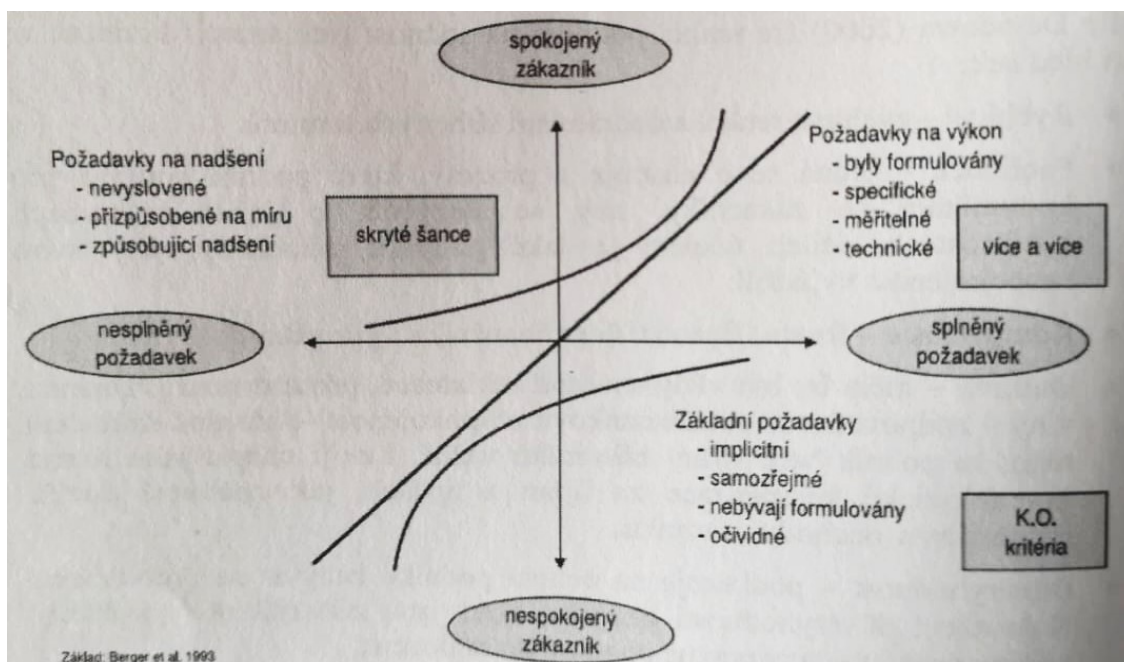
1. Rychlost – rychlost reakce a dodržení smluvených termínů.
2. Facilitace – zahrnuje procesy, které využívá organizace ke komunikaci se zákazníkem, aby ho přesvědčil ke sdělení stížností.
3. Kompenzace – forma a výše náhrady.
4. Důvěryhodnost – ukazuje ochotu podniku zabývat se daným problémem.
5. Ochota – týká se především komunikace mezi zaměstnancem a zákazníkem (ochota naslouchat).

Výše uvedená hlediska určují spokojenost zákazníků v případě reklamací. Při zjištění faktorů (ne)spokojenosti s reklamacemi či reklamační politikou je vhodné použít obecnější modely a empirická zjištění spokojenosti zákazníků. Autorka by v této souvislosti ráda zmínila tzv. Kanův model, který představuje hodnocení, které vychází z míry uspokojení z poskytnuté služby nebo produktu. Obsahuje v sobě také úroveň,

v jaké nedošlo k naplnění uspokojení anebo naopak úroveň přesahující obvyklou míru uspokojení. Křivky schématu ukazují vliv požadavků na produkt a následný vliv na spokojenost zákazníků. Požadavky zákazníků lze rozdělit do tří skupin dle jejich vztahu ke spokojenosti.

- **Základní požadavky** – značí vlastnosti produktu, od kterých zákazník očekává, že budou splněné. Jejich splnění tak neznamená viditelný nárůst spokojenosti.
- **Požadavky na výkon** – čím více jsou tyto požadavky naplněny, tím větší je spokojenost. Souvisí zejména se zdokonalením produktu.
- **Požadavky na nadšení** – požadavky, které v případě nenaplnění neznamenají spokojenost, ale pokud naplněny jsou, způsobí obrovský nárůst spokojenosti, až do nadšení.

Obr. 7: Schéma Kano modelu



Zdroj: Škapa, 2012, s. 54

Autorka by ráda v souvislosti s tímto modelem také upozornila na to, co již bylo uvedeno v práci dříve, a sice, že spokojenost je pouze relativní a požadavky zákazníků jsou velmi proměnlivé. Vzhledem k technologickému rozvoji a prováděným inovacím tak mohou být z časového hlediska požadavky zákazníků rozdílné, a proto by podnik měl zvážit častější provádění průzkumů a využívat aktuální empirická zjištění.

2.5 Kvalita výrobků a služeb

Obecně lze říci, že kvalita neboli jakost představuje souhrnné vlastnosti výrobků, služeb, informací, lidí a systémů, jejichž schopnost slouží ke splnění požadavků. Dále se jedná o vlastnost, která umožňuje rozlišovat různé produkty podobného charakteru, anebo jim uložit různou hodnotu. Zatímco zabezpečení uspokojení požadavků prostřednictvím samotné výroby má téměř zanedbatelný podíl, pak dle Nenadála (2008, s. 14) jsou v tomto rozhodující procesy a činnosti, které výrobě předcházejí.

Kvalita služeb je mnohými autory určována dle pěti charakteristických vlastností,² které je odlišují od hmotných produktů. Autorka by v této souvislosti ráda uvedla zejména dvě z vlastností služeb, a to je jejich neoddělitelnost a proměnlivost. Neoddělitelnost lze vysvětlit jako stav, kdy je služba zároveň vyráběna a spotřebovávána, a přitom jsou zákazník a poskytovatel v kontaktu. S tímto je spojována také druhá vlastnost, kterou je proměnlivost. Kotler a Keller (2013, s. 450) definují tzv. interaktivní marketing, jehož principem jsou právě výše zmiňované dvě vlastnosti služeb, protože spojení poskytnutí služby s lidmi (jedná se především o zaměstnance), zapříčiňuje závislost kvality poskytované služby na místě, čase a člověku, který tuto službu poskytuje. U služeb je mnohem těžší dosáhnout uspokojení zákazníků, jelikož můžeme kvalitu služeb pojímat ze dvou různých pohledů. První pohled tvoří technická kvalita, která znamená samotnou realizaci služby (např. obsluha u pokladny) a druhý pohled ukazuje funkční kvalitu služby, ovlivněnou individuálním přístupem poskytovatele (chování obsluhy za pokladnou). Kotler a kol. (2007, s. 721) označuje okamžik, kdy dochází ke kontaktu poskytovatele služby a zákazníka tzv. „okamžikem pravdy“, který určuje, jak moc bude zákazník spokojený či nespokojený s poskytnutou službou.

Lze shrnout, že autor se při definici služeb spíše snaží o srozumění se zákaznickým pohledem a to tak, že kvalita je souhrn vlastností a charakteristik výkonu, jež mají schopnost vytvořit u spotřebitele pocit spokojenosti tím, že splní jejich vyvolané potřeby.

2.5.1 Kvalita vnímaná zákazníkem

Z hlediska managementu kvality norma ČSN EN ISO 9000:2006 definuje pojem „zákazník“ jako osobu či organizaci, která přijímá produkt, přičemž produktem v tomto

² Taxativní výčet vlastností služeb uvádí ve své knize např. autor Kotler a kol. (2007, s. 726). Služby jsou nehmotné, neoddělitelné, proměnlivé, pomíjivé a nikdo je nevlastní.

případě je hmotný výrobek, poskytnutá služba, zpracovaná informace atd. (Nenadál, 2008, s. 26). Dle Kotlera a Kellera (2013, s. 169) je kvalita bránou k tvorbě hodnoty a spokojenosti zákazníků, přičemž celková kvalita je cílem všech jedinců stejně jako marketing. Jakubíková (2013, s. 106) uvádí, že „*Marketingová koncepce tvrdí, že k dosažení úspěchu musí firma poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Proto musí marketingoví specialisté dělat něco více než jen přizpůsobit se potřebám cílových zákazníků.*“. Marketing značí schopnost přilákat a udržet si ziskové zákazníky.

Jak by ale mohl správně a účinně fungovat za předpokladu, že produkt společnosti bude pomocí marketingu nadhodnocen, zatímco reálně poskytnutý produkt nebude ani zdaleka odpovídat požadavkům zákazníka. Platí totiž, že kvalita výrobku či poskytnuté služby je pro podnik klíčová. Podnik by se tedy podle názoru autorky měl zaměřit na dobře sestavený tým marketérů, kteří například správně identifikují potřeby a požadavky zákazníků, nebo zajistí, aby objednávky zákazníků byly včas odeslány a byly kompletní.

2.6 Metody měření kvality služeb a spokojenosti zákazníka

Při realizaci nákupu, mají zákazníci mnoho eventualit ke zvážení při hodnocení kvality produktu, může tím být značka, vzhled, balení a jiné. Dalším mnohdy nejvýznamnějším hlediskem je cena, která bývá pro spotřebitele ukazatelem kvality výrobku. Co se týče posouzení kvality poskytované služby, klíčovou roli zde sehrává vzájemná interakce mezi podnikatelem a spotřebitelem. Posouzení kvality poskytnuté služby bývá často složité a závislé na konkrétním spotřebiteli (Hussain a kol., 2011, s. 562).

Z výše uvedeného je zřejmé, že kvalitu lze vymezit různými způsoby. Aby bylo možné zjistit míru spokojenosti zákazníka a posoudit tak kvalitu poskytnuté služby, lze pro to využít několik metod, pomocí kterých následně získáme potřebné ukazatele. Z těchto metod si autorka pro analýzu zvolila metody Model Total Quality Management, Model Excellence EFQM a model mezer neboli metoda SERVQUAL.

2.6.1 Metoda TQM

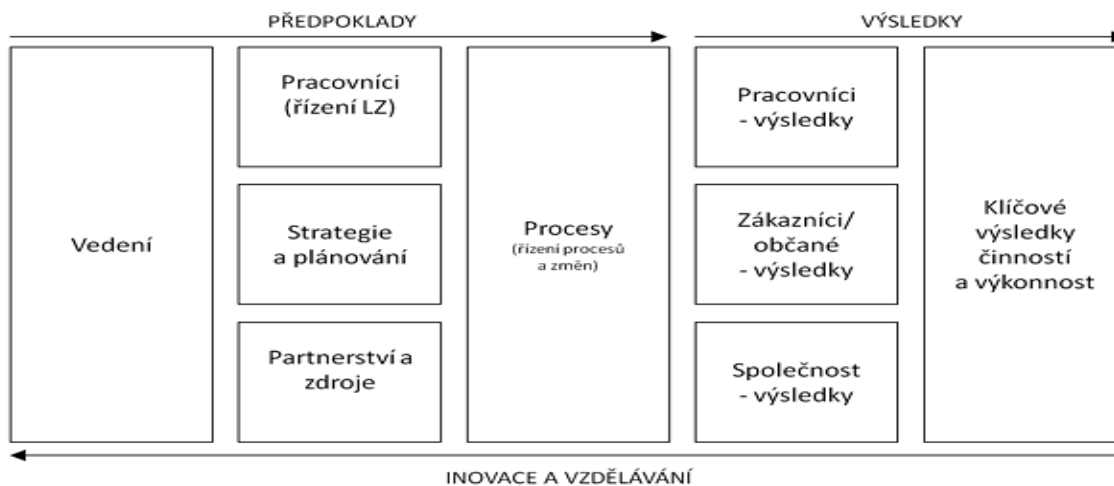
Metoda TQM (*Total Quality Management*) je složena z činností celého podniku a snahy vytvořit a udržovat trvalé prostředí, ve kterém se podnik neustále snaží zkvalitňovat své procesy a produkty, a tím více uspokojovat očekávání a spokojenost zákazníka.

Dle Stausse a Seidela (2019, s. 20) je základním cílem TQM dosažení vysokého stupně spokojenosti zákazníků poskytováním vynikající kvality prostřednictvím uspokojování očekávání zákazníků a tím zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Nenadál a kol. (2018, s. 24) dále tvrdí, že TQM lze považovat za otevřený systém, který zahrnuje tu nejlepší praxi z celého světa což následně adaptuje do vlastního prostředí nejrozličnějších společností. Naproti tomu pro spoustu manažerů je tento systém relativně obtížný a nevědí, jak ho správně uchopit. Proto došlo k rozvinutí několika modelů, které nazýváme modely excelence organizací.

2.6.2 Model excelence EFQM

TQM a model EFQM jsou již léta považovány za nejkonzistentnější koncepční realizace v celkovém systému řízení kvality (Stauss & Seidel, 2019, s. 20). Dle Nenadála a kol. (2018., s. 36) je v posledních letech aplikace tohoto modelu velkým trendem a v současnosti s ním spolupracuje více než třicet tisíc společností. Rámec EFQM modelu tvoří devět základních kritérií – viz. obrázek 8, rozdělených do částí předpokladů, v praxi se jedná o uplatňované nástroje a do částí výsledků, pomocí kterých jsou posuzovány dosažené výsledky organizace.

Obr. 8: Základní schéma EFQM Modelu Excelence



Zdroj: Nenadál, 2018, s. 36

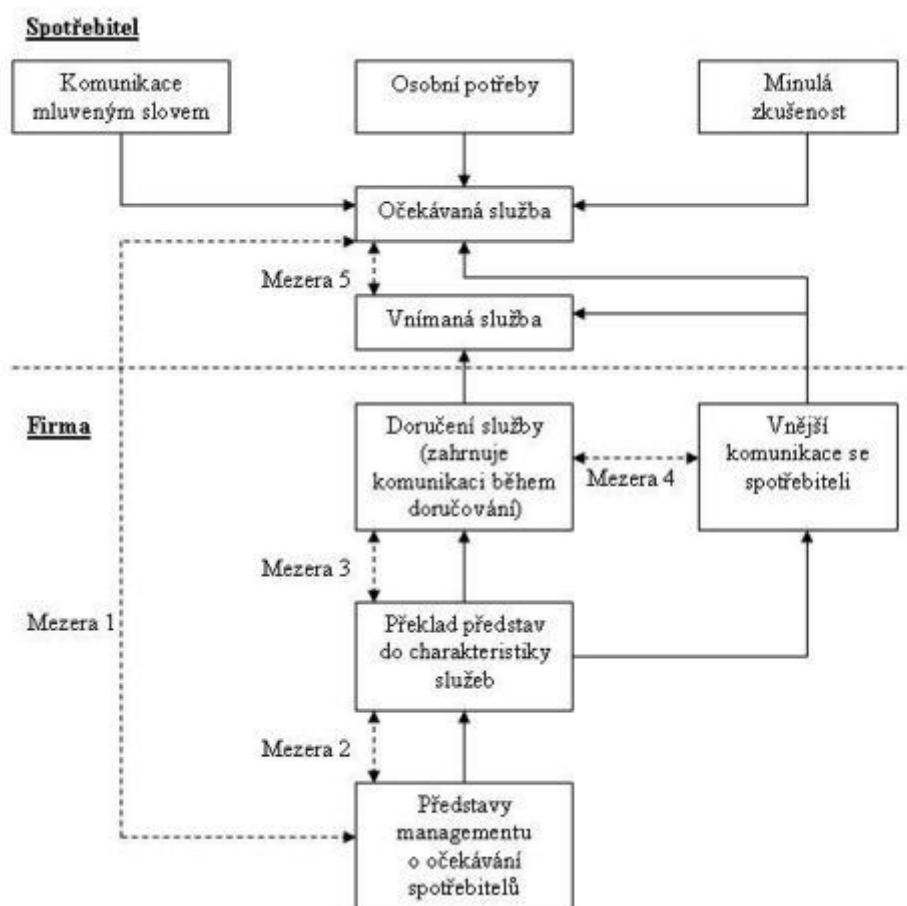
V nynější době je EFQM model excelence považován za nejkompexnější nástroj řízení všech typů společností a pokud bychom ho měli srovnat například s normami ISO ř. 9000 je také mnohem progresivnější, dynamický, na druhé straně však o hodně náročnější (Nenadál, 2018, s. 36).

Tento model dává možnost organizacím hodnocení jejich dosavadní činnosti a posouzení jejich výkonnosti, vzhledem k jejich vytyčeným cílům. Nástroje EFQM určují mimo jiné slabé a silné stránky podniku a ukazují potenciální mezery organizace.

2.6.3 Metoda SERVQUAL

Metoda měření kvality služeb byla vyvinuta v 80. letech 20. století a je založena na modelu GAP, neboli modelu mezer – viz. Obr. 7. Základem této metody je rozpor zákazníka mezi jeho očekáváním a vnímáním konkrétní poskytnuté služby. Model mezer je založen na pěti typech mezer.

Obr. 9: GAP model



Zdroj: SERVQUAL, 2021

- **Mezera 1** – Management podniku a konečný zákazník mohou mít rozdílné představy o finální výrobku či službě. Vedoucí pracovníci se mohou domnívat, že zákazník má nějaké priority a že vlastnosti daného produktu splňují očekávání zákazníků, i když tomu tak fakticky není. Proto je důležité, aby byl jedním ze strategických cílů společností zjišťování přání a potřeb zákazníků a jejich představ o kvalitě

poskytované služby. Dle Zeithamlové a kol. (1988) příčinami, které ovlivňují vznik Mezery 1 jsou:

- absence kultury orientované na marketingový výzkum;
- nedostatečná vzestupná komunikace;
- příliš hierarchických stupňů kontroly.
- **Mezera 2** – tato mezera vznikne za předpokladu, že vlastnosti služby neodpovídají očekávání zákazníků a tomu, co podnik vyrábí. Mezera 2 dále vymezuje situaci, při níž podnik zná zákaznickovy požadavky, ale neumí s nimi pracovat uvnitř podniku.
- **Mezera 3** – jedná se o rozpor mezi charakteristikou služby stanovené managementem a reálně poskytnutou službou. Zákazníci i podnik mají představy o fungování systému, ale zaměstnanci, kteří službu poskytují přímo zákazníkům tyto představy mít nemusí, a tak vzniká Mezera 3. Pro zmenšení této mezery je důležité, aby pracovníci byli schopni poskytovat služby společnosti v souladu s normami.
- **Mezera 4** – vznik této mezery zapříčiňuje zejména nespokojenost zákazníka v případě, že organizace slíbí prostřednictvím nějaké z forem marketingové komunikace, že produkt bude mít určité vlastnosti a následně svůj slib poruší. Je nutné říci, že v současnosti je velmi časté, že zákazník nedostane to, co mu je slíbeno např. v reklamě.
- **Mezera 5** – tato mezera ukazuje rozdíl mezi očekávanou a vnímanou úrovní. První pohled má zákazník před koupí a druhý při obdržení produktu. Zároveň tato mezera značí součet všech předešlých mezer.

V rámci vyhodnocení výše uvedených mezer je nutné rozlišovat následujících 5 rozměrů kvality:

- **Hmotné zajištění** – to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku, např. vybavení kanceláře, obsluha, elektronická zařízení.
- **Spolehlivost** – značí poskytnutou službu, zda byla poskytnuta správně a podle zadání.
- **Odpovědný přístup** – reflektuje, zda poskytovatel služby ochotně pomáhá a zajišťuje rychlou obsluhu.
- **Jistota** – to, zda má daná firma vhodné zázemí k zajištění důvěry a spokojenosti.
- **Empatie** – to, zda se firma snaží vžít do zákaznickových požadavků a poskytnout mu osobní přístup.

Dále je těchto pět částí rozčleněno na 21 vlastností, které vykreslují aspekty z hlediska očekávání zákazníka a vnímání poskytnuté služby. Výsledkem je pak formulář o 42 otázkách a tvrzeních, které zákazník vyhodnocuje na stupnici od 1 - 7, přičemž 1 znamená úplný nesouhlas a 7 naopak úplný souhlas. Rozdíl mezi očekávanou kvalitou a tou vnímanou značí, jak moc kvalitně je služba poskytována. Tedy čím větší je rozdíl mezi očekávanou a vnímanou úrovní, tím kvalitnější je daná služba. Dále v dotazníku následuje ohodnocení relativní důležitosti všech pěti rozměrů (celkových 100 bodů je rozděleno libovolně mezi 5 rozměrů). Metoda SERVQUAL pojímá celkový trh a využívá se například v pojišťovnictví, maloobchodních řetězcích a dalších (SERVQUAL, 2021).

3 Představení společnosti

Společnost Ghostshoes s.r.o. se dlouhodobě zaměřuje na prodej obuvi a kožené galanterie v kamenných prodejnách a zároveň je provozovatelem internetového obchodu Obujtese.cz. Společnost se zabývá maloobchodní i velkoobchodní činností, přičemž zákazníkům nabízí také doplňující služby v podobě opravy bot a kožené galanterie. Společnost Ghostshoes s.r.o. působí v Plzeňském kraji již několik let.

3.1 Historie společnosti

Společnost byla založena pod názvem Ghostshoes s.r.o. v roce 1993. Prvním prodejním záměrem této společnosti byla smíšená prodejna s papírnictvím a hračkami v obci Zruč-Senec, kde mimo jiné nabízela společnost také obuv. Díky vysoké poptávce právě po botách se však společnost začala rozrůstat. Nakonec se rozhodla opustit smíšenou prodejnu a prodávat boty na své vlastní náklady.

První prodejna byla otevřena v Plzni na Slovanech v roce 2000, přičemž se majitelé stále snažili o získání prodejny v centru města, kde je větší frekvence lidí. Díky vynaloženému úsilí se v roce 2001 povedlo vytvořit obchod v Prešovské ulici, kousek od náměstí Republiky. V následujících letech byly otevřeny ještě další prodejny v Plzni a okolí. Společnost Ghostshoes s.r.o., tak jak ji známe dnes, byla založena u Krajského soudu v Plzni dne 22. března 2006 (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2021).

3.2 Základní informace o společnosti

Společnost Ghostshoes s.r.o. sídlí od roku 2013 v ulici Bedřicha Smetany 164/8 v Plzni. Právní forma podnikání je společnost s ručením omezeným. Základní kapitál společnosti tvoří 200.000,- Kč. Společnost má jednoho jednatele, který za společnost jedná samostatně. Společnost má v současné době devět samostatných poboček v Plzni a okolí a zaměstnává 35 zaměstnanců.

Předmětem podnikání je velkoobchod, maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím. Hlavní specializací společnosti jsou kožené boty, přičemž prioritou při výběru bot není jen kvalita, ale i barevné provedení a sledování módních trendů. Zástupci firmy objíždí různé veletrhy a předváděcí akce obuvi a posuzují celkovou nabídku od všech prodejců a výrobců vůči kvalitě, cen a designu. Každý rok se musí zohledňovat finanční rozpočet,

aby firma pokryla veškeré náklady na zaměstnance, pronájmy a ostatní režii spojenou s provozem.

Poslání a vize

Společnost Ghostshoes, s.r.o. usiluje o to, aby lidé nosili kvalitní a pohodlnou obuv, díky které budou mít zdravé nohy. Firma si zakládá na výběru kvalitní kožené obuvi, kterou nabízí svým zákazníkům. Vzhled a módní trendy jsou pro společnost až na druhém místě. Díky tomu, že firma vybírá obuv z nejkvalitnějších materiálů, eliminuje počet reklamací.

Vizi společnosti je prodávat pohodlnou obuv z kvalitních materiálů a naplňovat požadavky svých zákazníků. Stavebním kamenem společnosti je kvalifikovaný personál, který má za úkol poradit každému zákazníkovi se správným výběrem bot, popřípadě nabídnout přípravky na jejich ochranu.

3.3 Produkty a služby společnosti

Společnost se zaměřuje zejména na prodej kožených produktů a nabídku doplňků k produktům vyrobených z kůže.

Základní rozdělení sortimentu se odvíjí od dodavatelů, kteří dodávají společnosti výrobky k prodeji. Mezi hlavní dodavatele, jejichž produkty společnost nabízí patří Rieker, Tamaris, Josef Seibel a Marco Tozzi. Dále můžeme v nabídce společnosti najít tyto značky: Bugatti, Gerry Weber, Romika, Bull Boxer, Giatoma Niccoli, S. Oliver, Caprice, Högel, Remonte, Carinii a Jana. Na základě tohoto dělení dle dodavatelů jsou hlavní produkty rozdělovány a nabízeny na jednotlivých prodejnách. Hlavní dodavatelé jsou vždy nabízeny ve větším množství než ostatní značky.

Samostatnou kategorií produktů pak tvoří doplňky na ošetřování kožených bot, nebo doplňky nabízené při zakoupení obuvi – zejména vložky do bot, roztahovače bot a další.

Společnost též nabízí zákazníkům nákup prostřednictvím internetových stránek. Internetové stránky se rozhodla společnost zřídit v roce 2016, a to zejména kvůli rostoucímu nátlaku ze strany zákazníků, kteří měli a mají o tuto službu zájem. V současné době tak zákazníci mohou využít dvě výdejní místa v Plzni a v Klatovech, kde si produkty mohou vyzvednout. Pro ostatní zákazníky je dostupná služba zásilky přes Českou poštu, přičemž společnost nabízí zákazníkům při nákupu nad tisíc korun poštovné zdarma.

3.4 Zákazníci společnosti

Vzhledem k nabízeným produktům společnost cílí především na ženy v rozmezí věku 45-54, 35-44, 55-64 let. Menší zastoupení mají i věkové skupiny 25-34 a 65+. Zastoupení mladších věkových skupin má společnost zejména na e-shopu, zatímco prodejny navštěvují spíše ženy středního věku. Společnost své zákazníky charakterizuje jako lidi, kteří dbají o svůj vzhled a mají rádi kvalitní a slušivou obuv pro každou příležitost.

Společnost nevyužívá žádných oficiálních rozdělování zákazníků. Pro své interní potřeby si rozděluje zákazníky na tři skupiny. Do první skupiny řadí zákazníky, kteří jdou do obchodu a přesně ví, co si chtějí zakoupit. Zákazník ví, co potřebuje a jaké vlastnosti má produkt splňovat. Do této skupiny většinou řadí společnost pravidelně nakupující zákazníky. Druhá skupina je tvořena zákazníky, kteří se začínají rozhodovat až po vstoupení do prodejny či na e-shop, co by vlastně chtěli a potřebovali. V této chvíli nastupuje proškolený personál, který dokáže těmto zákazníkům naslouchat a doporučit produkt, který zákazníci očekávají. Do poslední skupiny řadí společnost zákazníky, kteří jdou náhodou kolem prodejny, nebo náhodou narazí na reklamu e-shopu a jdou se jen podívat, aby si zkrátili čas a povětšinou ani zájem o produkty společnosti nemají. Tyto zákazníky lze také nazvat spíše návštěvníky prodejny a e-shopu.

4 Analýza procesu řešení stížností a reklamací ve společnosti

V této kapitole se autorka bude věnovat analýze procesu řešení stížností a reklamací ve společnosti. Výzkum probíhal v březnu a dubnu 2021 v Plzni. Výzkum řešení stížností a reklamací probíhal na základě osobního dotazování, přičemž názory odborníků z oboru byly následně potvrzeny či vyvráceny marketingovým výzkumem spokojenosti zákazníků, kterým se autorka zabývá v následující části této práce.

4.1 Metodika a průběh výzkumu

Tento výzkum byl prováděn formou kvalitativního výzkumu. Primární informace byly získávány prostřednictvím strukturovaného rozhovoru se třemi odborníky působícími u společnosti Ghostshoes již od jejího založení.

Autorka zvolila osobní dotazování, jelikož je v tomto možná přímá interakce mezi tazatelem a respondentem. Autorka tak získávala přímou zpětnou vazbu a v případě potřeby mohla otázky dovysvětlit, či změnit pořadí otázek dle situace. (Kozel a kol., 2011, s. 175). Dotazování probíhalo celkem se třemi odborníky, kterým autorka položila 12 otevřených otázek, na které neměli možnost respondenti odpovídat pomocí předem stanovených variant odpovědí, ale odpovídali podle jejich subjektivního názoru na danou situaci.

Pokud autorka uvádí „odborníky“, jsou tím myšleny osoby jako jednatel společnosti, jeho jediný společník a vedoucí pracovník prodejen. Každý z těchto odborníků v organizaci působí již od jejího založení a má tak bohaté zkušenosti s jejím provozem a probíhajícími procesy uvnitř společnosti.

Osobní dotazování bylo bohužel ztíženo situací ohledně pandemie COVID-19 a vládními opatřeními zavedenými v souvislosti s bojem proti šíření této virové choroby. Předem ujednané rozhovory probíhaly v jedné z prodejen společnosti, a to v délce přibližně 90 minut. Výzkum byl uskutečněn v období od 2. března do 1. dubna 2021 v Plzni. Kvalitativní výzkum tvořil následně podklad pro kvantitativní výzkum, kterým byl zjišťován pohled zákazníků společnosti a jejich spokojenost s poskytovanou kvalitou.

4.2 Analýza výsledků výzkumu

Autorka níže v této kapitole představí a provede analýzu 12 otázek strukturovaného rozhovoru. U některých otázek bylo využito pro lepší pochopení grafického znázornění, či doplnění výpovědi vedoucích pracovníků následně podloženy matematickým výpočtem.

Otázka č. 1: Jaký význam má pro Vaši společnost přijatá stížnost od zákazníka?

Dva z odborníků, konkrétně jednatel a společník, považují stížnost od zákazníka jako jakési selhání při poskytování služeb a produktů zákazníkům. Přijatou stížnost odborníci pokládají za nepříjemnou zprávu, kterou se bojí obdržet. Zároveň však vědí, že stížnosti mohou společnosti pomáhat ke zlepšení poskytovaných produktů a služeb. Vedoucí prodejny je toho názoru, že projev stížnosti zákazníkem je projev zpětné vazby, kterou by společnost měla zaznamenat a snažit se napříště těmto typům problémů vyhnout. Vedoucí pracovník, na rozdíl od jednatele a společníka, bere stížnost pozitivně a snaží se ze sdělené nespokojenosti zákazníka vzít ponaučení do budoucna a využít stížnost ve svůj prospěch. Zároveň se však všichni odborní pracovníci shodli na tom, že stížnosti v jejich společnosti téměř nedostávají a dělají vše pro to, aby tomu tak bylo i nadále. Dále také přiznávají, že v minulosti se řešením stížností příliš nezabývali a nenabízeli zákazníkům vzájemné vyrovnání.

Otázka č. 2: Vyzýváte zákazníky k vyjádření stížnosti, popř. jak?

Odborníci v oboru v této otázce uvedli, že zákazníky vyzývají k vyjádření stížností zejména přes příspěvky na recenzních portálech a sociálních sítích, dále osobně anebo e-mailem. Zákazníci se mohou na společnost obrátit se svojí stížností také přes zákaznickou podporu, a to prostřednictvím e-mailové komunikace či telefonicky. Kontakty jsou uvedeny na internetových stránkách společnosti. Tento způsob však zákazníci v převážné míře využívají k dotazování na dostupnost výrobků na prodejně, nikoliv však k vyjádření stížností.

Recenzní portály

Společnost využívá z recenzních portálů webový srovnávač Zboží.cz a dále recenzní portál Heureka.cz. Společnost tyto recenzní portály prezentuje svým zákazníkům a prostřednictvím placených reklam také potenciálním zákazníkům. Všichni vedoucí pracovníci se na recenzní portály soustřeďují a věnují se každé přidané recenzi. Jsou

si totiž vědomi, že každá tato recenze má velký vliv na nákupní rozhodování potenciálních zákazníků. Na Heurece má společnost celkem 279 recenzí, přičemž 272 recenzí je pozitivních, společnost zde má také odznak ověřeno zákazníky, přičemž 99 % zákazníků doporučuje tento obchod. U recenzí najdeme také zpětnou vazbu podniku. Buď poděkování za recenzi, nebo vysvětlení, v případě, že se jedná o negativní recenzi. Na základě těchto údajů může autorka tedy potvrdit výpověď odborníků, že cílem společnosti je spokojený zákazník a profesionální přístup. Podobné postavení si společnost drží také na recenzním portále Zboží.cz. Zde najdeme 208 recenzí s celkem 96 % spokojených zákazníků.

Jelikož si je společnost vědoma nejen existence stávajících zákazníků, ale také rostoucí konkurence, má založené své stránky také na sociálních sítích. Zákazníci zde mohou vyjádřit svoji stížnost nebo naopak spokojenost s nákupem, což bývá dle odborníků velmi zřídka. Proto je společnost na sociálních sítích méně aktivní a nevěnuje jim z hlediska recenzí příliš mnoho pozornosti. Odborníci sdělili, že sociální sítě využívá převážně pro propagaci společnosti a svých produktů a že tento způsob využívají převážně pro jednosměrnou komunikaci směrem k zákazníkům. Informují je tak tímto způsobem o budoucích a probíhajících slevových akcích nebo o novinkách v oboru obuvnictví.

E-mail

V případě, že zákazníci provedou svůj nákup přes internetové stránky společnosti, v krátkém časovém horizontu obdrží tito zákazníci od společnosti děkovný e-mail, přičemž je společnost žádá o sdělení spokojenosti s nákupem. Zákazníci pak nejčastěji provádí hodnocení spokojenosti právě přes výše zmíněné recenzní portály. V této souvislosti také odborníci uvedli, že nemají pro zákazníky zavedený žádný věrnostní program, a tak mohou tyto e-maily zasílat pouze zákazníkům, kteří jim sdělí své osobní údaje. Rozesílání těchto dotazníků má na starost vedoucí prodejen, který se také stará o veškeré přijaté stížnosti či reklamace.

Osobní kontakt

Všichni dotazovaní odborníci uvedli, že tento způsob považují za nejadekvátnější vzhledem k poslání a vizi jejich společnosti. Společnost klade důraz na profesionální jednání a poskytování co největší kvality zákazníkům, a tak v případě projevené stížnosti se snaží se zákazníky komunikovat napřímo a nabídnout jim ihned náhradní řešení daného problému. Dotazovaní zde také uvedli, že k tomuto motivují i své zaměstnance, čemu

se však autorka bude věnovat v následujících otázkách. Pokud tedy zákazník přijde do prodejny s nějakým přáním a očekáváním, pracovníci se po nákupu dotazují zákazníka, zda tato očekávání byla naplněna a zda je zákazník spokojený. Zákazníkům je tak věnována pozornost a hodnotí svoji zkušenost jako velmi pozitivní. Vedoucí pracovník tvrdí, že většinou zákazníci vyjadřují při osobním dotazování pouze spokojenost, stížnosti řeší převážně přes internetové stránky.

Otázka č. 3: Kdo se ve Vaší společnosti zabývá vyřizováním stížností a reklamací a kdo má v tomto odpovědnost?

Ve společnosti jsou vyřizováním stížností pověřeni všichni zaměstnanci, kteří pracují v prodejnách. Je zde zavedené pravidlo, že pokud se jedná o méně závažné stížnosti, může je řešit obsluha prodejny ihned při kontaktu se zákazníkem. Pokud se však jedná o stížnosti závažnější, řeší je vedoucí prodejen. V případě opravdu závažné stížnosti se toto dostává až k jednateli společnosti.

Odborníci se však v tomto případě shodli, že co se týče stížností, zatím obdrželi pouze ty, které dokázal vyřešit personál nebo vedoucí pracovník. Jednatel se do interakce se zákazníkem dostal opravdu jen velmi zřídka.

Co se týče reklamací, ty také vyřizuje převážně personál na prodejně. Pracovníci jsou důkladně proškoleni na vyřešení téměř jakékoliv reklamace ke spokojenosti zákazníka. Pracovníci na prodejnách jsou kompetentní také k řešení reklamací z internetového obchodu, i když těchto reklamací je oproti reklamacím na prodejně zanedbatelné množství.

Odpovědnost za řádné vyřešení stížnosti a stejně tak za vyřešení reklamací má za celou společnost vedoucí prodejen.

Otázka č. 4: Kde ve společnosti probíhá vyřizování stížností a reklamací?

Každý z dotázaných odporníků sdělil, že vyřizování stížností i reklamací probíhá na dvou místech. V případě kamenných prodejen proces vyřizování probíhá zejména na prodejně, přičemž v případě závažnějších problémů je takové vyřízení přesunuto do zázemí prodejny. Odborní pracovníci však toto nevidí příliš rádi z důvodu, že na takové vyřizování nemají uzpůsobené zázemí prodejen. Pokud se jedná o stížnosti sdělené zákazníky na recenzních portálech, ty vyřizuje vedoucí prodejen přímo z kanceláře

se snahou o co nejrychlejší vyřešení. V případě reklamací přes internet jsou tyto zasílány zákazníkům taktéž do prodejen, kde je vyřizuje personál na prodejně.

Otázka č. 5: Jakým způsobem motivujete Vaše pracovníky k vyřizování stížností a reklamací a mají Vaši pracovníci pravomoc k jejich řešení?

Při této otázce se odborníci přiznali, že pracovníky k vyřizování stížností a reklamací žádným způsobem nemotivují. Argumentace odborníků spočívala v tom, že vyřizování stížností a reklamací patří ke každodenní náplni práce zaměstnanců a nevidí důvod je v tomto dále motivovat. Dále uvedli, že jelikož mají z velké části dlouholeté pracovníky, není třeba je k tomuto nijak motivovat a pracovníci se snaží vyjít zákazníkům vstříc sami do sebe. Vedoucí prodejen také sdělil, že podřízené zaměstnance nijak nepostihují za řešení stížností a reklamací, naopak. Pro společnost je toto jedna z nejefektivnějších cest k vyřešení stížností, a proto vedení oceňuje samostatnost a obětavost zaměstnanců, kteří se snaží stížnosti vyřešit. Zároveň jsou si odborníci vědomi, že ne vždy lze všechny stížnosti řešit ihned personálem na prodejně, a tak ujistují zaměstnance, že se kdykoli mohou s obtížnějšími problémy obrátit na vedení.

Otázka č. 6: Organizujete v rámci společnosti školení pro zaměstnance zaměřené na vyřizování reklamací a stížností? Jestliže ano, rozveďte, prosím, jak toto školení probíhá.

Vedení společnosti jednotně uvedlo, že školení zaměstnanců je pořádáno vždy na začátku pracovního poměru, a následně průběžně v reakci na nová zavedená opatření společnosti. Školení zaměstnanců je většinou koncipováno jako všeobecné proškolení, nikoliv pouze školení na řešení stížností a reklamací. Školení probíhá tak, že po předchozí konzultaci termínu se všemi zaměstnanci je uspořádáno v sídle společnosti. Celé školení je vedeno vedoucím prodejen. Ten zaměstnancům předává mimo jiné informace, jak se chovat, pokud se setkají se stěžujícím si zákazníkem, nebo pokud chce zákazník zboží reklamovat. Zaměstnanci jsou na školení poučeni o zákonných povinnostech, které musí dodržovat a zároveň o nezákonných povinnostech spojených s posláním společnosti, které mají vůči přichozím stěžujícím si zákazníkům. Následuje proškolení ohledně vyřešení reklamací, zde jsou zaměstnanci důkladně seznámeni, jak řešit jednotlivé typy reklamací co nejefektivněji a ke spokojenosti obou stran. Na konci školení je zaměstnancům předán zápis z celého školení, který jim pak slouží jako manuál při interakci se zákazníky.

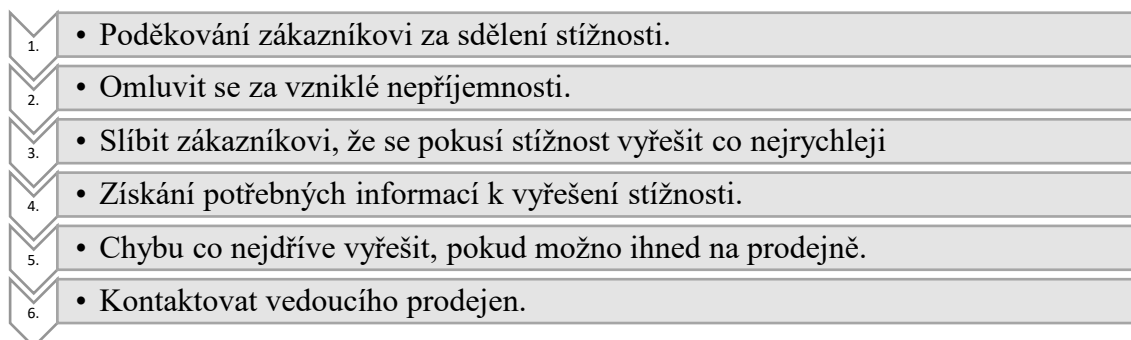
Vedoucí prodejen také uvedl, že je se zaměstnanci téměř každodenně v kontaktu, a tak, pokud si všimne jakéhokoliv nedostatku v chování zaměstnancům k zákazníkovi, upozorní na to zaměstnance ihned a snaží se mu vysvětlit, jak správně daný problém vyřešit.

Otázka č. 7: Poskytujete zaměstnancům manuál, jak se mají při řešení stížností a reklamací zachovat? Můžete nastínit, jak tento postup v praxi vypadá a kdo na jeho dodržování dohlíží?

Jak bylo uvedeno v předchozí otázce, zaměstnanci dostávají zápis z pořádaných školení, který jim posléze slouží jako manuál. Nedá se tedy říci, že by se jednalo o manuál přímo k řešení stížností a reklamací, ale spíše o všeobecný manuál k fungování na prodejně. Společnost nedisponuje stanovenými standardy, spíše řeší stížnosti a reklamace podle situace. Také záleží na osobnosti a charakteru stěžujícího si či reklamujícího zákazníka. Zaměstnanci tak řeší problémy spíše pomocí intuice a v závislosti na osobní praxi. Vedoucí prodejen se snaží pracovníky motivovat k tomu, aby řešili problémy zákazníků tak, jak mohou vidět u vedoucího prodejen.

Pracovníci se snaží řídit manuálem poskytnutým na školení a postupují dle ustálených pravidel, která jim byla předána na školení. Pracovníci mají v manuálu uvedený postup, kterým se řídit v případě řešení stížností.

Obr. 10: Postup řešení stížností ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nicméně, odborníci jsou si vědomi toho, že ne vždy se lze přesně řídit dle stanovených postupů v manuálu. Záleží na osobnosti zaměstnance a pro jaké řešení se v dané situaci rozhodne. Společnost však v tomto vkládá do svých zaměstnanců důvěru a nechává jim volnost v postupu vyřešení.

Odborní pracovníci se shodli, že se všichni ve společnosti snaží stížnostem a reklamacím předcházet a spíše, než na řešení stížností kladou důraz na komunikaci se zákazníkem a uzpůsobování kvality výrobků tak, aby naplnila jejich očekávání.

Otázka č. 8: Jak se nejčastěji vypořádáváte se stěžujícím zákazníkem?

Celý proces se stěžujícím si zákazníkem probíhá nejčastěji tak, že zaměstnanec prodejny se snaží pomocí komunikace se zákazníkem a využívání dostupných prostředků vyřešit jeho problém v co možná nejkratším čase. Zda zaměstnanci dodržují předepsaný postup kontroluje vedoucí prodejny. Zaměstnanec naslouchá rozzlobenému zákazníkovi a snaží se ho uklidnit. Následně se zákazníkovi omluví za vzniklý problém a vyžádá si od něj potřebné informace k vyřešení stížnosti. Pokud jde stížnost vyřešit okamžitě, učiní tak a také nabídne zákazníkovi kompenzaci.

V případě, že k vyřešení stížnosti bude potřeba informovat vedení, informuje zákazníka, jak dlouho bude vyřešení takové stížnosti trvat. Zaměstnanci se snaží řešit stížnosti bez přítomnosti vedoucího prodejny, jsou však povinni všechny přijaté stížnosti sdělit a také uvést formu, jakou nabídli zákazníkovi ke kompenzaci. Zaměstnanci mohou povolat vedoucího prodejny k vyřešení stížnosti pouze v krajních případech, když se jedná o problém, který nemá jednoznačné řešení.

Otázka č. 9: Jak jsou nejčastěji řešeny reklamace ve společnosti?

Reklamace jsou ve společnosti řešeny velmi podobně jako stížnosti, pouze s tím rozdílem, že pracovníci jsou proškoleni na všechny vady, které obuv může mít a stejně tak na vady, které se uznávají či neuznávají. Záleží také na konkrétním dodavateli, jak si stanoví, že se reklamace jeho obuvi budou řešit. Zaměstnanci tedy dostávají v manuálu přesně rozepsané jednotlivé dodavatele obuvi a způsob, jak mají jednotlivé reklamace řešit. Každý dodavatel se k reklamacím staví jinak, ale většinou je na společnosti, jak danou reklamaci posoudí a následně obhájí dodavateli. Společnost se snaží vyjít zákazníkům vstříc, a tak většinu reklamací uznává a opravuje obuv na své náklady. Bohužel se často setkává s kverulanty, kteří reklamují obuv např. chvíli před vypršením záruky na obuv, a to jen kvůli ochozené podrážce. V takových případech většinou zaměstnanci postupují tak, že reklamaci od zákazníka přijmou, zjistí od něj potřebné informace a poučí ho o zákonných ustanoveních. Následně předávají obuv vedoucímu prodejny a ten rozhoduje, zda reklamaci uzná či nikoliv.

Otázka č. 10: Jakých prostředků využíváte ve společnosti k evidování stížností a reklamací a kdo nese odpovědnost za jejich evidenci?

U této otázky uvedli odborníci, že do nedávné doby byla evidence prováděna pouze písemně, a to do knih určených k evidenci. Nicméně společnost využila pandemie COVID-19 a zavřených prodejen a založila, resp. zakládá nový elektronický systém, do kterého se údaje budou zaznamenávat. Systém je v procesu a musí dojít k zaškolení personálu, avšak společnost očekává, že by mohl být plně funkční do dvou měsíců. Systém nebude nikterak složitý, bude se jednat o jednoduchou elektronickou tabulku, kde budou pověřeni pracovníci vyplňovat předem nadepsané kolonky. Je však důležité říci, že společnost do této doby nevedla žádný systém pro evidování stížností zákazníků, tj. byly evidovány pouze reklamace. Stížnosti se neevidovaly. Se zavedením nového elektronického systému dojde ke změně a společnost se zaměří i na stížnosti zákazníků.

Evidenci provádí všichni zaměstnanci, kteří se dostanou do přímé interakce s nespokojeným zákazníkem. Zaměstnanci evidují především jméno zákazníka, typ obuvi, důvod reklamace, datum reklamace a způsob řešení. Za kontrolu zapsaných údajů odpovídá vedoucí prodejny.

Otázka č. 11: Dochází ve Vaší společnosti k vyhodnocování stížností? V případě, že ano, jak často stížnosti vyhodnocujete a kdo vyhodnocení provádí? Dělíte se o zjištěné výsledky se svými pracovníky?

Ve společnosti dochází k vyhodnocování stížností pouze v případě, jsou-li od nějakého zákazníka zaznamenány. Jak již bylo řečeno, společnost se se stížnostmi neseťká příliš často, a tak nemá žádné pravidelné intervaly, ve kterých by stížnosti vyhodnocovala. Pokud však stížnosti zaznamená, vyhodnocuje je ještě tentýž den. Vyhodnocování má na starosti vedoucí prodejny, který kontroluje každý den stav přijatých stížností a pokud nějaké jsou, realizuje proces k jejich rychlému vyřešení. Následně kontaktuje příslušného zaměstnance a sdělí mu výsledky vyhodnocení stížnosti a případně s ním probere další možná řešení.

Otázka č. 12: Realizujete ve Vaší společnosti kontrolu vyřízení stížností?

Vedoucí prodejny kontroluje, zda jsou stížnosti řádně zaznamenávány a zda zaměstnanci dodržují předepsané postupy při řešení stížností se zákazníkem. Kontrolují kvalitu odvedené práce a také výši vynaložených nákladů na kompenzace. Přínos všech výše zmíněných činností lze jen těžko zjistit, společnost toto porovnává vzhledem k recenzím

od zákazníků na recenzních portálech, kde se občas objeví nejprve stěžující si zákazník, který následně udělí výborné hodnocení vzhledem ke způsobu a rychlosti vyřešení jeho stížnosti.

Shrnutí strukturovaných rozhovorů

Na základě strukturovaného rozhovoru s odborníky došla autorka k závěru, že stížnost je ve společnosti považována za velmi významnou událost vedoucí ke zlepšení kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům, i když v minulosti se řešením stížností ve společnosti příliš nezabývali a nenabízeli zákazníkům kompenzace. Zaměstnanci se snaží vhodně komunikovat se zákazníky na prodejnách, aby dokázali objevit příčinu nespokojenosti zákazníka a snažili se napravit jeho zkušenost dříve, než prodejnu opustí. Pokud jsou totiž stížnosti vyjádřeny jinak než přímo na prodejně, většinou je nespokojenost zákazníka nevratná, a i přesto že společnost nabídne zákazníkovi různé formy kompenzace, důvěra ze strany zákazníka je velmi narušena. Zákazníci mají možnost vyjádřit své stížnosti na různých místech, avšak nejvíce k tomu využívají přímo prodejny při osobním kontaktu se zaměstnanci. Dále jsou velmi využívaným prostředkem k vyjádření stížností recenzní portály jako je Heureka.cz či Zboží.cz, ty však využívají především zákazníci nakupující přes e-shop společnosti.

Co se týče reklamací, platí pro ně stejná pravidla jako pro stížnosti. Společnost se snaží vyjít při řešení reklamací zákazníkům vstříc a nabízí jim různé formy vyřešení reklamací v závislosti na dané reklamované vadě. V této souvislosti pořádá společnost školení zaměstnanců, která jsou pořádána několikrát ročně podle potřeby. Zaměstnanci jsou zde školeni na řešení reklamací a občas i stížností. Zaměstnanci dostávají manuál, kde jsou rozepsáni všichni dodavatelé a způsob, jak mají jednotlivé reklamace u obuvi dodávané od jednotlivých dodavatelů řešit. Každý dodavatel se k reklamacím staví jinak, ale většinou je na společnosti (zaměstnancích), jak danou reklamaci posoudí a následně obhájí dodavateli. Speciálně zaměřená školení na stížnosti společnost nepořádá, vše je zahrnuto ve všeobecných školeních, ze kterých si zaměstnanci odnáší také manuál, dle kterého následně mohou při řešení stížností či reklamací postupovat. Vedoucí pracovník je téměř v každodenním kontaktu se zaměstnanci a může je tak při jednotlivých procesech kontrolovat a dávat jim případné rady, jak se zachovat v budoucnu.

Vyřizování stížností i reklamací má počátek vždy na prodejně i když se jedná o nákupy přes e-shop. Zaměstnanec odvede zákazníka do zázemí, kde se ho snaží uklidnit.

Následně se zákazníkovi omluví za vzniklý problém a vyžádá si od něj potřebné informace k vyřešení stížnosti. Pokud jde stížnost vyřešit okamžitě, učiní tak a také nabídne zákazníkovi kompenzaci. Ještě tentýž den informuje o přijatých stížnostech a reklamacích a způsobu jejich řešení vedoucího pracovníka prodejen.

Společnost v minulosti využívala k zaznamenávání stížností a reklamací pouze knih umístěných na prodejnách. Avšak díky pandemii COVID-19 zavádí společnost nově přehlednější a snadněji dostupný elektronický systém, který se bude mimo jiné více zaměřovat na evidenci a vyhodnocování stížností. Celý reklamační proces i proces vyřizování stížností má na starosti vedoucí pracovník, a to včetně pravidelného proškolení zaměstnanců a následnou kontrolu plnění stanovených povinností.

5 Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků a kvality poskytovaných služeb

Klíčovou částí diplomové práce je provedení marketingového výzkumu, který se zaměřuje především na spokojenost zákazníků a kvalitu poskytovaných služeb. Výzkum byl realizován pomocí dotazníkového šetření.

Vzhledem k obsáhlosti tématu diplomové práce se pro získání dostatku podkladů ke splnění hlavního cíle práce autorka rozhodla pro realizaci výzkumu prostřednictvím dvou výzkumných metod, metody SERVQUAL a metody stanovení indexu spokojenosti zákazníka. V dotazníkovém šetření respondenti měli za úkol odpovídat v rámci tří částí. První část se týkala dotazníku vytvořeného pro vyhodnocení výsledků prostřednictvím metody SERVQUAL, druhá část dotazníku byla vytvořena tak, aby mohli být zjištěny podklady pro výpočet spokojenosti zákazníků společnosti prostřednictvím Evropského modelu spokojenosti zákazníků a třetí část obsahovala identifikační otázky týkající se například pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. Celý dotazník je k nahlédnutí v Příloze A.

I přes to, že byl fakticky vytvořen pouze jeden dotazník, na který odpovídali stejní respondenti, autorka v rámci přehlednosti rozdělila vyhodnocení dotazníku do dvou částí. Struktura jedné části dotazníku a vyhodnocení získaných dat prostřednictvím metody SERVQUAL je detailněji uvedené v kapitole 6 a struktura druhé části dotazníku a vyhodnocení odpovědí respondentů prostřednictvím metody ECSI je uvedené v kapitole 7.

5.1 Distribuce dotazníku

Vzhledem k současné situaci a zaváděním vládních opatření v souvislosti s bojem proti šíření virové choroby COVID-19 způsobené koronavirem SARS-CoV-2 nemohla autorka dotazníky se zákazníky společnosti vyplňovat osobně, a proto k distribuci dotazníků docházelo prostřednictvím zaměstnanců prodejen a vedoucích pracovníků.

Dotazníkové šetření probíhalo v období března a dubna 2021, přičemž nejčastěji byly distribuovány dotazníky prostřednictvím e-mailu, kdy společnost zasílala zákazníkům dotazník v rámci hodnocení spokojenosti se společností vždy po uskutečnění objednávky.

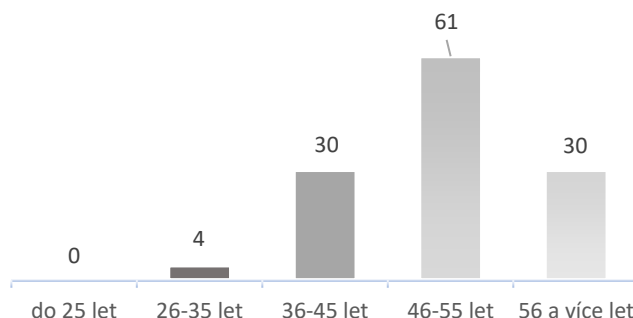
Dále byly dotazníky rozeslány lidem, jejichž kontakt má společnost uložený ve své databázi. Celkem došlo k vyhodnocení 125 relevantních odpovědí.

5.2 Analýza respondentů

Jak již výše uvedli odborníci ze společnosti, mezi hlavní zákazníky patří ženy v rozmezí věků 45-54, 35-44, 55-64 let a menší zastoupení mají i věkové skupiny 25-34 a 65+. Toto se potvrdilo i v dotazníkovém šetření, jelikož žen odpovědělo celkem **109** a mužů oproti tomu bylo pouze **15**. Jeden respondent uvedl u pohlaví možnost „jiné/nechci uvádět“. Největší zastoupení pak měla věková skupina od 46 do 55 let.

Zároveň však odborníci tvrdí, že zastoupení mladších věkových skupin má společnost zejména na e-shopu, zatímco prodejny navštěvují spíše ženy středního věku. Z tohoto tedy vyplývá, že více odpovídali zákazníci, kteří navštěvují za normálních okolností spíše prodejny, než aby využívali k nákupu internetový obchod.

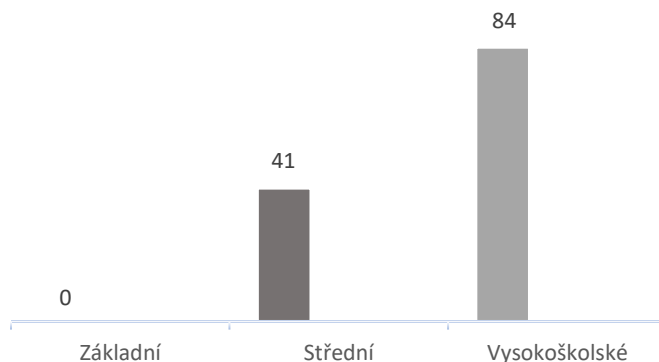
Obr. 11: Věkové zastoupení respondentů



Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Na otázku týkající se dosaženého vzdělání pak největší podíl respondentů vlastnil vysokoškolské vzdělání. Tímto lze mimo jiné vysvětlit názor odborníků, že se snaží nabízet zákazníkům zejména koženou kvalitní obuv, která je mnohdy dražší než obuv ze syntetického materiálu, a tak o ni mají zájem především lidé, kteří nekoukají tolik na cenu nýbrž na kvalitu obuvi. Vyjdeme-li z faktu, že v průměru mají vysokoškolsky vzdělaní větší příjmy, odpovídá tomu i struktura respondentů.

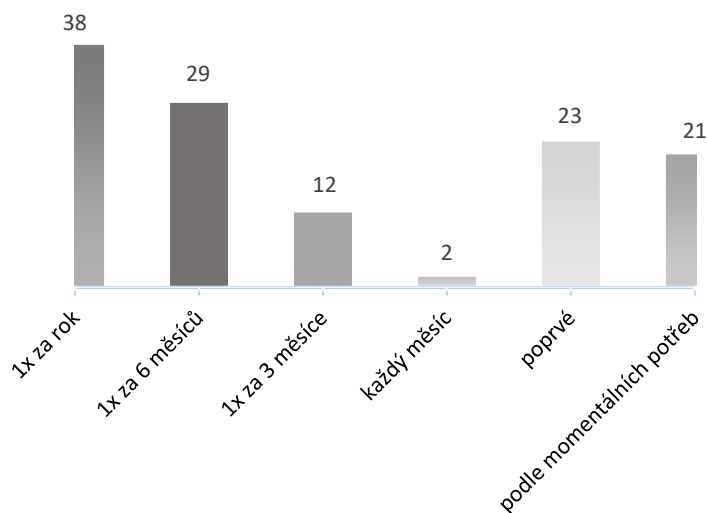
Obr. 12: Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Obrázek č. 12 znázorňuje, jak často zákazníci využívají služeb společnosti. Lze vidět, že velký podíl tvoří respondenti, kteří využívají služeb společnosti spíše občasně. Dokonce velké procento tvoří respondenti, kteří nakupovali ve společnosti poprvé, v době vyplňování dotazníku. Z tohoto je zřejmé, že se nejspíše nebude jednat o velmi loajální zákazníky. Nicméně mnoho respondentů, celkem 29 odpovědělo, že využívá služeb společnosti jednou za půl roku, tak lze předpokládat, že v případě uspokojení jejich potřeb se loajálními zákazníky mohou stát.

Obr. 13: Frekvence využívání služeb



Zdroj: vlastní výzkum, 2021

6 Spokojenost zákazníků s kvalitou služeb společnosti

I tato část práce se zaměřuje převážně na postavení společnosti z pohledu zákazníků. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit míru spokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb.

6.1 Struktura dotazníku

Dotazník autorka tvořila v souladu se stanovenými cíli diplomové práce na základě poznatků uvedených v předchozích kapitolách této práce. Cílem dotazníkového šetření bylo získat data k následnému měření kvality služeb společnosti, pro které byla využita metoda SERVQUAL.

Nejprve respondenti odpovídají na otázky zjišťující informace pro výpočet dle metody SERVQUAL. Tato část dotazník byla modifikována tak, aby kritéria vyhovovala zjišťování poskytované kvality v dané společnosti zabývající se prodejem obuvi a kožených doplňků. Bylo tedy dodrženo všech 5 dimenzí dle obecného schématu vytvořeného Zeithamlovou a kol. (1988), ale otázky byly modifikovány z původních 21 na 14, a to vzhledem k časové úspoře a ochotě zákazníků vyplnit také druhou část dotazníku týkající se jejich celkové spokojenosti. Z jednotlivých dimenzí byly autorkou společně s odborníky vybrány nejdůležitější faktory a zformulovány do tvrzení, které ovlivňují danou oblast, jak je uvedeno níže v tabulkách u vyhodnocení výzkumu. V neposlední řadě měli respondenti rozdělit 100 bodů mezi 5 výše uvedených dimenzí dle svých individuálních preferencí.

Otázky rozdělené dle jednotlivých dimenzí byly formulovány jako tvrzení, ve kterých se respondenti vyjadřovali, jak moc s daným tvrzením souhlasí, na škále od 1 do 7, přičemž 1 znamenalo zcela nesouhlasím a 7 zcela souhlasím. Každé tvrzení má dvě podoby. První podoba značí to, co by zákazník od společnosti očekával, například jakou má představu o kvalitě poskytovaných služeb, přičemž druhá podoba míří na vnímání zákazníka po osobní zkušenosti se společností. Jak již bylo uvedeno, známkování má sedm stupňů a provádí se pomocí Likertovy škály.

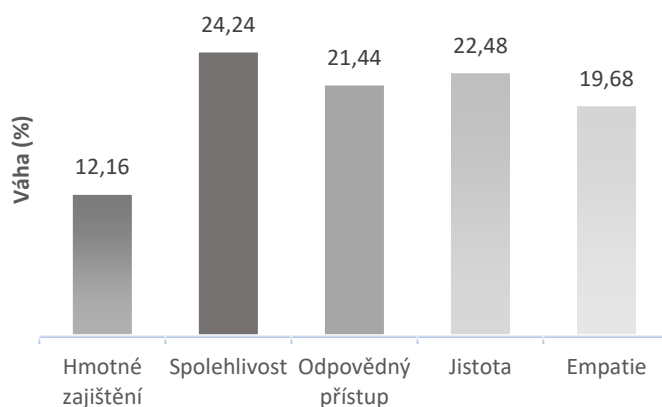
Uváděná metoda SERVQUAL měří mezeru mezi očekáváním zákazníka a skutečně poskytnutou službou. Zákazník je spokojený v případě, že tvrzení o osobní zkušenosti se společností má více bodů než tvrzení s jeho očekáváním před samotným nákupem.

Vzhledem k nemožnosti osobního dotazování zákazníků, se autorka snažila nevyužívat příliš otevřených otázek.

6.2 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Jednou z částí dotazníku, kterou měli respondenti vyplnit bylo určení důležitosti jednotlivých kategorií, tj. každý respondent zvolil kategorii, která je pro něj nejdůležitější a následně postupoval po kategoriích až k té nejméně důležité. Respondenti měli takto rozdělit celkem 100 bodů, přičemž platilo, že čím více bodů dané dimenzi přidělí, tím více je pro ně důležitá. Na následujícím obrázku 14 jsou znázorněny v procentním vyjádření jednotlivé kategorie dle průměrných hodnot z přiřazeného počtu bodů.

Obr. 14: Důležitost dimenze pro zákazníka vyjádřená v %



Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Jak je zřejmé z obrázku 14, tak největší důležitost má pro zákazníky dimenze Spolehlivosti s váhou důležitosti 24,24 %. V této kategorii byly zařazeny výroky týkající se ochoty personálu, poskytnutí perfektní služby a kvality produktů.

Jako druhou nejdůležitější kategorii zvolili respondenti Jistotu s váhou důležitosti 22,48 %. Tato kategorie zahrnuje především schopnosti zaměstnanců vzbudit u zákazníka pocit důvěry a jistoty. Respondenti odpovídali na tvrzení týkající se informovanosti personálu o produktech, reagování personálu na požadavky zákazníků a zdvořilost zaměstnanců.

Třetí neméně důležitou kategorií byla zvolena kategorie Odpovědný přístup s váhou důležitosti 21,44 %. Tento parametr ukazuje především rychlost reagování zaměstnanců při shledání problému nebo komunikaci zaměstnanců se zákazníky.

Jako čtvrtá nejdůležitější kategorie byla zařazena Empatie s váhou důležitosti 19,68 %, která má jako jediná z kategorií pouze dva indikátory, jimiž jsou jednání zaměstnanců v nejlepším zájmu zákazníků a individuální přístup vůči zákazníkům.

Kategorie, která je pro respondenty nejméně důležitá je Hmotné zajištění s váhou důležitosti 12,16 %. Hmotné zajištění obsahuje indikátory o dostupnosti a lokalitě prodejny, vzhledu a uniforem personálu a příjemné a reprezentativní prostředí. Z obrázku 14 je patrné, že tato kategorie není pro respondenty příliš důležitá a ve srovnání s ostatními jí bylo přiřazeno o poznání méně bodů než ostatním kategoriím, které mají dle respondentů podobné váhy důležitosti.

Hmotné zajištění

Kategorie zobrazuje prostředí, zařízení a vybavení, které zákazník vidí, využívá nebo s ním jinak přichází do styku. Tato dimenze kvality služeb zahrnuje 3 tvrzení zkráceně uvedené v tabulce 1.

Tab. 1: Hmotné zajištění

Hmotné zajištění	Průměrná očekávaná kvalita	Průměrná vnímaná kvalita	Mezera výroku	Mezera dimenze	Průměrná váha dimenze v %
Dostupnost a lokalita	5,856	5,92	0,064	-0,74	12,16
Vzhled a uniformy personálu	5,176	4,752	-0,42		
Příjemné a reprezentativní prostředí prodejny	6,368	4,504	-1,86		

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Z tabulky je zřejmé, že nejhůře ze všech tří výroků je na tom poslední výrok, který se týká příjemného a reprezentativního prostředí prodejny. Mezera výroku -1,86 je zároveň největší mezerou ze všech 14 tvrzení. Z tohoto vyplývá, že by bylo vhodné, aby se majitelé zamysleli nad investicí do zvelebení prostředí prodejny, jelikož to zákazníci vnímají jako největší nedostatek u společnosti. Už ne tak vysoké, ale také záporné mezery dosahuje i druhé a první tvrzení z této dimenze. Velikosti mezer jsou v této dimenzi celkem velké a je jasné, že by se majitelé měli zaměřit mimo vzhledu prodejny také na vzhled zaměstnanců obsluhující zákazníky. Co se týče tvrzení o dostupnosti a lokalitě prodejny, tam hraje velkou roli subjektivní pocit zákazníků a jejich stálé bydliště.

Spolehlivost

Spolehlivost společnosti zabývající se prodejem obuvi znamená převážně schopnost poskytovat perfektní služby zákazníkům prostřednictvím ochotného personálu. V této dimenzi jsou uvedeny také 3 tvrzení, jak je zobrazeno v tabulce 2 níže.

Tab. 2: Spolehlivost

Spolehlivost	Průměrná očekávaná kvalita	Průměrná vnímaná kvalita	Mezera výroku	Mezera dimenze	Průměrná váha dimenze v %
Ochota personálu	6,336	6,36	0,03	-0,26	24,24
Poskytnutí perfektní služby	6,368	5,872	-0,5		
Kvalita zakoupených produktů	6,456	6,136	-0,32		

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Tvrzení v této kategorii jsou hodnocena velmi uspokojivě. Jedna hodnota dosahuje kladné hodnoty, kdy zákazníci odpovídali ve prospěch vnímané kvality než představě o ideální prodejny obuvi. Tvrzení s kladnou hodnotou se týkalo ochoty personálu. Kladná mezera představuje spokojenost zákazníků v oblasti ochoty personálu (0,03). Z tohoto lze vyvodit, že zaměstnanci jsou ochotni a věnují se zákazníkům, a tudíž by majitelé neměli dopustit, aby zákazníci byli v tomto ohledu v budoucnu zklamaní. Zbylá dvě tvrzení dosahují mezery záporné, avšak jedná se o velmi nepatrnou mezeru v obou případech. Z kategorie Spolehlivost je nejhůře hodnoceno tvrzení, že zaměstnanci dbají na poskytnutí perfektní služby (-0,5). Vzhledem k přechozímu tvrzení, kde zákazníci považují personál za ochotný lze předpokládat, že se jedná o poskytnutí kvalitní a ochotné služby, nicméně existuje zde prostor ke zlepšení, aby poskytnutí služby bylo perfektní. Tvrzení představuje zároveň shrnutí celého zákaznického servisu a pokud by společnost chtěla v příštím prováděném průzkumu dosáhnout lepší úrovně hodnocení zákazníků, tak to půjde jen za předpokladu, že se personál bude na práci soustředit a snažit se vyvarovat zbytečných chyb. Tvrzení týkající se kvality produktů dosáhlo jen nepatrné mezery mezi očekáváním zákazníků a vnímanou reálnou kvalitou (-0,32), z čehož vyplývá, že si společnost zakládá na prodávání zejména kvalitní obuvi, tak jak tvrdili majitelé společnosti ve strukturovaném rozhovoru v kapitole 4.

Odpovědný přístup

Odpovědný přístup lze definovat jako připravenost zaměstnanců pomoci zákazníkům a dále jako způsobilost zaměstnanců flexibilně reagovat na požadavky zákazníků a poskytnutí pohotové obsluhy. Výsledky z dotazníkového šetření k této kategorii jsou zobrazeny v tabulce 3 níže.

Tab. 3: Odpovědný přístup

Odpovědný přístup	Průměrná očekávaná kvalita	Průměrná vnímaná kvalita	Mezera výroku	Mezera dimenze	Průměrná váha dimenze v %
Flexibilní reagování personálu	5,688	5,944	0,26	0,12	21,44
Rychlé vyřešení vzniklého problému	6,552	5,68	-0,87		
Komunikace personálu formou osobního rozhovoru	4,516	5,496	0,98		

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Odpovědný přístup dosáhl podobných výsledků jako přechozí kategorie. Dokonce v této dimenzi jsou dvě ze tří mezer výroků kladné. Zápornou mezeru (-0,87 %) získalo tvrzení ohledně rychlého vyřešení vzniklého problému. Vzhledem k pořádání pravidelných školení pro zaměstnance, by toto mohli majitelé společnosti do budoucna vyřešit větším proškolením zaměstnanců na případy, kdy nespokojený zákazník bude chtít svůj problém rychle vyřešit. Jak uvedli majitelé společnosti v předchozí kapitole zabývající se analýzou řešení stížností a reklamací, školení jsou realizována pravidelně, nicméně jedná se vždy pouze o obecná školení, kde zaměstnancům sdělují všechny provozní věci. V souvislosti s mezerou v tomto tvrzení by bylo vhodné zorganizovat specializované školení, které by se věnovalo pouze řešení stížností a reklamací, kde by zaměstnancům bylo důkladně osvětleno, jak co nejrychleji daný problém se zákazníky vyřešit. Naopak kladná mezera (0,26) vznikla ve výroku týkajícím se flexibilního reagování zaměstnanců. Respondenti také hodnotili velmi pozitivně komunikaci formou osobního rozhovoru, tedy vnímaná kvalita byla pro respondenty vyšší než jejich očekávání. Jak je zřejmé také z předchozí kategorie, interakce zaměstnanců se zákazníky je na velmi dobré úrovni. Ve společnosti je menší úroveň kvality pouze v řešení problémů a celkového odborného přístupu zaměstnanců, ale nikoliv komunikace se zákazníky.

Jistota

Kategorie Jistoty, jejíž hodnoty vycházející z dotazníkového šetření jsou uvedeny v tabulce 4, značí náhled zákazníků na míru informovanosti zaměstnanců. Představuje také jakousi záruku zákazníkům, že zaměstnanci jsou vzděláni a zdvořilí a budou se snažit vyhovět jejich přáním a požadavkům.

Tab. 4: Jistota

Jistota	Průměrná očekávaná kvalita	Průměrná vnímaná kvalita	Mezera výroku	Mezera dimenze	Průměrná váha dimenze v %
Informovanost personálu o produktech	6,648	5,536	-1,11	-0,32	22,48
Pohotová reakce personálu na požadavky zákazníků	6,12	6,216	0,1		
Zdvořilost personálu	6,504	6,528	0,03		

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Nejhůře z této kategorie bylo vyhodnoceno tvrzení týkající se informovanosti personálu o produktech, jedná se zároveň o druhou největší mezeru ze všech 14 tvrzení. To ostatně pouze navazuje na předchozí uvedené výsledky, jelikož i tam nejhůře vycházela mezera mezi očekávanou a skutečnou kvalitou v odborných znalostech personálu. Pokud by tedy společnost napříště chtěla v této kategorii lepší výsledky, musí zlepšit školení zaměstnanců. V současnosti nejspíše zákazníci nepocítují důvěru ve znalosti zaměstnanců, který podle nich nepůsobí profesionálním dojmem. Ostatní tvrzení dostala velmi dobré hodnocení, u obou vychází mezera tvrzení kladná, tedy pohotová reakce personálu na požadavky zákazníků a zdvořilost zaměstnanců předčily očekávání zákazníků. V průměru lze tedy říci, že i v této kategorii jsou průměrně zákazníci spokojeni.

Empatie

V tomto případě kategorie Empatie představuje schopnost společnosti poskytovat pečlivý a individuální přístup zákazníkům a také schopnost rozpoznat přání a potřeby, které zákazník preferuje. U tohoto charakteristického znaku jakosti služeb respondenti projevovali svůj názor ve dvou tvrzeních v tabulce 5 níže.

Tab. 5: Empatie

Empatie	Průměrná očekávaná kvalita	Průměrná vnímaná kvalita	Mezera výroku	Mezera dimenze	Průměrná váha dimenze v %
Individuální přístup vůči zákazníkům	6,112	6,24	0,128	0,09	19,68
Jednání personálu v nejlepším zájmu zákazníků	6,272	6,312	0,04		

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

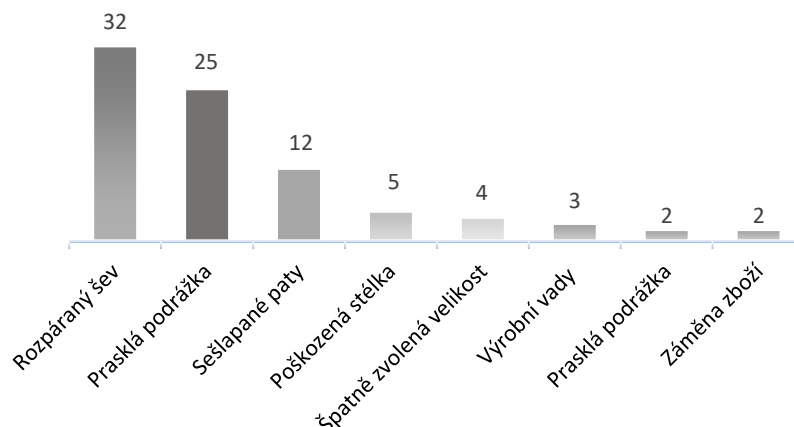
Obě dvě tvrzení v kategorii Empatie byla ve výsledku hodnocena kladnou mezerou. Větší kladná mezera (0,128) byla u tvrzení týkajícího se individuálního přístupu vůči zákazníkům. O něco menší mezera, avšak také kladná (0,04), vzešla z hodnocení zákazníků u tvrzení zabývajícím se jednáním personálu v nejlepším zájmu zákazníků.

Již výše bylo uvedeno, uvedené mezery indikují pouze potenciální problém a vzhledem k silným a slabým stránkám každé vlastnosti je důležité, provést detailní analýzu každé vlastnosti odděleně a zjistit konkrétní nedostatky, což bylo splněno v předchozí části práce. Více k tomuto bude pojednáno v následující části práce, která se věnuje shrnutí celého výzkumu.

Je však potřeba říci, že očekávání zákazníků jsou většinou velmi vysoká, a tak ve většině případech hodnotu skutečnou převyšují. Tím, že byla zohledněna důležitost pro zákazníky a vypočtena na základě vážené a nevážené mezery došlo k velkému prohloubení rozdílu mezi očekávanou a skutečnou hodnotou, ovšem reálně vyplývá z dotazníku, že respondenti jsou s obdrženou kvalitou spokojeni.

Autorka by ráda v neposlední řadě interpretovala tvrzení týkající se oblasti stížností, které obsahovalo výčet nejčastějších důvodů reklamace, který autorce sdělili odborníci při strukturovaném rozhovoru. Tyto možnosti byly v tvrzení formulovány prostřednictvím zaškrťovacích otázek, kde mohli respondenti, kteří již u společnosti reklamovali nějaký produkt, vybrat z nabízených možností, nebo dopsat důvod reklamace dle své reálné zkušenosti. Je třeba uvést, že se jednalo o nepovinnou otázku, a tak respondenti, kteří nikdy nereklamovali, nemuseli na tuto otázku odpovědět. Celkem tedy odpovědělo 85 respondentů.

Obr. 15: Důvod reklamací



Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Z obrázku 16 je zřejmé, že nejvíce respondenti reklamují rozpáraný šev (32) a druhým nejčastějším důvodem reklamace je prasklá podrážka (25). V obou případech se jedná o reklamace, které společnost bez problému uznává (samozřejmě v případě dodržení zákonné lhůty pro reklamaci) a zákazníkům obuv vyreklamuje na své náklady. Co se týče sešlapaných pat, které jsou třetím nejčastějším důvodem reklamací, zde je potřeba, aby zaměstnanci, kteří reklamace vyřizují byli velice obezřetní, jelikož se ze zkušenosti odborníků většinou jedná o vady způsobené pouze nošením obuvi, nikoliv vadou obuvi. Tyto reklamace společnost ve většině případech zamítá. Jak vyplynulo ze strukturovaného rozhovoru, po zamítnutí reklamace dochází většinou k nespokojenosti zákazníků. V souvislosti s touto otázkou by také ráda autorka upozornila, že zákon o ochraně spotřebitele, stanoví informační povinnosti podnikatele, kdy je podnikatel povinen poskytnout spotřebiteli „jasným, srozumitelným a snadno dostupným způsobem“ informace o možnosti využití mimosoudního řešení spotřebitelského sporu a o subjektu oprávněném tyto spory řešit včetně jeho internetové adresy (srov. § 14 odst. 1 zákona o ochraně spotřebitele).

6.2.1 Shrnutí zjištěných výsledků

Z tabulek 1 až 5 je patrné, že kategorie, které převyšují skutečnou hodnotu nad očekávanou hodnotu jsou dvě, a to Odpovědný přístup a Empatie. Zákazníci jsou v těchto vlastnostech velmi spokojeni a může to také představovat důvody setrvání zákazníků u společnosti. V ostatních kategoriích převyšuje očekávaná hodnota skutečnou hodnotu.

Na následující tabulce 6 lze vidět shrnutí celého výzkumu kvality služeb. Každá kategorie je následně vynásobena šetřením stanovenou vahou dimenze, tedy důležitosti pro zákazníky, čímž vzniklo tzv. vážené SERV-skóre. Vážené SERV-skóre je vypočítáno z důvodu, že pomocí něj je možné následně zhodnotit celkovou úroveň kvality služeb vnímanou zákazníky v dané společnosti.

Tab. 6: Spokojenost zákazníků s kvalitou služeb

	Vlastnosti	Mezera dimenze	Průměrná váha dimenze v %	Vážené SERV-skóre	Mezera kvality služeb
Funkční kvalita služby	Hmotné zajištění	-0,74	12,16	-8,99	-3,63
	Spolehlivost	-0,26	24,24	-6,3	
	Odpovědný přístup	0,12	21,44	2,57	
	Jistota	-0,32	22,48	-7,19	
	Empatie	0,09	19,68	1,77	

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Celková mezera kvality služeb dosáhla záporné hodnoty -3,63. Aby mohl být dále určen toleranční limit této hodnoty, tj. limit při kterém nedochází k velké míře nespokojenosti zákazníků s poskytovanou kvalitou služeb, autorka stanoví hodnotu, která omezí rozsah mezi spokojeností a nespokojeností zákazníků. Pokud by tedy byla velikost mezery -1 je možno očekávat spokojenost zákazníků s menšími námitkami. Hodnota, která by dosahovala hodnot ještě nižších, bude brána za vysokou míru nespokojenosti zákazníků s poskytovanou kvalitou služeb společnosti. Toto platí také obráceně, v případě nabývání vyšších, dokonce kladných hodnot, značí spokojenost zákazníků s kvalitou služeb. Pro realizaci výpočtu byla zjištěna průměrná váha důležitosti všech dimenzí pro zákazníky, která činí 20 % a následně vynásobena stanovenou velikostí mezery, tj. -1. Hraniční hodnota mezi spokojeností a nespokojeností zákazníků s poskytovanou kvalitou služeb společností je -20. Pokud tedy porovnáme tuto hodnotu s hodnotou výsledné mezery kvality služeb, která dosáhla -3,63, lze říci, že i přes zápornou hodnotu toto neznačí velkou míru nespokojenosti zákazníků, nýbrž spokojené zákazníky, které mají námitky k určitým činnostem společnosti. I přesto, že se jedná o nepatrnou zápornou hodnotu, stále to představuje určitou mezeru v očekávání zákazníků a skutečnou kvalitou při poskytování služeb zákazníkům. Na jaké kategorii by měla společnost zapracovat nejvíce je uvedeno na obrázku 11 výše.

I přes to, že hmotné zajištění bylo hodnoceno respondenty jako vlastnost s nejnižší vahou důležitosti, tato kategorie vychází jako nejhůře hodnocená i z hodnoty váženého SERV-skóre. Vážené SERV-skóre vlastnosti hmotného zajištění ukazuje téměř číslo -9, což je velký rozdíl oproti ostatním vlastnostem. Druhé nejhorší hodnoty nabývá vlastnost Jistota, která ve váženém SERV-skóre dosáhla záporné hodnoty -7,19. Zároveň byla Jistota hodnocena respondenty jako druhá nejvyšší na váze důležitosti. Z tohoto tedy vyplývá, že na tyto vlastnosti by se společnost měla při vylepšování poskytování kvality služeb zaměřit nejvíce.

Na rozdíl od dvou výše zmíněných vlastností ostatní vlastnosti dopadly ve váženém SERV-skóre mnohem lépe. Nejlépe byla hodnocena vlastnost Odpovědný přístup, a to dokonce kladnou hodnotou 2,57. Z této hodnoty lze určit, že společnost poskytuje vysokou kvalitu služeb v činnostech jako jsou připravenost zaměstnanců pomoci zákazníkům či způsobilost zaměstnanců flexibilně reagovat na požadavky zákazníků a poskytnutí pohotové obsluhy. Nejedná se o jedinou vlastnost, která dosáhla kladné hodnoty, druhou vlastností s kladným číslem 1,77 je Empatie. V této kategorii si zákazníci cení zejména schopnosti společnosti poskytovat pečlivý a individuální přístup zákazníkům a také schopnosti rozpoznat přání a potřeby, které zákazník preferuje. V souvislosti se shrnutím zjištěných výsledků autorka uvádí, že výpočet vážených i nevážených mezer prováděla dle vzoru Parasuramana a kol. (1985).

Společnost by neměla ustrnout na pozitivně hodnocených kategoriích, a také v nich se snažit nepřetržitě zvyšovat kvalitu nabízených služeb a odpoutat tak pozornost od vlastností jako jsou Hmotné zajištění a Jistota, které dostaly od respondentů nejhorší hodnocení.

7 Celková spokojenost zákazníků společnosti

V této části práce se bude autorka věnovat analýze celkové spokojenosti zákazníků společnosti. Cílem tohoto dotazování bylo zjištění míry celkové spokojenosti zákazníků, na základě které, bude autorka moci v poslední části práce navrhnout vhodná opatření.

7.1 Struktura dotazníku

Tato část dotazníku byla vytvořena s cílem získání výsledků k měření spokojenosti zákazníka, které následně budou autorkou interpretovány pomocí tzv. indexu spokojenosti zákazníků, konkrétně Evropského modelu spokojenosti zákazníků ECSI (Evropský model spokojenosti zákazníků je blíže popsán v kapitole 2.3.1. této práce).

Podklady pro výpočet ECSI byly získávány na základě definování sedmi oblastí, které dle Foreta a Stávkové (2013) ovlivňují spokojenost zákazníka. Autorka v části dotazníku stanovila následující hypotetické proměnné veličiny: image, očekávání zákazníka, vnímanou kvalitu, vnímanou hodnotu, stížnosti zákazníka, spokojenost a loajalitu zákazníka. Na základě těchto proměnných bylo autorkou dále určeno **23** samostatných měřitelných proměnných x_j , zobrazených v tabulce 7. Výzkum může dále pokračovat zkoumáním závislosti jednotlivých proměnných na hypotetické veličině.

Tab. 7: Hypotetické proměnné a samostatně měřitelné proměnné veličiny

Hypotetické proměnné	Měřitelné proměnné	
Image	x_1	Upřednostňování produktů společnosti
	x_2	Důvěřování produktům a službám
	x_3	Usilování o dlouhodobé vztahy se zákazníky
Očekávání	x_4	Pravděpodobnost uspokojení
	x_5	Dostupnost služeb
Vnímaná kvalita	x_6	Šíře sortimentu a výběr bez obtíží
	x_7	Kvalita produktů a služeb
	x_8	Úroveň služeb spojených s prodejem produktů
	x_9	Úroveň zákaznického servisu
Vnímaná hodnota	x_{10}	Cenová úroveň produktů a služeb odpovídá kvalitě
	x_{11}	Komunikace společnosti
	x_{12}	Prezentace produktů
Spokojenost zákazníka	x_{13}	Odborné a vstřícné jednání
Loajalita zákazníka	x_{14}	Využití jiné společnosti při mírně nižších cenách

	x ₁₅	Využití jiné společnosti při mnohem nižších cenách
	x ₁₆	Opakované využití služeb společnosti
Stížnosti zákazníka	x ₁₇	Pozitivní přístup k řešení stížnosti
	x ₁₈	Nutnost reklamace produktů a služeb
	x ₁₉	Znalost možnosti stěžovat si
	x ₂₀	Rychlé vyřešení stížnosti
	x ₂₁	Nabídka různých možností vyřešení při vyřizování stížnosti
	x ₂₂	Sdělení pozitivní zkušenosti okolí
	x ₂₃	Sdělení negativní zkušenosti okolí

Zdroj: vlastní zpracování dle Foreta a Stávkové (2013, s. 111), 2021

Jednotlivé měřitelné proměnné, byly stejně jako v předchozí části dotazníku na zjištění kvality služeb označeny jako tvrzení, u kterých respondenti vyjadřovali míru souhlasu, a to na škále od 1 do 10, přičemž 1 znamenalo úplný souhlas a 10 znamenalo úplný nesouhlas. U tvrzení týkajících se nutnosti reklamace produktů a služeb a využití jiné společnosti při mírně nižších či mnohem nižších cenách autorka při zhodnocování dotazníku změnila stupnici na hodnocení 1 jako nejméně vhodnou variantu pro společnost a hodnocení 10 jako nejvhodnější variantu pro společnost.

Autorka rozdělila tuto část dotazníku do dvou dílčích částí. V první, hlavní části dotazníku, odpovídali respondenti na většinu výše uvedených měřitelných proměnných kromě stížností zákazníků. Stížnosti zákazníků byly autorkou oddělené do druhé části dotazníku, jelikož obsahovaly nejvíce tvrzení, které byly potřebné pro provádění další analýzy. Část týkající se stížností obsahovala také jedno tvrzení, které obsahovalo výčet nejčastějších důvodů reklamace, který autorce sdělili odborníci při strukturovaném rozhovoru. Tyto možnosti byly v tvrzení formulovány prostřednictvím zaškrtačích otázek, kde mohli respondenti, kteří již u společnosti reklamovali nějaký produkt vybrat z nabízených možností, nebo dopsat důvod reklamace dle svojí reálné zkušenosti.

7.2 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Jak již bylo řečeno, měření spokojenosti zákazníků bude prováděno pomocí Evropského modelu spokojenosti zákazníka (ECSI). Na základě zjištěných výsledků bude autorka moci provádět další dílčí analýzy týkající se nejen spokojenosti zákazníků, ale původu zákaznické nespokojenosti a vytvořit tak společnosti návrhy pro zlepšení stávající situace.

Základem výzkumu je metodika, která přináší měřitelné a porovnatelné výsledky. Hodnota těchto výsledků nabývá na důležitosti v souvislosti s prodlužováním období, po které se měření spokojenosti zákazníka ve společnosti realizuje (Foret & Stávková, 2003). Foret a Stávková (2003) uvádějí, že pro lepší přehled je přívětivější uvádět index spokojenosti v %. Při výpočtech CSI byl využit MS Excel a pro přehlednost hodnoty zaokrouhleny na jedno desetinné místo. V MS Excel je pro větší přesnost počítáno s nezaokrouhlenými hodnotami.

7.2.1 Stanovení vah

Jednotlivé měřitelné proměnné jsou pro poskytovatele služeb jinak významné, a proto je důležité v tomto výpočtu stanovit určité váhy. Pro účely této práce byly autorkou zvoleny tři různé metody zkoumání důležitosti vah vybraných faktorů. pro stanovení vah, jež autorka dále srovnává v rámci zjištěných výsledků.

- a) všechny měřitelné proměnné jsou stejně důležité;
- b) expertní názory na základě strukturovaného rozhovoru s odborníky; a
- c) vypočtené na základě zkoumaného vzorku.

Všechny měřitelné proměnné jsou stejně důležité

V případě, že jsou všechny měřitelné proměnné stejně důležité, autorka vypočetla váhu v_j na 2,3. K výpočtu byl použit následující vzorec:

$$v_j = \frac{\text{počet měřitelných proměnných}}{\text{nejvyšší hodnota použité škály}} \quad (2)$$

Expertní názory na základě rozhovoru s odborníky

Podmínkou pro stanovení vah je označení, jakým tvrzením přikládají odborníci ve společnosti největší důležitost a na jakých naopak moc nelpí. Váhy jednotlivých měřitelných proměnných byly autorkou zjištěny na základě provádění strukturovaného rozhovoru s odborníky, přičemž odpovídali také všichni tři – jednatel, společník a vedoucí prodejny. Odborníci měli za úkol vyjádřit, jak velkou důležitost pro ně mají jednotlivá tvrzení na stupnici od 1 do 10. Stupnice byla stanovena podle míry významnosti, kdy hodnota 10 znamenala velmi velkou významnost a hodnota 1 naopak

znamená, že se jedná o bezvýznamné tvrzení. Jak odborníci jednotlivé měřitelné proměnné ohodnotili je zobrazeno v tabulce 8 níže.

Tab. 8: Expertní názory odborníků

Hypotetická proměnná	Měřitelné proměnné	Odborník A	Odborník B	Odborník C	Průměr
Image	x ₁	10	10	10	10
	x ₂	10	10	10	10
	x ₃	8	7	5	6,7
Očekávání	x ₄	8	10	7	8,3
	x ₅	5	6	8	6,3
Vnímaná kvalita	x ₆	1	2	5	2,7
	x ₇	9	10	10	9,7
	x ₈	6	5	7	6
	x ₉	8	4	10	7,3
Vnímaná hodnota	x ₁₀	10	10	10	10
	x ₁₁	0	10	10	6,7
	x ₁₂	8	6	9	7,7
Spokojenost zákazníka	x ₁₃	10	8	10	9,3
Loajalita zákazníka	x ₁₄	1	6	8	5,7
	x ₁₅	1	5	7	4,3
	x ₁₆	10	8	10	9,3
Stížnosti zákazníka	x ₁₇	7	8	7	7,3
	x ₁₈	10	10	10	10
	x ₁₉	10	8	7	8,3
	x ₂₀	10	8	10	9,3
	x ₂₁	7	6	8	7
	x ₂₂	9	6	8	7,7
	x ₂₃	9	6	7	7,7

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

V tabulce 8 jsou zobrazena hodnocení třech expertů z praxe, kteří hodnotili měřitelné proměnné na škále od 1 do 10. Autorka vložila jako poslední sloupec průměrné váhy odborníků.

Vypočtené váhy na základě zkoumaného vzorku

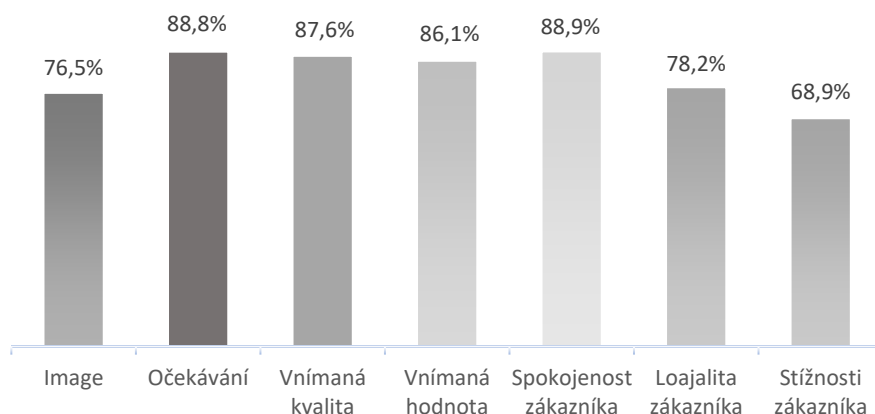
K tomu, aby mohly být vypočtené váhy na základě zkoumaného vzorku bylo důležité určit kovarianci mezi hodnotami jednotlivých měřitelných proměnných pro všechny odpovídající a součtem veškerých výše uvedených měřitelných proměnných pro každého odpovídajícího zákazníka.

7.2.2 Výpočet CSI

Vzhledem k výpočtu vah pomocí tří různých metod zkoumání jejich důležitosti, mohlo být následně přistoupeno k výpočtu indexu spokojenosti zákazníků. Ve výpočtu bylo postupováno tak, že nejprve autorka vypočetla indexy spokojenosti každého respondenta zvlášť a následně dané hodnoty zprůměrovala, čímž získala celkový index spokojenosti zákazníků. Z důvodu celkového počtu vyplněných dotazníků jsou jednotlivé indexy spokojenosti každého respondenta přiloženy v Příloze B

Níže na obrázku 17 jsou zobrazeny celkové indexy spokojenosti zákazníků prostřednictvím jejich rozdělení na jednotlivé hypotetické proměnné.

Obr. 16: Linie celkového indexu spokojenosti



Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Z obrázku 17 je patrné, že CSI je napříč hypotetickými proměnnými téměř stejnou hladinu spokojenosti, ovšem je zde jedna hypotetická proměnná, se kterou jsou zákazníci společnosti nejméně spokojeni. Nejmenší spokojenost dle výpočtu CSI získaly stížnosti zákazníka, které činí 68,9 %. Naopak nejvyšších hodnot dosáhly hypotetické proměnné Spokojenost zákazníka 88,9 % a Očekávání, které dosáhlo pouze o pár desetín procenta méně než spokojenost, a to 88,8 %. Z grafu je dále zřejmé, že respondenti až na pár výjimek hodnotili společnost pozitivně. Dalšími velmi vysokými hodnotami dosáhly také vnímaná hodnota a vnímaná kvalita. O něco hůře dopadla loajalita zákazníka a image společnosti. Z tohoto lze dojít k závěru, že společnost není silná ve vyřizování stížností, loajalitě zákazníků a celkového vzhledu a vnímání společnosti zákazníky. Vyřizování stížností nedostalo příliš vysoké hodnocení ani ve výzkumu týkajícím se kvality poskytovaných služeb společnosti, proto se autorka na toto zaměří v provádění dalších analýz a následně v návrzích doporučení pro společnost.

Detailnější rozbor výpočtu

Autorka využila k detailnějšímu rozboru výpočtu jednoho vybraného respondenta. Konkrétně respondenta číslo 113. Jak moc byl respondent s nákupem ve společnosti spokojený je zobrazeno v tabulce 9. V tabulce jsou dále uvedeny pro srovnání jednotlivé vypočtené váhy důležitosti, které jsou rozebrány podrobněji v kapitole 7.2.1

Tab. 9: Rozbor výpočtu pro konkrétního respondenta

Proměnná	Image			Očekávání		Vnímaná kvalita				Vnímaná hodnota		
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
Stejná důležitost	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Expertní názor	10	10	6,7	8,3	6,3	2,7	9,7	6	7,3	10	6,7	7,7
Vypočtené váhy	6,2	8,2	8,2	8,7	9	8,3	9	9	8,9	8,7	8,2	8,9

Proměnná	Spokojenost	Loajalita				Stížnosti zákazníka					
	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23
Stejná důležitost	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Expertní názor	10	10	6,7	8,3	6,3	2,7	9,7	6	7,3	10	6,7
Vypočtené váhy	9,3	5,7	4,3	9,3	7,3	10	8,3	9,3	7	7,7	7,3

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Autorka k získání výše uvedených hodnot využívala vzorce č. 1 a podrobného popisu výpočtu v kapitole 2.3.1.

1. Výpočet indexu spokojenosti prostřednictvím stanovení stejné důležitosti vah

$$\varepsilon_{113;1} = \frac{(9 * 2,3) + (10 * 2,3) + (10 * 2,3) + \dots + (8 * 2,3) + (7 * 2,3)}{10 * (2,3 + 2,3 + 2,3 + \dots + 2,3 + 2,3)}$$

$$\varepsilon_{113;1} = \frac{480,7}{529} = 0,9086 = \mathbf{90,86 \%}$$

2. Výpočet indexu spokojenosti prostřednictvím vah názorů expertů

$$\varepsilon_{113;2} = \frac{(9 * 10) + (10 * 10) + (10 * 6,7) + \dots + (8 * 10) + (7 * 6,7)}{10 * (10 + 10 + 6,7 + \dots + 10 + 6,7)}$$

$$\varepsilon_{113;2} = \frac{1624}{1770} = 0,9175 = \mathbf{91,75 \%}$$

3. Výpočet indexu spokojenosti na základě vypočtených vah

$$\varepsilon_{113;3} = \frac{(9 * 6,2) + (10 * 8,2) + (10 * 8,2) + \dots + (8 * 7,7) + (7 * 7,3)}{10 * (6,2 + 8,2 + 8,2 \dots + 7,7 + 7,3)}$$

$$\varepsilon_{113;3} = \frac{1708,25}{1864,5} = 0,9161 = \mathbf{91,62 \%}$$

Z výše uvedených výpočtů je zřejmé, že výsledky CSI dle jednotlivých vah nejsou výrazně odlišné. Vzhledem k procentům se jedná o spokojeného respondenta, který byl potěšený nákupem a nejspíše služeb společnosti využije znovu.

Celkový index spokojenosti dle jednotlivých vah

Na rozdíl od výše uvedeného výpočtu pro konkrétního respondenta č. 113 je pro celkový index spokojenosti nutné počítat se všemi měřitelnými proměnnými a stanovenými vahami. Nejprve je tedy nutné vypočítat indexy spokojenosti pro všechny respondenty odděleně, jak bylo naznačeno výše, a následně tyto indexy zprůměrovat prostřednictvím CSI všech respondentů. Na základě toto výpočtu autorce vyšlo, že se jednotlivé CSI vypočtené v závislosti na různých stanovených vahách od sebe nijak zásadně neliší. Hodnota CSI se pohybuje mezi 77–79 % a je zobrazena v tabulce 10.

Tab. 10: Celkový CSI

Váhy	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
CSI	77,4 %	76,6 %	78,7 %

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Srovnání indexů spokojenosti

Na základě výše uvedených výpočtů a získaných dat mohlo být následně vypočítány jednotlivé indexy spokojenosti na základě charakteristiky respondentů.

Nejprve využila autorka k porovnání výsledků frekvenci využívání služeb společnosti. Výsledky jednotlivých CSI jsou zobrazeny v tabulce 11. Autorka v dotazníku nechala místo respondentům pro vlastní vyjádření. Pokud se respondenti sami vyjadřovali bylo to výhradně v možnosti „podle momentální potřeby“. Hodnoty jsou seřazeny sestupně.

Tab. 11: Index spokojenosti na základě frekvence využívání služeb

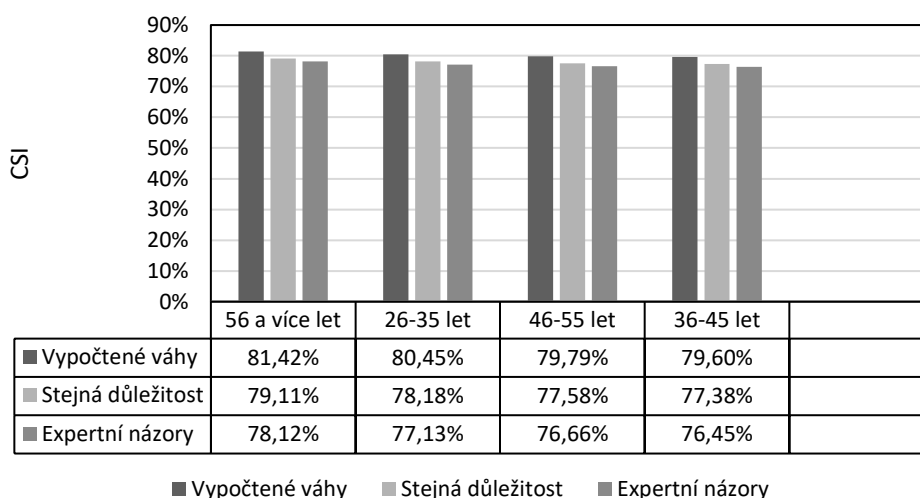
CSI	Váhy		
	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
1x za 3 měsíce	80,3 %	79,1 %	82,3 %
1x za 6 měsíců	78,4 %	77,4 %	80,3 %
1x za měsíc	77,7 %	76,8 %	79,9 %
Poprvé	77,7 %	76,7 %	79,8 %
1x za rok	77,4 %	76,5 %	79,6 %
Podle potřeby	77,1 %	76,2 %	79,5 %

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Jak je zřejmé z tabulky 11 nejvíce spokojení jsou respondenti, kteří využívají služeb společnosti 1x za 3 měsíce. Druhý největší index spokojenosti měli respondenti, kteří nakupují u společnosti 1x za 6 měsíců. Naopak nejméně spokojení jsou zákazníci, kteří nakupují u společnosti podle potřeby či jednou krát za rok. Lze tedy usuzovat, že zákazníci, kteří nakupují u společnosti pravidelně jsou nejspokojenější. Autorka by také ráda zmínila spokojenost respondentů, kteří nakoupili u společnosti poprvé v době obdržení dotazníku. Na stupnici spokojenosti se neumístili jako poslední, ani jako první. Je vidět, že se nachází na jakémsi rozhodovacím stupni a bude záležet nejen na kvalitě zakoupeného produktu, ale také na úrovni poprodejních služeb.

Jako další srovnání si vybrala autorka srovnání respondentů dle jejich věku, přičemž seřadila věk respondentů od největší míry spokojenosti po nejmenší spokojenost, tj. zleva doprava.

Obr. 17: Index spokojenosti na základě věku respondentů



Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Z obrázku 18 lze vidět, že nejvíce jsou spokojeni respondenti ve věku 56 a více let. Nelze s jistotou tvrdit, co je hlavním důvodem nejvyšší spokojenosti nejstarších respondentů. Jak ale autorka ukázala na začátku marketingového výzkumu v kapitole 5, respondenti ve věku 56 a více let tvořili téměř polovinu všech odpovídajících respondentů, může být jejich výsledná největší spokojenost se společností pozitivním úkazem pro společnost a jejich poskytovaných služeb. Zároveň nelze vyloučit jistá shovívavost starších respondentů vůči mladším respondentům. Toto je však možné ihned vyvrátit, jelikož míra spokojenosti nejmladších respondentů ve věku 26-35 let je druhá nejvyšší.

7.2.3 Analýza vybraných otázek

U výsledků odpovědí v předchozích kapitolách bylo zjištěno, že zákazníci jsou se službami společnosti velmi spokojeni. I přesto se však ve výzkumu našlo pár oblastí, které zapříčinily odchylku v pozitivním výsledku indexu spokojenosti zákazníků. Tyto oblasti, resp. otázky budou více rozebrány pomocí grafů zobrazující výsledky prostřednictvím četností a procentního vyjádření. U některých otázek budou zároveň vyhodnoceny stanovené hypotézy, které byly stanoveny na začátku marketingového výzkumu společně s majiteli společnosti. Hypotézy budou interpretovány prostřednictvím statistických výpočtů.

Podrobnější analýze bude nejprve podrobena otázka týkající se upřednostňování společnosti. Vzhledem k výsledku nadprůměrné celkové spokojenosti zákazníků, tato

otázka získala nejhorší průměrné hodnocení od respondentů. Jak respondenti hodnotili dané tvrzení je zobrazeno v tabulce 12.

Tab. 12: Upřednostňování společnosti

Tvrzení x_1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Četnost	5	1	17	20	25	4	1	5	28	19
Kumulativní četnost	5	6	23	43	68	72	73	78	106	125
Procentní vyjádření	4%	5%	18%	34%	54%	58%	58%	62%	85%	100%

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Z tabulky 12 je zřejmé, že největší četnost získalo hodnocení 9, což lze hodnotit jako pozitivní. Nicméně velkou četnost obdrželo také hodnocení číslem 4 a 5. Lze tedy říci, že zákazníci jsou sice s produkty a poskytovanými službami společnosti spokojeni, ale nejedná se o příliš loajální zákazníky, kteří by společnost při nákupu obuvi upřednostňovali a nakupovali pouze u ní. S touto otázkou také úzce souvisí otázka týkající se cenové úrovně nabízených produktů. Níže je tedy znázorněno, jak respondenti odpovídali na tvrzení x_{10} týkající se cenové úrovně produktů.

Tab. 13: Cenová úroveň produktů odpovídající kvalitě

Tvrzení x_{10}	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Četnost	4	0	0	0	1	2	3	16	42	57
Kumulativní četnost	4	4	4	4	5	7	10	26	68	125
Procentní vyjádření	3%	3%	3%	3%	4%	6%	8%	21%	54%	100%

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Vzhledem k výše uvedenému přehledu lze říci, že největší četnost mělo hodnocení číslem 10. Následuje hodnocení s číslem 9 a na třetím místě je číslo 8. Z tohoto lze usuzovat, že neupřednostňování společnosti před jinými není zapříčiněno příliš vysokou cenovou úrovní.

Autorka tedy v tomto případě přejde také k vyhodnocení stanovené hypotézy H_2 : *Zákazníci jsou loajální vůči společnosti*. Pro vyhodnocení bude použita korelační analýza a jelikož se jedná o ordinální veličinu na škále od 1 do 10, pro ověření závislosti mezi

dvojicemi veličin bude použit test významnosti Spearmanova korelačního koeficientu.³ Statistický výpočet byl prováděn s hladinou významnosti $\alpha=0,05$. K výpočtu využívala autorka nástroj MS Excel.

V tomto případě autorka testuje hypotézu H_0 , přičemž X, Y jsou pořadově nezávislé náhodné veličiny proti oboustranné alternativě H_1 : X, Y pořadově závislé náhodné veličiny. Čím je hodnota Spearmanova koeficientu bližší -1 (resp. 1), tím je silnější nepřímá (resp. přímá) pořadová závislost veličin X, Y . Čím je jeho hodnota bližší 0 , tím je slabší pořadová závislost veličin X, Y . Pro přesnost byly jednotlivé výpočty zaokrouhlovány na 4 desetinná místa.

Tato hypotéza bude hodnocena na základě závislosti mezi odpověďmi respondentů na tvrzení x_1 – Upřednostňování společnosti a odpovědích na tvrzení x_{14} - Využití jiné společnosti při mírně nižších cenách, x_{15} - Využití jiné společnosti při mnohem nižších cenách a x_{16} - Opakované využití služeb společnosti. Tato tvrzení se týkají případů, kdy konkurenční společnosti nabídnou nižší ceny než daná společnost a tvrzení, zda respondenti plánují znovu využít služeb společnosti.

Tab. 14: Test významnosti Spearmanova korelačního koeficientu

H_0 : korelační koeficient není statisticky významný H_1 : korelační koeficient je statisticky významný			
Tvrzení / Test významnosti	x_1 vs x_{14}	x_1 vs x_{15}	x_1 vs x_{16}
Testové kritérium	-7,3313	-3,6936	8,1252
P hodnota	2,654E-11	0,0004	4,00235E-13
Hodnota koeficientu	-0,5515	-0,316	0,591

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Vzhledem k výsledkům uvedených v tabulce 14 lze říci, že v případě tvrzení x_1 vs x_{14} z důvodu mnohem menší p hodnoty, než je stanovená hladina významnosti $0,05$, zamítnuta H_0 . Mezi těmito veličinami je tak významná nepřímá středně silná závislost

³ Spearmanův korelační koeficient je neparametrický korelační koeficient, který stejně jako řada dalších neparametrických metod pracuje pouze s pořadími pozorovaných hodnot. Koeficient zároveň popisuje, jak dobře vztah veličin X a Y odpovídá monotónní funkci, která může být samozřejmě nelineární. Hodnoty Spearmanova koeficientu se pohybují od -1 do 1 .

pořadové korelace. Můžeme tedy předpokládat, že čím více zákazníci upřednostňují sortiment společnosti, tím méně by zvolili konkurenci, pokud by nabídla mírně nižší ceny.

Co se týče tvrzení x_1 vs x_{14} , zde je o něco jiná situace než u výše uvedených tvrzení. Zůstává stejné tvrzení, že z důvodu mnohem menší p hodnoty, než je stanovená hladina významnosti 0,05, zamítáme H_0 . Mezi těmito veličinami je ale méně silná nepřímá závislost pořadové korelace. Můžeme tedy předpokládat, že čím více zákazníci upřednostňují sortiment společnosti, tím méně by zvolili konkurenci, pokud by nabídla mnohem nižší ceny.

U tvrzení x_1 vs x_{15} , vyšla také p hodnota menší než 0,05, tedy zamítáme H_0 . Mezi těmito veličinami je významná přímá středně silná pořadová korelace. Tj. čím více upřednostňují respondenti sortiment společnosti, tím více plánují znovu využít jejich služeb.

Vzhledem k výše uvedenému lze říci, že **hypotéza H2** o loajalitě zákazníků se potvrdila. Nicméně, jak bylo interpretováno výše, upřednostňování společnosti se umístilo jako nejhůře hodnocené respondenty. Z tohoto můžeme odvodit, že zákazníci jsou loajální a služeb společnosti rádi opakovaně využívají, nicméně pokud dojde k nabídnutí výrazně nižších cen konkurencí respondenti raději vloží svoji důvěru do konkurenční společnosti.

Dále autorku zajímalo, jak zákazníci vnímají řešení stížností ve společnosti. V tomto zvolila nejprve tvrzení x_{20} , které se týká rychlého vyřešení stížnosti. Zde je důležité uvést, že ne všichni zákazníci si u společnosti stěžovali. Proto byla část dotazníku týkající se stížností označena jako nepovinná a respondenti si tak mohli vybrat, zda odpoví, jak by vyřešení případné stížnosti probíhalo, anebo podle pravdy v případě, že si již stěžovali. Proto jsou počty respondentů v tabulce 15 rozdílné od celkového počtu vyplněných dotazníků.

Tab. 15: Rychlé vyřešení stížnosti

Tvrzení x_{20}	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Četnost	1	0	4	0	13	17	3	16	1	54
Kumulativní četnost	1	1	5	5	18	35	38	54	55	109
Procentní vyjádření	1%	1%	5%	5%	17%	32%	35%	50%	50%	100%

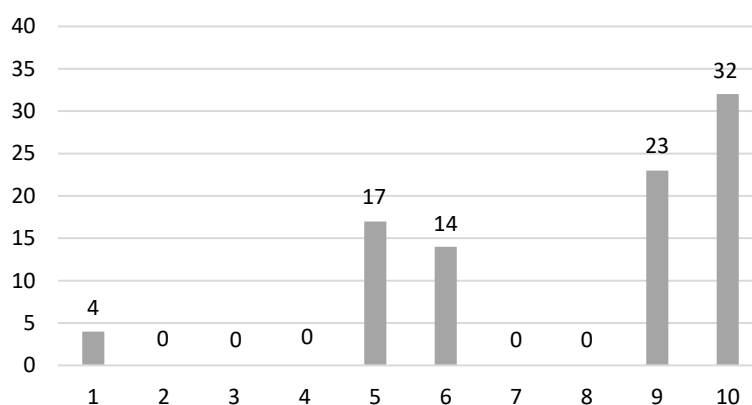
Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Z tabulky 15 je zřejmé, že nejvíce respondentů zvolilo možnost hodnocení určitě ano, tj. číslo 10. Velký počet odpovědí však dostalo také hodnocení 5 a 6. Z toho lze usuzovat, že společnost se snaží o rychlé vyřešení stížností, ale má v těchto procesech mezery, které je třeba eliminovat.

Dalším podrobněji zkoumaným tvrzením bylo, zda společnost nabízí zákazníkům při vyřešení stížnosti různé možnosti jejího vyřešení, tj. tvrzení x_{17} . V této souvislosti bude také vyhodnocena první hypotéza, která byla autorkou společně s majiteli společnosti stanovena před zahájením marketingového průzkumu. Jedná se o hypotézu *H1: Stěžující si zákazník hodnotí pozitivně vyřešení své stížnosti*.

Nejprve bude na obrázku znázorněna četnost odpovědí na otázku, zda při vyřizování stížnosti nabídla společnost danému respondentovi různé možnosti jejího vyřešení.

Obr. 18: Nabídka různých možností vyřešení při vyřizování stížnosti



Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Celkem toto tvrzení hodnotilo 90 respondentů. Z obrázku 19 je zřejmé, že respondenti nejvíce udělovali hodnocení 10. Nicméně mnoho respondentů odpovědělo i hodnocením 5. Z tohoto vyplývá, že stejně jako tomu bylo u předchozí tabulky 15, zákazníci společnosti jsou převážně spokojeni s nabídkou různých možností vyřešení při vyřizování stížností, ale jsou zde stále určité nedostatky v poskytování této služby.

Autorka zároveň vyhodnotila **hypotézu H1** týkající otázky pozitivního přístupu při vyřešení stížnosti, a využila k tomu statistický výpočet na základě jednovýběrového Wilcoxonova testu⁴. Při výpočtu autorka předpokládala, že medián hodnocení jednotlivých odpovědí znázorněných výše na obrázku 19, je větší než 8. Tedy že 50 %

⁴ Wilcoxonův test se používá k určení významnosti změny v některém z parametrů v průběhu času.

respondentů odpovědělo možnostmi 9 nebo 10. Medián 8 byl zvolen na základě ukazatele Net promoter score (NPS), který slouží ke zjišťování loajality zákazníků. NPS na základě hodnotící škály 0 až 10 rozlišuje tři skupiny zákazníků – příznivci, pasivní a odpůrci. (Kozel a kol., 2011, s. 247). Byla uvažována opět hladina významnosti $\alpha=0,05$. Při výpočtu bylo také potřeba eliminovat prázdné buňky u respondentů, kteří se rozhodli otázky týkající se stížností nehodnotit. Pro přesnost byly jednotlivé výpočty zaokrouhlovány na 4 desetinná místa.

Tab. 16: Jednovýběrový Wilcoxonův test

H0: medián hodnocení je roven 8 H1: medián hodnocení je vyšší než 8	
Tvrzení / Wilcoxonův test	X_{17}
Skutečný medián z výběru dat	10
Testové kritérium	5,6196
P hodnota	9,5694E-09

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Jak je zřejmé z tabulky 16, p hodnota je menší než 0,05, tedy zamítáme H0 a můžeme tvrdit, že medián hodnocení je vyšší než 8. Skutečný medián vyšel dokonce 10 bodů. Lze tedy tvrdit, že zákazníci jsou velmi spokojeni s vyřešením jejich stížnosti a odpovídali na tuto otázku převážně pozitivně. Hypotéza **H1** byla tedy **potvrzena**.

7.2.4 Shrnutí zjištěných výsledků

Na základě provedené analýzy dotazníkového šetření zaměřeného na celkovou spokojenost zákazníků společnosti Ghostshoes bylo zjištěno, že společnost má velmi spokojené zákazníky, avšak najdou se zde oblasti, na kterých by společnost měla více zapracovat. Za pomoci odpovědí z dotazníku bylo možné blíže specifikovat zákazníky společnosti a vypočítat jednotlivé indexy pro výpočet celkové spokojenosti zákazníků. Pro větší přehlednost autorka uvádí výslednou hodnotu indexů dle jednotlivých vah v tabulce 17.

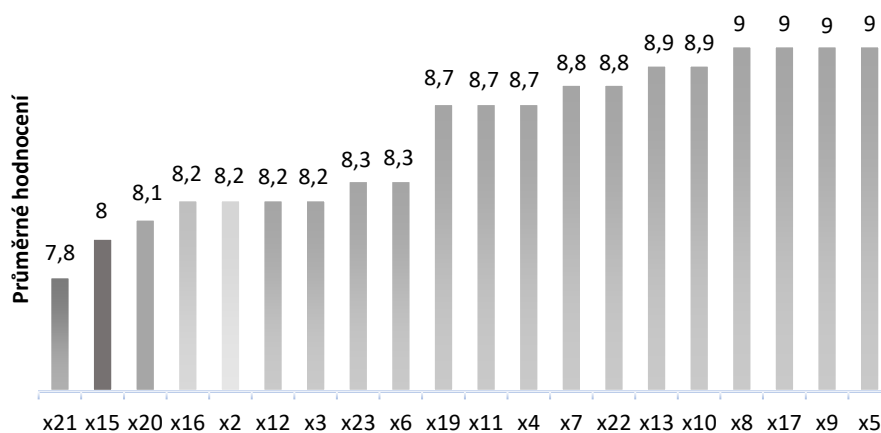
Tab. 17: Celkový CSI

Váhy	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
CSI	77,4 %	76,6 %	78,7 %

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Následně byla provedena podrobnější analýza vybraných otázek, a to zejména těch, které autorka využívala následně k vyhodnocení stanovených hypotéz. Jednalo se také o tvrzení, které dostávaly od respondentů v dotazníkovém šetření průměrné nejmenší hodnocení, tj. s tvrzeními respondenti nesouhlasí a jsou nespokojeni s poskytnutou službou. Pro přehlednost autorka uvádí na obrázku 20 průměrné hodnocení respondentů 23 zmiňovaných tvrzení.

Obr. 19: Průměrné hodnocení respondentů



Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Průměrné hodnocení respondentů se pohybuje kolem 7 až 9 bodů. Což jen potvrzuje výše uvedené výpočty a analýzy, že se jedná o společnost poskytující kvalitní služby a kvalitní produkty, nicméně stále existují mezery v různých oblastech specifikovaných podrobněji v předchozí části práce. Tyto mezery by měla společnost eliminovat a pokud se jí to podaří, zákaznická spokojenost dosáhne míry 100 % ve všech zaměření jejich činnosti.

Na závěr by autorka ráda shrnula, že z provedeného marketingového výzkumu je zřejmé, že zákazníci jsou velmi spokojeni jak s kvalitou poskytovaných služeb společnosti, tak s kvalitou nabízených produktů. Je vidět, že majitelům společnosti záleží na názoru zákazníků a snaží se splnit zákaznická přání i očekávání.

8 Návrhy a doporučení

Na základě provedené analýzy řízení stížností a reklamací a spokojenosti zákazníků společnosti Ghostshoes bylo zjištěno, že dosahuje vysoké míry zákaznické spokojenosti. Přesto však byly zjištěny určité nedostatky. Výsledky dotazníkového šetření jsou ovlivněny pouze internetovým dotazováním, z důvodu uzavřených prodejen v době provádění výzkumu. Velká část respondentů odpovídajících na dotazník využila služeb společnosti poprvé, a tak loajalita zákazníků nevyšla z dotazníkového šetření příliš pozitivně. Nelze však předvídat, jak by výzkum vyšel, pokud by šetření bylo prováděno osobně přímo v prodejnách společnosti.

Majitelé společnosti uvedli, že využili momentální situace zavřených prodejen a věnují se vývoji novému elektronickému systému, který se bude zaměřovat na evidenci a vyhodnocování stížností. Autorka z diskrétních důvodů nebude uvádět konkrétní náklady na zavedení takového systému, ale ráda by společnosti v rámci usnadnění provádění kontroly a správy stížností uvedla shrnutí z teoretických poznatků, týkající se porovnání nákladů vynaložených společností na řízení stížností a přínosů z vyjádřených stížností.

Obr. 20: Poměr mezi vynaloženými náklady a přínosy

Náklady vynaložené společností na řízení stížností
<ul style="list-style-type: none">• Náklady na zřízení útvaru, který se stížnostmi zabývá.• Náklady na pravidelné proškolení zaměstnanců (i těch, kteří se stížnostmi nezabývají, ale jsou v každodenním kontaktu se zákazníky).• Náklady na vytvoření prostředí pro řešení stížností.• Náklady na vytvoření systému pro evidenci stížností.• Náklady na realizaci náhradního řešení pro dosažení spokojenosti zákazníka.
Přínosy z vyjádřených stížností
<ul style="list-style-type: none">• Získání loajálních zákazníků, kteří přinášejí společnosti vyšší zisky.• Možnost vylepšit své produkty a služby na základě sdělených stížností.• Zvýšení kvality poskytovaných produktů a služeb.• Získání pozitivního Word-Of-Mouth.• Vytvoření bližšího vztahu ke svým zákazníkům.

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Autorka by zde také ráda zmínila, že zákazníci projevíli **nespokojenost se vzhledem prodejen**. Vzhledem k tématu této diplomové práce se tímto již autorka nebude podrobněji zabývat, nicméně i na tento aspekt by se společnost měla v budoucnu zaměřit

a přemýšlet o **investici na rekonstrukci prodejen** tak, aby prostředí bylo dostatečně reprezentativní a příjemné pro zákazníky.

8.1 Zavedení věrnostního programu

Z informací získaných prostřednictvím strukturovaného rozhovoru a dotazníku vyplývá, že společnost má vesměs spokojené a loajální zákazníky. Avšak loajalita zákazníků není ve všech ohledech stoprocentní. Zejména co se týká tvrzení, zda zákazníci při nižších cenách upřednostní jinou společnost se loajalita neprokázala. Je třeba v tomto brát v úvahu, že se jedná o společnost prodávající obuv s velmi velkou konkurencí. Autorka má za to, že pokud by společnost zavedla věrnostní program pro své zákazníky, zákazníci by tak byli více motivováni k nákupu obuvi právě u dané společnosti, především pro výhody plynoucí z věrnostního programu.

Jak je zřejmé z informací získaných ze strukturovaného rozhovoru, společnost se snaží poskytovat vysoký standard servisu a odbornosti. Zároveň společnost nabízí svým zákazníkům nákup obuvi ve slevových akcích, které společnost pravidelně realizuje na svých prodejnách. O těchto akcích však společnost nikoho neinformuje dopředu, zákazníci se tedy dozví o dané slevě až v případě návštěvy jedné z prodejen nebo internetových stránek společnosti. Je zde tedy velké riziko, že se řada zákazníků ani o slevových akcích nedozví a dojde tak z jejich strany zbytečně k nákupu obuvi u konkurence. Společnost by z tohoto důvodu měla zavést věrnostní program, v rámci kterého, by stálí zákazníci byli pravidelně informováni o chystaných slevových akcích na konkrétní obuv. Společnost bude informovat zákazníky prostřednictvím e-mailu alespoň 3 dny před uvedením akce. Členové věrnostního programu tak budou mít výhodu před ostatními zákazníky, kteří se o slevové akci dozvědí náhodou nebo vůbec nedozvědí.

Důležité je zdůraznit, že věrnostní programy nejsou zaváděny jen kvůli slevám, ale zejména kvůli nabízení produktu „ušitého“ přímo na míru daného zákazníka. Jinak řečeno, je v zájmu společnosti vědět o svých zákaznících co nejvíce – jejich oblíbenou značku obuvi, velikost bot, frekvenci nákupů atd. a nabízet jim vždy produkty, které se jim budou nejvíce hodit. Společnost může rozesílat tyto výhodné nabídky prostřednictvím e-mailu.

Zároveň členové věrnostního programu budou za každý nákup obuvi sbírat body s roční životností, přičemž rok začíná běžet prvním nákupem, tj. pokud zákazník nakoupí

v prosinci, body lze využít do konce prosince následujícího roku. Tyto body budou moci zákazníci následně uplatnit v podobě finanční slevy z nákupu. Pokud budou tyto body uplatněny, začne zákazník sbírat znovu nové body. Body by zákazníci získávali podle hodnoty nákupu. Například za nákup v hodnotě do 1.000 Kč zákazníci získají jeden bod. Pokud nakoupí za 1.000 Kč a více budou vygenerovány dva body, nákup za 2.000 Kč a více by generoval 3 body atd. Systém je potřeba vyhodnocovat a kalibrovat na základě zjištěných informací.

Podrobnější systém získávání bodů je zobrazen v tabulce 18.

Tab. 18: Přehled získávání bodů za nákup

Nákup v Kč	0 – 1.000	1.001 – 2.000	2.001 – 3.000	3.001 – 4.000	4.001 – 5.000
Body	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z tabulky 18 je zřejmé, že člen věrnostního programu by získal za každý nákup minimálně jeden bod. Společnost by přitom členům věrnostního programu nabídla, že za nasbírání 20 bodů zákazníci obdrží 10% slevu na nákup, při kterém body uplatní. Odměny za nižší počty bodů nechává autorka na zvážení společnosti.

Zavedení věrnostního programu také souvisí se **zavedením databáze zákazníků**. Společnost v současné době disponuje pouze kontakty zákazníků, kteří objednávají přes jejich internetové stránky. Do databáze zákazníků může společnost uložit také osobnější informace o zákaznících a následně jim zasílat nabídky na míru, jak bylo řečeno výše. Vzhledem k zavedení věrnostního programu bude společnost mít kontakt na všechny zákazníky a bude je tak moci oslovit například v rámci provádění dalšího výzkumu.

8.2 Zvýšení odbornosti pracovníků

Z výsledků zjištěných na základě metody SERVQUAL bylo zjištěno, že zákazníci nejsou příliš spokojeni s úrovní odborných znalostí personálu. Jak ale uvedli majitelé ve strukturovaném rozhovoru, provádějí pravidelná školení zaměstnanců, kde zaměstnancům vše opakují a zároveň dávají materiály k dalšímu studiu. I přes to však zákazníci uvedli, že nejsou zcela spokojeni s informovaností personálu o produktech.

Autorka tedy navrhuje, aby společnost do svého vzdělávacího systému zařadila odborná školení, rozdělená dle jednotlivých oblastí. Bylo by tedy realizováno školení pouze na informace týkající se nabízených produktů. Tato školení by mohla být pořádána přímo danými dodavateli produktů, kteří by zaměstnancům vše dopodrobna vysvětlili. Dále by bylo, vzhledem k výsledkům výzkumu, rozumné realizovat školení zaměřené přímo na řešení stížností a reklamací, kde by zaměstnanci také prohloubili své znalosti a uměli lépe zareagovat v praxi.

Zároveň je důležité, aby společnost dbala na udržování znalostí personálu. Majitelé v analýze řešení stížností a reklamací sdělili, že poskytují zaměstnancům po školení manuál, který mají u sebe a kdykoliv k dispozici. Zároveň vedoucí prodejen pravidelně prodejny navštěvuje a pokud vidí, že personál tápe, snaží se ho proškolit ihned. Pro tyto situace by však bylo vhodné, zavést **interní informační systém** v počítači, kam by měli přístup všichni zaměstnanci a při dalším jednání se zákazníky se těchto chyb vyvarovat. Do tohoto interního systému by byly vkládány také manuály z jednotlivých školení a zaměstnanci by je měli vždy k dispozici.

Závěr

V diplomové práci se autorka zabývala řešením stížností v dané společnosti, s čímž souvisí také otázka kvality poskytovaných služeb a celkové spokojenosti zákazníků společnosti. První část práce věnovala literárním rešeršům témat souvisejících se stížnostmi. Byly osvětleny pojmy týkající se ochrany spotřebitele, spokojenosti a loajality, metody měření spokojenosti, metody měření kvality služeb a v neposlední řadě byla představena společnost, se kterou autorka po celou dobu práce spolupracovala.

Hlavní část práce obsahovala kombinovaný výzkum – kvalitativní i kvantitativní. V rámci kvalitativního výzkumu byla zvolena forma strukturovaného rozhovoru, který byl prováděn se třemi odborníky ze společnosti. Rozhovor se týkal zejména způsobu řešení stížností a reklamací v dané společnosti. Aby byly zjištěny data z pohledu zákazníků, využila autorka kvantitativního výzkumu, a to formu dotazníkového šetření. Dotazník předložený zákazníkům se týkal kvality poskytovaných služeb a celkové spokojenosti zákazníků.

Zjištěné výsledky byly interpretovány jak z pohledu majitelů společnosti, tak z pohledu zákazníků. Ze strukturovaného rozhovoru s odborníky došla autorka k závěru, že stížnosti jsou ve společnosti považovány za velmi významnou událost vedoucí ke zlepšení kvality poskytovaných služeb zákazníkům. Na základě dotazníkového šetření je zřejmé, že společnost dosahuje velmi dobrých výsledků, a to nejen v řízení stížností, ale také v míře spokojenosti a poskytované kvalitě. V rámci podrobnějšího zkoumání bylo zjištěno, že nejméně kladně hodnocená oblast jsou odborné znalosti personálu, absence podpory věrnosti zákazníků a vzhled prodejen společnosti.

Vzhledem ke zjištěným informacím vyplývajících z teoretických zdrojů a kvantitativního i kvalitativního výzkumu autorka navrhla opatření, která by v budoucnu mohla společnosti pomoci ke zvýšení míry spokojenosti zákazníků. Bylo doporučeno, aby společnost zavedla věrnostní program pro stálé zákazníky. Tím by mohlo být omezeno odcházení zákazníků ke konkurenci. Dále autorka navrhla způsoby, jakými lze zvýšit odbornost zaměstnanců společnosti. Metody uvedené v práci byly vhodně zvoleny a společnost je může nadále využívat k pravidelnému sledování spokojenosti zákazníků a kvality poskytovaných služeb.

Seznam použitých zdrojů

- Barlow, J., & Moeller, C. (2008). *A complaint is a gift. Recovering customer loyalty when things go wrong.* (2. vyd.). San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Burešová, J. (2018). *Budování loajality zákazníků ke značkám oblečení na Facebooku.* (1. vyd.). Brno, Česko: Masarykova univerzita, Technická univerzita v Liberci.
- Bureš, I. & Řehulka, P. (2006). *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku.* (2. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- CzechTrade (2016a). BusinessInfo. *Oficiální portál pro podnikání a export.* Dostupné 14. 03. 2021 z <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pravo-ochrany-spotrebitele-ppbi-51116.html#!&chapter=2>
- CzechTrade (2016b). BusinessInfo. *Oficiální portál pro podnikání a export.* Dostupné 14. 03. 2021 z <https://www.businessinfo.cz/navody/pravo-ochrany-spotrebitele-ppbi/3/>
- CzechTrade (2016c). BusinessInfo. *Oficiální portál pro podnikání a export.* Dostupné 16. 03. 2021 z <https://www.businessinfo.cz/navody/pravo-ochrany-spotrebitele-ppbi/5/>
- Cook, S. (2008). *Customer care excellence. How to create an effective customer focus.* (5. vyd.). Derby: Saxon Graphic.
- Česká obchodní inspekce (2017). *Česká obchodní inspekce.* Dostupné 30. 03 2021 z <https://www.coi.cz/wp-content/uploads/2017/08/2017-08-15-pravidla-adr.pdf>
- dTest (2021). *dTest.* Dostupné 13. 04 2021 z <https://www.dtest.cz/nejcastejsi-problemy/mohu-odstoupit-od-smlouvy-pri-koupi-v-kamenne-prodejne/41>
- European Comission (2020). *Consumer strategy.* Dostupné 1. 04 2021 z https://ec.europa.eu/info/policies/consumers/consumer-protection/consumer-strategy_en
- Filip, A. (2013). *Complaint Management: A Customer Satisfaction Learning Process.* *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2013(93), 271-275. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.09.188
- Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace.* (3. vyd.). Brno, Česko: Computer Press.
- Foret, M., & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky.* (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Foster, T. (2002). *Jak získat a udržet si zákazníka.* (1. vyd.). Praha, Česko: Computer Press
- Hulmák, M., Petrov, J., Lavický, P., Dvořák, B., Šilhán, J., Dávid, R., ... Lasák, J. (2014). *Občanský zákoník V: závazkové právo: obecná část (§1721-2054): komentář.* Praha: C.H. Beck.
- Hussain, N., Bhatt, A.W., & Jilani, A. (2011). *An Empirical Analysis of After Sales Service and Customer Satisfaction.* *Management & Marketing*, 2011(6), 561-572. Dostupné 12.04.2021 z https://www.researchgate.net/publication/216405397_An_Empirical_Analysis_of_After_Sales_Service_and_Customer_Satisfaction
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy.* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

- Jakubíková, D., Tluchoř, J. (2008). Příklady řešení stížností v podnicích cestovního ruchu a veřejné správě. In *Manažérstvo sťažností v organizáciách služieb*, (s. 26-34). Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.
- Jakubíková, D., Tluchoř J., & Klatová, E. (2008). Management stížností v podnicích cestovního ruchu. In *Nové trendy - nové nápady*, (s. 109-116). Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická.
- Kalia, P., Kaur, N., & Singh, T. (2017). Consumer Satisfaction in e-shopping: An Overview. *Indian Journal of Economics and Development*, 13(2a), 569-576. doi: 10.5958/2322-0430.2017.00132.9.
- Kmoško, P. (2021). Strategické zákaznické zkušenosti: Všichni zákazníci nejsou stejní ani stejně důležití. *Forbes*, 2021, 05, 102.
- Kotler, P., Langerová, J. & Nový, V. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Kozel, R., Mynářová, L & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Lošťáková, H. a kolektiv (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (2017). *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Dostupné 20. 03 2021 z <https://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitele/eu-a-spotrebitel/aktuality-z-eu/nova-unijni-pravidla-pro-prodej-zbozi--233233/>.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Dostupné 26.03.2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?navez=Ghostshoes+s.r.o.>
- Nenadál, J., Noskievičová, D., Petřková, R., Plura, J., & Tošenovský, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. (1. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Nenadál, J., Plura, J., Noskievičová, D., Vykydal, D., Hofbruckerová, Z. ... Klaput, P. (2018). *Management kvality pro 21. století*. (1. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Nový, I. & Petzold, J. (2006). *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49(5), s 41-50. Dostupné 05.05.2021 z <https://www.jstor.org/stable/1251430?origin=JSTOR-pdf&seq=1>
- SERVQUAL (2021). *SERVQUAL*. Dostupné 10.04.2021 z <https://servqual.estranky.cz/>.
- Shahir, P. & Devane, A. (2017). Online complaint process in customer relationship management. *International Journal of Informative & Futuristic Research*, 12(4), 8655-8661. Dostupné 3.03.2021 z [\(PDF\) Online complaint process in customer relationship management \(researchgate.net\)](#).
- Stauss, B. & Seidel, W. (2019). *Effective complaint management. The bussiness case for customer satisfction*. (2. vyd.). Švýcarsko: Springer nature.

Škapa, R. (2012). *Reklamační politika a její ekonomické souvislosti*. (1. vyd.). Brno, Česko: Masarykova univerzita.

Švestka, J., Dvořák, J., Fiala, J., Pelikánová, I., Pelikán, R. ... a kol. (2014). *Občanský zákoník. Komentář. Svazek V: relativní majetková práva I. část*. Praha: Wolters Kluwer

Vysekalová, J. a kolektiv (2011). *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. Dostupné 28.02.2021 z [\(PDF\) SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality \(researchgate.net\)](#).

Zerres, Ch., Baran, R., & Zerres, M. (2014). *Customer relationship management (CRM)*. (1. vyd.). Haburg, Německo: Bookboon.

Právní předpisy

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/83/EU ze dne 25. října 2011 o právech spotřebitelů, kterou se mění směrnice Rady 93/13/EHS a směrnice Evropského parlamentu a Rady 1999/44/ES a zrušuje směrnice Rady 85/577/EHS a směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/7/ES.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/771 ze dne 20. května 2019 o některých aspektech smluv o prodeji zboží, o změně nařízení (EU) 2017/2394 a směrnice 2009/22/ES a o zrušení směrnice 1999/44/ES

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.

Zákon č. 64/1986 Sb., o České obchodní inspekci.

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník.

Seznam tabulek

Tab. 1: Hmotné zajištění.....	62
Tab. 2: Spolehlivost.....	63
Tab. 3: Odpovědný přístup.....	64
Tab. 4: Jistota.....	65
Tab. 5: Empatie.....	66
Tab. 6: Spokojenost zákazníků s kvalitou služeb.....	68
Tab. 7: Hypotetické proměnné a samostatně měřitelné proměnné veličiny.....	70
Tab. 8: Expertní názory odborníků.....	73
Tab. 9: Rozbor výpočtu pro konkrétního respondenta.....	75
Tab. 10: Celkový CSI.....	76
Tab. 11: Index spokojenosti na základě frekvence využívání služeb.....	77
Tab. 12: Upřednostňování společnosti.....	79
Tab. 13: Cenová úroveň produktů odpovídající kvalitě.....	79
Tab. 14: Test významnosti Spearmanova korelačního koeficientu.....	80
Tab. 15: Rychlé vyřešení stížnosti.....	81
Tab. 16: Jednovýběrový Wilcoxonův test.....	83
Tab. 17: Celkový CSI.....	84
Tab. 18: Přehled získávání bodů za nákup.....	87

Seznam obrázků

Obr. 1: Postup zpracování diplomové práce	10
Obr. 2: Přehled klíčových oblastí nového programu pro spotřebitele.....	21
Obr. 3: Proces řízení stížností dle Stausse a Seidela	30
Obr. 4: Postup při řešení stížností pro potřeby této práce	31
Obr. 5: Řešení stížností zákazníků v 8 krocích	33
Obr. 6: Porovnání nákladů a přínosů z řízení stížností	35
Obr. 7: Schéma Kano modelu	37
Obr. 8: Základní schéma EFQM Modelu Excellence	40
Obr. 9: GAP model.....	41
Obr. 10: Postup řešení stížností ve společnosti	52
Obr. 11: Věkové zastoupení respondentů	58
Obr. 12: Dosažené vzdělání respondentů	59
Obr. 13: Frekvence využívání služeb	59
Obr. 14: Důležitost dimenze pro zákazníka vyjádřená v %	61
Obr. 16: Důvod reklamací	67
Obr. 17: Linie celkového indexu spokojenosti.....	74
Obr. 18: Index spokojenosti na základě věku respondentů	78
Obr. 19: Nabídka různých možností vyřešení při vyřizování stížnosti	82
Obr. 20: Průměrné hodnocení respondentů	84
Obr. 21: Poměr mezi vynaloženými náklady a přínosy	85

Seznam použitých zkratk

COVID-19	koronavirus
CRM	Customer relationship management
CSI	customer satisfaction index, index spokojenosti zákazníka
ČOI	Česká obchodní inspekce
ECSI	European customer satisfaction index, Evropský model spokojenosti zákazníka
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
o.z.	Občanský zákoník
Směrnice	Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/83/EU o právech spotřebitelů
Směrnice o prodeji zboží	Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2019/771 ze dne 20. května 2019
TQM	Total quality management

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: CSI respondentů

Příloha A: Dotazníkové šetření

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ A KVALITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB SPOLEČNOSTI OBUJTESE

Vážení respondenti,

jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé diplomové práce zaměřené na téma Spokojenost zákazníků a kvalita poskytovaných služeb společnosti Obujtese. Dotazník se skládá ze tří částí.

Pokud jste již v této společnosti nakupovali, či pravidelně nakupujete, prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 15 minut času.

V celém dotazníku platí, že čím vyšší známku přiřadíte, tím více s výrokem souhlasíte.

V následujících tvrzeních vyberte číslo podle toho, jak je pro vás daný faktor důležitý a dále jej ohodnoťte tak, jak ho vnímáte.

Hodnocení tvrzení 1 (zcela nesouhlasím); 2 (nesouhlasím); 3 (spíše nesouhlasím); 4 (neutrální); 5 (spíše souhlasím); 6 (souhlasím); 7 (zcela souhlasím)

1a. Lokalita prodejny by měla být dostupná.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

1b. Lokalita prodejny je dostupná.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

2a. Vzhled prodejny a uniformy zaměstnanců by měly ladit s koncepcí podniku.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

2b. Vzhled prodejny a uniformy zaměstnanců ladí s koncepcí podniku.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

3a. Prostředí prodejny by mělo působit příjemným a reprezentativním dojmem.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

3b. Prostředí prodejny a působí příjemným a reprezentativním dojmem.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

4a. Zaměstnanci společnosti by měli být ochotni zákazníkovi pomoci při řešení jeho problému.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

4b. Zaměstnanci společnosti jsou ochotni zákazníkovi pomoci při řešení jeho problému.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

5a. Zaměstnanci by měli dbát na poskytnutí perfektní služby.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

5b. Zaměstnanci dbají na poskytnutí perfektní služby.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

6a. Zakoupené produkty by měli být vysoce kvalitní.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

6b. Zakoupené produkty jsou vysoce kvalitní.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

7a. Zaměstnanci/majitelé společnosti by měli reagovat na dotazy zákazníků vznesené na všech dostupných formách komunikace (webové stránky, e-mail, sociální sítě)

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

7b. Zaměstnanci/majitelé společnosti reagují na dotazy zákazníků vznesené na všech dostupných formách komunikace (webové stránky, e-mail, sociální sítě)

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

8a. V případě výskytu problému by se měli zaměstnanci snažit o co nejrychlejší vyřešení.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

8b. V případě výskytu problému se zaměstnanci snaží o co nejrychlejší vyřešení.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

9a. Komunikace mezi zaměstnanci a zákazníky by měla probíhat nejčastěji osobním rozhovorem.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

9b. Komunikace mezi zaměstnanci a zákazníky probíhá osobním rozhovorem.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

10a. Zaměstnanci by měli dostatečně informovat zákazníky o vlastnostech nabízených produktů.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

10b. Zaměstnanci dostatečně informují zákazníky o vlastnostech nabízených produktů.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

11a. Zaměstnanci by měli být připraveni reagovat ihned na požadavky zákazníků.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

11b. Zaměstnanci jsou připraveni reagovat ihned na požadavky zákazníků.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

12a. Zaměstnanci/majitelé by se měli chovat k zákazníkům zdvořile.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

12b. Zaměstnanci/majitelé se chovají k zákazníkům zdvořile.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

13a. Zaměstnanci by měli být vstřícní a věnovat zákazníkům individuální přístup dle jejich potřeb.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

13b. Zaměstnanci jsou vstřícní a věnují zákazníkům individuální přístup dle jejich potřeb.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

14a. Zaměstnanci by měli jednat v nejlepším zájmu zákazníků.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

14b. Zaměstnanci se snaží jednat v nejlepším zájmu zákazníků.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7

Nyní rozdělte podle svých osobních preferencí 100 bodů mezi následující indikátory:

Hmotné zajištění	
Spolehlivost	
Odpovědný přístup	
Jistota	
Empatie	

Zhodnoťte prosím, nakolik souhlasíte s následujícími výroky. 1 (určitě ano); 10 (určitě ne)

Upřednostňuji nabízený sortiment společnosti před jinými společnostmi.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Důvěřuji produktům a službám nabízených společností.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Společnost usiluje o dlouhodobé vztahy se zákazníkem.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zakoupení produkty a poskytnuté služby společnosti uspokojily mé očekávání.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Služby společnosti jsou snadno dostupné.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mohu si vybrat bez jakýchkoliv obtíží a složitého vyhledávání z široké nabídky produktů.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zakoupené produkty společnosti jsou vysoce kvalitní.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Služby spojené s prodejem produktů společnosti jsou na vysoké úrovni.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zákaznický servis společnosti je na vysoké úrovni.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cenová úroveň nabízených produktů společnosti je odpovídá jejich kvalitě.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Společnost vhodně a odborně komunikuje se svými zákazníky.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Prezentace produktů společnosti je velice přehledná.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Při jednání s pracovníky společnosti jsem se setkal/a s odborným a vstřícným jednáním.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pokud by obdobné produkty nabídla konkurenční společnost za mírně nižší ceny, nakoupil/a bych u konkurence.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pokud by obdobné produkty nabídla konkurence za mnohem nižší ceny, nakoupil/a bych u konkurence.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Plánuji znovu využít služeb společnosti.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Při vyřizování stížností jsem se setkal/a s pozitivním přístupem.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mé stížnosti byly rychle vyřešeny.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Při vyřizování stížností mi byly nabídnuty různé možnosti jejich vyřešení.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pozitivní zkušenost se společností bych sdělil/a svému okolí.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Negativní zkušenost se společností bych sdělil/a svému okolí.

Hodnocení: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Prosím, vyberte pro každou otázku pouze jednu odpověď

Produkty společnosti jsem reklamoval/a již

Hodnocení: 1x 2x 3x 4x 5x a více

Reklamovala jsem z důvodu

Hodnocení:

Rozlepená podrážka Rozpáraný šev Poškozená stélka Výměna zipu Sešlapané paty
 Výrobní vady

Služeb společnosti využívám

Hodnocení:

1x za 3 měsíce 1x za 6 měsíců 1x za měsíc 1x za rok Podle potřeby Jiné

Uveďte Vaše pohlaví

Hodnocení: Žena Muž Jiné/nechci uvádět

Uveďte Váš věk

Hodnocení: do 25 let 26-35 let 36-45 let 46-55 let 56 a více let

Dosažené vzdělání

Hodnocení: Základní Střední Vysokoškolské

Příloha B: CSI respondentů

CSI			
Zákazník	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
1	88,7%	90,2%	91,8%
2	79,6%	78,3%	82,9%
3	89,6%	88,1%	92,6%
4	51,3%	47,3%	52,7%
5	82,6%	80,6%	85,2%
6	73,5%	73,5%	77,0%
7	90,0%	90,6%	92,1%
8	90,0%	90,6%	92,1%
9	90,0%	90,6%	92,1%
10	90,9%	91,8%	92,4%
11	65,7%	64,4%	68,0%
12	67,4%	66,5%	69,9%
13	93,0%	91,7%	96,0%
14	63,0%	60,6%	65,2%
15	90,4%	91,0%	91,9%
16	96,1%	96,0%	97,8%
17	88,3%	87,9%	89,8%
18	92,6%	91,8%	94,0%
19	73,0%	69,0%	74,7%
20	68,7%	67,1%	70,9%
21	91,3%	90,5%	94,1%
22	84,8%	84,6%	87,6%
23	64,3%	61,4%	66,6%
24	65,2%	62,0%	67,4%
25	84,8%	83,9%	86,4%
26	90,4%	90,3%	93,2%
27	77,4%	76,0%	80,2%
28	69,6%	67,5%	72,9%
29	65,2%	62,9%	68,0%
30	78,3%	76,6%	81,0%
31	84,8%	84,7%	87,1%
32	96,1%	94,9%	97,8%
33	64,3%	63,7%	66,6%
34	90,0%	91,6%	91,5%
35	70,9%	69,5%	74,3%
36	51,3%	50,7%	53,1%
37	96,5%	95,5%	97,9%
38	56,5%	54,6%	58,9%

CSI			
Zákazník	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
39	78,3%	77,9%	81,3%
40	95,2%	93,8%	97,5%
41	73,9%	74,8%	77,1%
42	95,2%	93,8%	97,5%
43	93,0%	91,5%	95,9%
44	94,3%	92,7%	97,3%
45	79,6%	79,5%	81,4%
46	79,6%	79,0%	82,0%
47	78,7%	78,4%	81,2%
48	93,9%	92,1%	97,1%
49	92,6%	90,9%	95,7%
50	92,2%	90,3%	95,3%
51	78,7%	78,4%	81,2%
52	80,0%	79,6%	82,7%
53	77,4%	77,0%	79,8%
54	77,4%	77,0%	79,9%
55	93,9%	92,1%	97,1%
56	78,7%	78,4%	81,2%
57	76,5%	75,8%	79,2%
58	93,9%	92,1%	97,1%
59	91,7%	90,1%	94,9%
60	79,6%	79,0%	82,1%
61	92,6%	91,0%	95,8%
62	81,3%	81,0%	83,9%
63	80,4%	80,1%	83,1%
64	95,2%	93,8%	97,5%
65	76,5%	76,4%	77,8%
66	81,3%	81,4%	83,0%
67	79,6%	79,5%	81,4%
68	93,0%	91,5%	95,5%
69	94,8%	93,2%	97,4%
70	93,9%	92,1%	97,1%
71	67,0%	65,9%	69,4%
72	70,0%	70,0%	70,8%
73	69,1%	68,6%	69,8%
74	70,9%	70,6%	71,6%
75	67,8%	66,1%	70,3%
76	87,8%	85,7%	88,3%

CSI			
Zákazník	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
77	70,9%	70,9%	70,6%
78	69,6%	69,1%	70,2%
79	70,4%	70,1%	71,1%
80	70,0%	69,7%	70,7%
81	70,4%	70,0%	71,2%
82	67,0%	65,7%	69,4%
83	67,0%	65,9%	69,4%
84	63,9%	63,1%	66,0%
85	69,1%	67,2%	71,6%
86	64,8%	62,8%	67,2%
87	65,2%	62,9%	67,7%
88	65,2%	63,3%	67,7%
89	64,3%	62,1%	66,8%
90	63,9%	62,3%	66,5%
91	65,2%	63,4%	67,7%
92	61,3%	60,0%	63,6%
93	67,8%	66,0%	70,4%
94	65,7%	63,3%	68,1%
95	64,3%	63,0%	66,8%
96	64,3%	62,5%	66,8%
97	65,7%	63,2%	68,1%
98	88,7%	88,9%	91,7%
99	85,2%	85,6%	88,0%
100	87,4%	87,6%	90,3%
101	89,1%	89,7%	91,5%
102	66,1%	64,4%	68,0%
103	66,1%	64,5%	68,0%
104	64,8%	62,8%	67,2%
105	66,1%	64,2%	68,7%
106	30,0%	27,6%	30,2%
107	89,1%	89,6%	91,6%
108	89,6%	90,1%	91,9%
109	87,4%	87,8%	89,7%
110	89,6%	89,8%	91,9%
111	89,1%	90,3%	90,2%
112	90,9%	92,1%	91,7%
113	90,9%	91,8%	91,6%
114	89,1%	89,6%	91,5%
115	88,7%	89,3%	91,1%
116	87,4%	87,8%	90,3%

CSI			
Zákazník	Stejná důležitost	Expertní názory	Vypočtené váhy
117	64,8%	62,8%	67,2%
118	66,1%	63,7%	68,6%
119	88,7%	88,9%	91,7%
120	30,0%	27,6%	30,2%
121	32,2%	29,5%	32,5%
122	88,7%	88,9%	91,7%
123	83,9%	84,4%	86,7%
124	30,0%	27,6%	30,2%
125	86,1%	86,7%	88,9%

Abstrakt

Samcová, I. (2021). *Řešení stížností v konkrétním subjektu* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: stížnost, ochrana spotřebitele, spokojenost, kvalita

Diplomová práce se zabývá problematikou řešení stížností v konkrétním subjektu. Hlavním cílem diplomové práce je zjištění, jak probíhá řešení stížností v dané společnosti, s čímž souvisí také otázka kvality poskytovaných služeb a celkové spokojenosti zákazníků společnosti. První část práce obsahuje charakteristiku klíčových pojmů a definic na základě prováděných rešerší v odborné literatuře. Následuje část práce věnující se popisu dané společnosti a analýze jejího přístupu k řešení stížností zákazníků. Následuje zjištění míry kvality poskytovaných služeb a míry celkové spokojenosti zákazníků na základě marketingového výzkumu realizovaného prostřednictvím dotazníkového šetření. Zjištěné výsledky z provedené analýzy a marketingového výzkumu jsou využity k navržení opatření, které vedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků a kvality poskytovaných služeb.

Abstract

Samcová, I. (2019). *Solving of complaints in a chosen subject* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: complaint, consumer rights, satisfaction, quality

The diploma thesis deals with complains solving in a specific subject. The main goal of the diploma thesis is to find out how complaints are resolved in a given company, with the following specific question of the quality of provided services and the overall satisfaction of the company's customers. The first part of the thesis contains the characteristics of key terms and definitions based on searches in the literature. The following is a part of the work devoted to the description of the company and the analysis of its approach to resolving customer complaints. It consists of determining the level of quality of provided services and the level of overall customer satisfaction on the basis of marketing research carried out through a questionnaire survey. The results obtained from analyzes and marketing research are useful for designing measures that lead to increased customer satisfaction and the quality of provides services.