

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Spokojenost a loajalita zákazníků ve vybraném subjektu

Customer satisfaction and loyalty of selected entity

Bc. Zuzana Zapletalíková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Spokojenost a loajalita zákazníků ve vybraném subjektu“

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

Plzeň dne 9. května 2021

v. r. Bc. Zuzana Zapletalíková

Poděkování

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

Dále děkuji své rodině, především svému příteli a synovi, za podporu a pochopení nejen v oblasti mého studia, ale i mimo něj.

Obsah

Úvod	7
1 Cíle práce a metodika	8
2 Zákazník, spokojenost a loajalita	9
2.1 Zákazník	9
2.1.1 Rozdělení zákazníků	10
2.1.2 Nákupní a spotřební chování zákazníků	14
2.1.3 Zákaznické očekávání a rozhodování	19
2.1.4 Poznání zákazníků	20
2.1.5 Komunikace se zákazníky	22
2.2 Spokojenost	24
2.2.1 Spokojený zákazník	26
2.2.2 Nespokojený zákazník	30
2.2.3 Měření spokojenosti	32
2.2.4 Benefity plynoucí ze spokojenosti zákazníků	35
2.3 Loajalita	36
2.3.1 Typy loajality	38
2.3.2 Stupně loajality	39
2.3.3 Měření zákaznické loajality	40
3 Analýza Rehabilitačního jezdeckého oddílu TJ Slavoj Plzeň, z. s.	44
3.1 Historie subjektu	44
3.2 Základní informace o subjektu	45
3.3 Finanční analýza subjektu	49
3.4 Služby a produkty subjektu	51
3.5 Zákazníci subjektu	56

3.6	Spokojenost a loajalita zákazníků subjektu	59
3.6.1	Sledování spokojenosti a loajality zákazníků.....	60
4	Marketingový výzkum spokojenosti a loajality zákazníků	61
4.1	Struktura dotazníku.....	61
4.2	Distribuce dotazníku.....	61
4.3	Analýza respondentů	62
4.4	Využívané služby a výrobky	65
5	Spokojenost a loajalita zákazníků Rehabilitačního jezdeckého oddílu TJ Slavoj Plzeň, z.s.....	68
5.1	Index spokojenosti zákazníka.....	68
5.1.1	Statistická charakteristika.....	68
5.1.2	Stanovení vah	70
5.1.3	Výpočet CSI.....	71
5.2	Index loajality zákazníka	77
5.3	Net promoter score	79
5.4	Analýza vybraných otázek.....	79
5.5	Shrnutí výsledků.....	86
6	Návrhy a doporučení.....	88
	Závěr.....	92
	Seznam použitých zdrojů.....	93
	Seznam tabulek.....	96
	Seznam obrázků	98
	Seznam použitých zkratk a značek	99
	Seznam příloh	100
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou spokojenosti a loajality zákazníků u vybraného subjektu. Téma práce je aktuální z důvodu neustálého nárůstu konkurenceschopnosti, vývoji potřeb a přání zákazníků a rozvoje technologií. Aby organizace dokázala úspěšně ustát vyvíjející se tržní prostředí, musí mimo jiné pečovat o své zákazníky, udržovat jejich spokojenost a získávat jejich loajalitu.

Spokojenost a loajalitu zákazníků je potřeba zaznamenávat a analyzovat. Získané údaje využívat k uspokojení potřeb a přání zákazníků, které se neustále vyvíjejí a rostou. Jen spokojený zákazník má tendenci se stát loajální. Mnohem více úsilí, času a nákladů stojí získání nového zákazníka, než si udržet stávajícího. Organizace by měla za pomoci marketingového výzkumu poznávat své zákazníky, jejich potřeby a přání a patřičně na ně reagovat. U nespokojených zákazníků zavést opatření, díky kterým se mohou stát spokojenými.

Sport a duševní relaxace je v posledních letech vyhledávaná kombinace. S nárůstem stresu vyhledává čím dál více lidí možnosti se zrelaxovat a tzv. si pročistit hlavu. Většina z nich volí jako vhodnou formu sport. Rodiče chtějí dopřát svým dětem pohyb na čerstvém vzduchu a kontakt se zvířaty. V Plzeňském kraji se za posledních 15 let ztrojnásobil počet jezdeckých oddílů reagující na čím dál větší poptávku po ježdění a kontaktu s koňmi. Rehabilitační jezdecký oddíl TJ Slavoj Plzeň, z.s. nabízí služby, které jsou vhodné jak pro dospělé, tak děti. Zároveň nabízí zdarma rehabilitaci všem, kteří ji potřebují. Poslední čtyři roky se potýká s problémem odcházejících členů, a proto se rozhodl více zaměřit na spokojenost a loajalitu svých zákazníků. Za pomoci marketingového výzkumu chce zanalyzovat současnou spokojenost a loajalitu zákazníků a zaměřit se více na práci se zákazníky.

1 Cíle práce a metodika

Hlavním cílem předložené diplomové práce je zjištění a zhodnocení spokojenosti a loajality zákazníků ve vybraném subjektu za využití marketingového výzkumu a na základě zjištěných informací navrhnout doporučení. Pro získání podkladů potřebných pro výpočty ukazatelů spokojenosti a loajality zákazníků je využito dotazníkové šetření.

Hlavní cíl je tvořen dílčími cíli, které je nutno plnit postupně.

- Objasnění klíčových pojmů za pomoci odborné literatury je náplní prvního dílčího cíle.
- Druhým dílčím cílem je charakterizovat vybraný subjekt s ohledem na danou problematiku.
- Třetím a posledním dílčím cílem je vytvoření dotazníku potřebného pro získání potřebných dat a jeho vyhodnocení. Splnění všech tří dílčích cílů vede k naplnění hlavního cíle.

Výsledky vypočtených ukazatelů spokojenosti a loajality zákazníků, vyhodnocení otázek dotazníku, konkrétní informace o subjektu související s tématem a zpracovaná klíčová témata z odborné literatury slouží k vytvoření návrhu opatření vedoucí ke zvyšování spokojenosti a loajality zákazníků subjektu.

Vypočtením konkrétních indexů spokojenosti (Foret & Stávková, 2003, kapitola 2.2.3) a loajality zákazníků (Lošťáková a kol., 2017, kapitola 2.3.3) doplněných o ukazatel Net Promoter Score (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011, kapitola 2.3.3) bude zodpovězena výzkumná otázka diplomové práce, která zní „Jaké úrovně spokojenosti a loajality dosahují vybraní zákazníci subjektu?“.

2 Zákazník, spokojenost a loajalita

S ohledem na téma diplomové práce je důležité se zaměřit na základní související pojmy a charakterizovat je. V následující kapitole jsou klíčové pojmy z řešené oblasti vysvětleny.

2.1 Zákazník

Zákazníka můžeme chápat jako entitu, která přijímá produkty a služby od protistrany. Nejčastěji za určitou protihodnotu – peníze. Jednotliví autoři definují pojem zákazník různě.

„Zákazníkem je vždy spotřebitel – to znamená konečný uživatel daného výrobku nebo služby. Nikdy však neexistuje jeden zákazník; obvykle jsou minimálně dva a někdy i více. Každý zákazník definuje jiný předmět podnikání, má jiné požadavky a hodnoty, kupuje něco jiného“. (Drucker, 2002, s. 32)

Drucker (2002) definuje zákazníka velmi konkrétně. Jiní autoři nahlíží na tuto problematiku ze širšího pohledu. Například Bunešová (2009) uvádí, že za zákazníka považujeme kohokoliv, kdo vstoupí do stavu jednání s daným výrobcem či poskytovatelem. Není nezbytně nutné, aby daná činnost skončila uzavřením dohody – obchodu. Za zákazníka lze tedy považovat i osobu, která o produkty projeví jen zájem.

Foret (2011) jasně definuje zákazníka jako osobu či skupiny, pro které je sestavena nabídka, kterou v případě zájmu přijmou. Uvádí, že se jedná o jednotlivce, domácnosti a organizace.

Důležité je zmínit, že podle Vysekalové a kol. (2011), všichni v průběhu svého života působíme v roli spotřebitele a zákazníka a aktivně se rozhodujeme v oblasti spotřebního chování. Nesmíme opominout ani skutečnost, že spotřební chování se v průběhu let mění a působí na něj mnoho faktorů.

Organizace by měly mít za cíl uspokojit své zákazníky. Prioritou by měla být identifikace zákazníka, jeho potřeb a přání. Dále s ním správně komunikovat, uspokojovat ho a nezapomenout měřit jeho spokojenost. Na základě takového měření by organizace měla přizpůsobovat své chování vůči zákazníkovi a nabídku. (Spáčil, 2003)

Autorce diplomové práce s ohledem na subjekt, kterého se zpracování práce týká, přijde důležité zmínit i následující definici zákazníka:

„Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven“. (Spáčil, 2003, s. 17)

Organizace musí být schopna definovat své zákazníky. Obzvláště v případě zkoumání jejich loajality a spokojenosti. Nenadál a kol. (2008) rozdělují zákazníky na dvě skupiny – externí a interní. Zákazník je ten, kdo přijímá produkty práce společnosti. Do skupiny **externích** zákazníků řadí zprostředkovatele, odběratele a konečné uživatele. Mezi **interní** zařazují zaměstnance společnosti nebo třeba i samotného vlastníka.

Zákazníka můžeme též dělit na spotřebitele a firemního zákazníka. Zatímco **spotřebitel** daný produkt využívá pro své vlastní či rodinné uspokojení, **firemní zákazník** nikoliv. U něj převládá další obchodování s produktem, poskytování služeb nebo dokončení výroby. (Spáčil, 2003)

Spáčil (2003) zmiňuje tři etapy životního cyklu zákazníka:

- **Hledání** – V této fázi dochází k charakteristice potřeby spotřebitele a k jejímu definování. Spotřebitel hledá a vybírá nejlepší cestu k jejímu uspokojení. Vyhotoví si seznam dodavatelů splňující jeho požadavky. Vliv zde mají samotné zkušenosti spotřebitele, ale i zkušenosti jiných spotřebitelů a marketingové nástroje.
- **Komunikace** – Jedná se o nejdůležitější etapu ovlivňující spotřebitele a jeho chování. Cílem je spokojený spotřebitel opakující své nákupy.
- **Hodnocení** – Tato etapa závisí na tom, zda se splnila očekávání spotřebitele. Záleží i na zákaznické zkušenosti a na tom, zda nevznikly výhrady vůči dodavateli. Navazuje na výše zmíněnou první etapu.

2.1.1 Rozdělení zákazníků

Autoři publikací zabývající se typologií zákazníků nahlízejí na danou problematiku různě. S ohledem na širší dané problematiky je v tabulce číslo 1 uveden souhrn rozdělení zákazníků dle jednotlivých autorů.

Tab. 1: Rozdělení zákazníků dle jednotlivých autorů

Autoři/rozdělení zákazníků	Zákazník			
Nenadál (2004)	interní	externí	konečný	zprostředkovatel
Gretz & Drozdeck (1992); Vysekalová a kol. (2011)	byrokratický	diktátorský	sociální	výkonný
Němeček (2002)	bio	vizionářský	hedonistický	s představitostí

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Nejlépe vystihující rozdělení zákazníků k danému subjektu vystihuje Gretz & Drozdeck (1992) a Vysekalová a kol. (2011). Rozdělují je z pohledu prodejce následovně.

- **Byrokratický** zákazník je typ, který je nepřátelský a podřízený. Na první pohled vypadá, že je rozhodný, ale ve skutečnosti je konzervativní. Prodávající by měl být trpělivý a zakládat si na vzájemné důvěře.
- V případě **diktátorského** typu jde o nepřátelského a dominantního zákazníka, který musí mít vždy pravdu. Je hodně podezřívavý a egoistický. V případě důvěry v prodejce je ale ochotný a spolupracuje. Nemá problém podstoupit ani značné riziko.
- Zákazník **sociálního** typu je přátelský, milý, nerozhodný, nechá se snadno ovlivnit a většinou je pasivní. Potřebuje cítit jistotu a uznání. Pokud je přesvědčen o bezpečné investici snadno se nadchne ke koupi.
- U **výkonného** typu zákazníka se jedná o kombinaci přátelského a dominantního typu. Srdečnost, vlídnost, samostatnost, nezávislost, pozitivita a otevřenost jsou jeho základní charakteristiky. Je potřeba dbát na výsledný efekt z jednání, který by měl mít kladnou hodnotu.

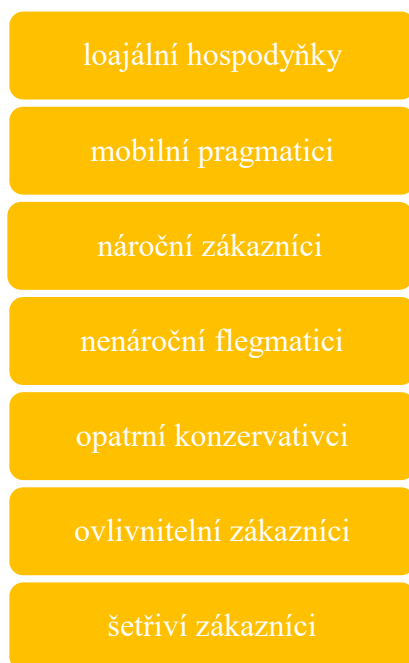
Důležité je zmínit i rozdělení zákazníků podle jejich důležitosti pro společnost. První skupinu tvoří **VIP zákazníci**, kteří jsou pro společnost velkým přínosem, co se týče vztahu ke společnosti a četnosti vztahů se společností. Cílem společnosti by mělo být si takové zákazníky udržet. Druhým typem jsou **perspektivní zákazníci**. Vztahy s nimi

jsou pro společnost též přínosné, ale četnost je již nižší. Společnost by se měla snažit rozvíjet takové vztahy a zvyšovat jejich četnost. Další skupinou jsou **nejasní zákazníci**, kteří jsou charakterističtí vysokou četností vztahu s nízkými přínosy. Důležitá je analýza příčin takových nízkých přínosů a následně navrhnout postup. Buď se snažit vztahy posunout k lepším přínosům, nebo je ukončit. Podobnou skupinou je okrajová skupina **zákazníků s nízkými přínosy**. Postup je podobný, jako u předchozí skupiny. Analýza příčin a přijetí následných opatření. (Hesková, 2012)

Mezi poslední dvě skupiny řadíme **potencionální zákazníky** a **zákazníky, kteří se společností vztah ukončili**. V prvním případě by společnost měla mít připravené cesty, jak takové zákazníky oslovit a získat. V druhém případě by společnost měla provést podrobné analýzy, proč vztah byl ukončen a vyvarovat se dalších odchodů zákazníků. (Hesková, 2012)

Vysekalová a kol. (2011) uvádí ještě členění zákazníků podle jejich tradiční či moderní orientace. Vychází tak ze studie segmentace nákupního chování od společnosti Incoma Research a GfK Praha. Zákazníci jsou rozděleni do sedmi skupin znázorněných na obrázku číslo 1.

Obr. 1: Příklad rozdělení zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování dle Vysekalová a kol. (2011, s. 244), Plzeň, 2020

Mezi **loajální hospodyňky** se řadí zákazníci se silnou sociální orientací. Mají rádi ochotný a příjemný personál a oceňují kvalitu nákupního prostředí. Upřednostňují spíše

menší prodejny. Především jde o zákazníky s nižším vzděláním a průměrnou kupní silou zastoupené ve všech věkových kategoriích. **Mobilní pragmatiky** charakterizuje jejich vysokoškolské vzdělání, nadprůměrné příjmy, a věk hlavně mezi 30 a 49 lety. Jejich cílem je optimalizace poměru mezi cenou a hodnotou zboží. Preferují méně časté objemné nákupy ve velkoplošných prodejnách. Kvalita, komfort a modernost nákupního místa jsou důležité faktory pro **náročné zákazníky**. Do této kategorie řadíme mladší zákazníky s vyššími příjmy a vyšším stupněm vzdělání. **Nenároční flegmatici** naopak nemívají velké nároky. Nezáleží jim ani na prodejně a třeba ani na ceně produktu. Preferují spíše blízké malé prodejny. Věrnost a rozhodování na základě předchozích zkušeností charakterizuje **opatrné konzervativce**. Často nedůvěřují reklamě a nenechají se ovlivnit vzhledem a značkou produktů. Jedná se zpravidla o starší lidi a muže s nižším vzděláním a nižšími příjmy. Jak napovídá sám název, **ovlivnitelní zákazníci** se nechají snadno ovlivnit. Jejich rozhodování probíhá na základě emocí a nakupují impulzivně. Často se jedná o mladé lidi s vyšším stupněm vzdělání a s vyššími příjmy. Poslední skupinou jsou **šetřiví zákazníci**, kteří nakupují převážně produkty ve slevě či výprodeji. Minimalizují své náklady a nakupují jen potřebné věci. Jedná se především o starší lidi se základním vzděláním a nižšími příjmy. (Vysekalová a kol., 2011)

Nový & Petzold (2006) se věnují problematice obtížných zákazníků a dělí je pro snadnější členění do šesti skupin.

- **Nerozhodný zákazník** neví, co si má koupit. Je zdrženlivý, bezradný a málo komunikuje. V práci s těmito zákazníky pomáhá navození pocitu jistoty a bezpečí či poskytnutí určité záruky.
- **Uzavřený zákazník** je též často zdrženlivý a málo komunikuje. O to víc potřebuje pocit jistoty a nesmí být na něj naléháno.
- **Agresivní zákazník** bývá často vulgární a nepřijemný. Určitě je zapotřebí si zachovat chladnou hlavu, zdvořilost a ochotně vyčkat na jeho zklidnění a poté zjistit a případně uspokojit jeho potřeby a přání.
- **Emocionální zákazník** je citlivý a vlídný. Sklony k předsudkům je potřeba potlačovat navozením atmosféry porozumění a vcítění.
- Domýšlivý a arogantní bývá často **zákazník rozumbrada**. Stojí si za tím, že jen on má pravdu a je potřeba mu neodporovat. Naopak je žádoucí ho podpořit a uspokojit ho.

- **Nedůvěřivého zákazníka** charakterizuje jeho kritičnost, odmítavost a rád se dohaduje. Je pesimistický. Správnou cestou, jak s ním jednat, je působit na něj vlídně a přátelsky a nedohadovat se.

Každá společnost čelí nespokojeným zákazníkům a je důležité je umět správně identifikovat a podle toho s nimi pracovat. Cílem by mělo být získat spokojeného zákazníka a v nejlepším případě i loajálního.

2.1.2 Nákupní a spotřební chování zákazníků

Pro prodejce je důležité znát nákupní motivy zákazníků. Na jejich základě jsou pak schopni uspokojit jejich potřeby a přání. Pro znázornění jednotlivých potřeb a postupu při jejich uspokojování lze využít **Maslowovu pyramidu potřeb**. Její rozčlenění můžeme vidět na obrázku číslo 2.

Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler & Keller (2018, s. 199), Plzeň, 2021

Z výše uvedených potřeb vycházejí jednotlivé motivy zákazníků a standardně jsou uspokojovány postupně odspodu. Na základě pyramidy Nový & Petzold (2006) uvádějí rozdělení motivů do jednotlivých skupin. Jejich rozdělení a popis je uveden v tabulce číslo 2.

Tab. 2: Kupní motivy zákazníků

MOTIV	POPIS
Motiv zisku nebo úspory	Lidé mají ve zvyku zvyšovat své příjmy a snižovat výdaje. Důležité je tedy zákazníkovi ukazovat výhody, které koupí produktu může získat.
Motiv jistoty	Zde je důležité, poskytnou zákazníkovi určitou záruku a pocit jistoty. Spadá sem možnost záruky, opravy, výměny zboží a další výhody.
Motiv uznání a prestiže	V tomto případě hraje roli určitá jedinečnost daného produktu. Zákazník se snaží získat pozornost, respekt, uznání apod.
Motiv objevování	Zákazníci mají často pocit, že v případě objevování něčeho nového, se jedná i o něco lepšího. Motiv objevování je vázán na zvědavost zákazníka.
Motiv pohodlnosti	Tento motiv je spojován s pohodlností zákazníka. Zákazník chce produkt, který mu usnadní život, je snadné ho ovládat a ušetří mu čas.
Motiv péče	Potřeba udělat něco dobrého pro druhé je náplní tohoto motivu. Zákazník má snahu pomáhat druhým a zamezit problémům a nesnázím.
Motiv blaha	Zde je cílem zákazníka zbavit se stresu, odpočinout si a zregenerovat se po tělesné i duševní stránce.

Zdroj: vlastní zpracování dle Nový & Petzold (2006, s. 23-26), Plzeň, 2021

Nákupní chování lze dle Jakubíkové (2009) členit do jednotlivých následujících kroků:

- rozpoznání potřeb zákazníka,
- vyhledávání informací o nabídce,
- porovnání jednotlivých variant nabídky,
- rozhodnutí a
- vyhodnocení.

Správné rozpoznání potřeb zákazníka je klíčové. Zde nejvíce působí jednotlivé faktory, které ovlivňují chování zákazníka. Vliv mají i motivy, předchozí zkušenosti a informace, co zákazník získal dříve a pamatuje si je. Následuje vyhledávání informací o nabídce. Dochází k vyhodnocování předchozích informací a zhodnocení informací z vnějších zdrojů. Nezapomíná se ani na informace získané od kamarádů, z diskuzí na internetu a

různých recenzí. Je brán ohled i na zkušenosti zákazníka. Poté zákazník jednotlivé nabídky porovnává a zaměřuje se na jejich přednosti a nedostatky. Konkrétní výrobek či službu zákazník nakupuje na základě svého rozhodnutí. Posledním krokem je vyhodnocení, na jehož základě se koupě bude opakovat či nikoliv. (Jakubíková, 2009)

Působí zde faktory, které chování zákazníka silně ovlivňují. Jedná se o tři oblasti:

- socioekonomické determinanty,
- marketingová nabídka a
- bilancování zákazníka. (Foret, 2011)

Socioekonomické determinanty působí ve třech rovinách. V první rovině - makrospolečenské - působí především hospodářské, geografické, právní, kulturní a další podmínky. V mezospolečenské se jedná o teritoriální rozdělení. Vliv mají jednotlivé zvyky, obyčeje, tradice a přírodní prostředí. Rozdíly jsou vidět mezi městy a venkovem, mezi pobřežím a horskými oblastmi. Na mikrospolečenské úrovni působí individuální a skupinové vlivy. Spadá sem například životní cyklus jedince, životní úroveň, vliv rodiny apod. (Foret, 2011)

Marketingová nabídka je zákazníkovi prezentována na minimální úrovni marketingového mixu zahrnující 4P – produkt, cenu, distribuci a propagaci. Je důležité se zaměřit na to, co zákazník kupuje a za jakou cenu. Jak je daný produkt nabízen a kde. Prezentace produktu je neméně důležitou částí mixu. (Foret, 2011)

V posledním okruhu, **bilancování zákazníka**, se Foret (2011) pohybuje v oblasti psychologie. Níže vypsány procesy probíhají vědomě i nevědomě.

- Závažnost problému (potřeby) – zákazník si uvědomuje svou potřebu v rámci hierarchie svých životních hodnot.
- Úroveň znalostí o nabídce – jaké má zákazník osobní zkušenosti a do jaké míry je informován.
- Ekonomická reálnost směny – zdali zákazník bude ochoten a bude moci dostat požadavkům nabídky.
- Racionální zvážení směny – vyjádření, jak si zákazník uvědomuje přínosy, nároky a užitky z nabídky.
- Emocionální zvážení směny – zda zákazník naplní své tužby, uspokojí své potřeby, má dobrý pocit, očekává nové pocity apod.

Důležitý faktor při definování zákazníka je i jeho **spotřební chování**. Vysekalová a kol. (2011) popisují spotřební chování jako činnost zaměřenou na uspokojení určitých potřeb. Zároveň je spotřební chování propojeno s chováním v obecné poloze a má vazbu například na sociologii, ekonomii a další. Tento model lze dělit do čtyř kategorií:

- Pod **procesy učení spotřebitele** spadají postoje, očekávání a připravenost ke vzdělávání jedinců ve vybrané cílové skupině.
- Působí zde **stimuly**, jako kvalita, cena, dostupnost zboží a další.
- **Vnější faktory** zahrnují čas, finanční situaci zákazníka a prostředí, ve kterém žije.
- Poslední kategorií je **stupňovitý proces**. Chování zákazníka ovlivňuje pozornost, kupní záměry a výsledný nákup. (Vysekalová a kol., 2011)

Koudelka (2018, s. 1) charakterizuje spotřební chování jako „*takové chování lidí, které se týká získávání, užívání a odkládání spotřebních produktů*“. Zmiňuje, že se jedná o všechny činnosti, které předchází užívání spotřebních produktů.

Kotler & Keller (2018) charakterizují spotřební chování za pomoci tří základních faktorů chování zákazníků – kulturních, společenských a osobních.

- **Kulturní faktory** jsou definovány kulturou, subkulturou a společenskou třídou mající vliv na kupní chování zákazníků. Na úrovni celých států definujeme kulturu jako takovou. Jedná se o místo, kde spotřebitel vyrůstá a pohybuje se a má na něj proto významný vliv. Subkultury jsou faktory s užším rozsahem než kultury, jichž jsou součástí. Rozdíly jsou například v náboženství, rase a národnosti. Více tedy ovlivňují spotřebitele v jeho identifikaci a socializaci. Společenské třídy vycházejí z jednotlivých rozdílů v hodnotách, zájmech a chování spotřebitelů.
- Pod **společenské faktory** řadíme referenční skupiny, rodinu, společenské role a statusy. To vše na spotřebitele silně působí. Referenční skupiny ovlivňují spotřebitele přímo i nepřímo. Především jeho chování, životní styl, postoje, smýšlení a přizpůsobování se skupině. Referenční skupiny můžeme dělit do několik podskupin. Členské skupiny jsou takové, do kterých spotřebitel patří. Podle intenzity styku spotřebitele se skupinou je můžeme rozdělit na primární a sekundární. Do aspirační skupiny by spotřebitel rád patřil. Naopak do disociační nechce patřit a odmítá jí. Největší vliv na spotřebitele má ovšem rodina, někdy označována i jako primární referenční skupina. V případě rodiny, kde spotřebitel

vyrůstá a žije s rodiči a sourozenci, se jedná o vliv orientační rodiny. Prokreační rodina zahrnuje partnera a děti a má přímý vliv na konkrétní nákupní chování spotřebitele. V neposlední řadě spotřebitel nakupuje tak, aby jeho postoje a role odpovídali těm, které zastává nebo by chtěl zastávat.

- **Osobní faktory** zahrnují věk a stádium životního cyklu spotřebitele, jeho zaměstnání a ekonomické podmínky, osobnost a vnímání sebe sama, životní styl a hodnoty. (Kotler & Keller, 2018)

Všechny tři faktory působí na každého a je klíčové jednotlivé faktory respektovat. V opačném případě se může zákazník stát nespokojeným a danou společnost nedoporučovat dalším zákazníkům. Podobně charakterizuje predispozice zákazníka i Koudelka (2018), který je rozděluje na kulturní, sociální a individuální.

Je patrné, že Kotler & Keller (2018), Koudelka (2018) a Foret (2011) se shodují, že na zákazníka a jeho chování působí vlivy z jeho okolí, rodina, sociální status a mnoho dalších.

Další faktor, který má vliv na nákupní chování, je druh nákupu. Pojí se s tím i zákazníkovo očekávání. Vysekalová a kol. (2011) zmiňují čtyři druhy nákupů a jeden doplňkový druh, které lze rozdělit následovně:

1. **Extenzivní nákup** představuje nákup, o kterém není předem rozhodnuto. Zákazník aktivně vyhledává informace a porovnává jednotlivé produkty. Zpravidla se jedná o dražší produkty.
2. **Impulzivní nákup** je malý a rychlý nákup, při kterém zákazník nerozlišuje, jaký výrobce daný produkt vyrábí.
3. **Limitovaný nákup** znamená nákup, kdy zákazník daný produkt či značku nezná a vychází z obecných nákupních zkušeností.
4. **Zvyklostní nákup** je nákup na základě zvyku. Především jde o produkty, ke kterým je zákazník loajální a takovému nákupu nepředchází navyklé rozhodování.
5. **Nekoupě produktu** nastává v případě nelibosti zákazníka vůči produktu či společnosti. Často se tak stává i v případě špatně zvolené komunikace (například stále se opakující reklama).

Zákazník se za svůj život zpravidla setká se všemi druhy výše zmíněných nákupů. Jsou nákupy, které provádí několikrát týdně a pak jsou nákupy, které uskuteční jen několikrát

za život. V obou případech mají vliv preference, zkušenosti, reference a získané informace od jiných zákazníků.

Hesková (2012) zahrnuje mezi modely spotřebního chování i chování související s vnímáním **rizika**. Je zapotřebí dané riziko rozpoznat a jednat podle toho, zda je ho zákazník ochoten podstoupit a do jaké míry. Především jde o rizika finanční, realizační, sociální, časová, funkční apod. Jsou zákazníci, kteří se riziku vyhýbají a pak zákazníci, kteří rizika spíše vyhledávají.

2.1.3 Zákaznické očekávání a rozhodování

U zákaznického očekávání spotřebitel vnímá pouze obraz služby, a nikoliv skutečně poskytnutou službu. Spotřebitel vnímá jako první pouze obraz očekávané služby. Obraz je tvořen na základě předchozích zkušeností s dodavatelem, působení marketingu a oznámené zkušenosti. Naopak obraz vnímané služby se utváří na základě obrazu očekávané služby, již poskytnuté služby a působení marketingu. (Spáčil, 2003)

Očekávání zákazníků nejčastěji ovlivňují následující čtyři faktory:

- **Logistický přístup** spotřebitele. Z důvodu neustálého vlivu marketingových aktivit silných značek, zákazníci vytvářejí vědomá či nevědomá výběrová řízení stávajících nebo nových dodavatelů. Spotřebitel seřazuje podle důležitosti možné atributy a služby a na jejich základě se poté rozhoduje.
- Druhý faktor je **obava z možného rizika**. Na zákaznickovo rozhodování má velký vliv to, zda je ochoten podstoupit určité riziko. Dodavatel by se měl snažit vnímané riziko co nejvíce snížit. Důležité je, jak hodně zákazník věří, že dané riziko vznikne. Existují mnohá rizika – finanční, výkonnostní, škody či sociální. Mezi nástroje snižující a eliminující obavy z rizika patří síla značky, další spotřebitelé nebo třeba zkušební nákupy.
- Spotřebitel má snahu mít vše pod **kontrolou**, která je třetím faktorem. Úlohou dodavatele v tomhle ohledu je sdělit zákazníkovi veškeré informace a změny a snažit se být, co nejvíce otevřený v komunikaci.
- Zákazník vždy zastupuje určitou roli v týmu, tzv. **typizovanou roli**. (Spáčil, 2003)

Před samotným rozhodnutím o nákupu produktu zákazník zpravidla vyhledá informace k danému výrobku či službě, recenze od jiných spotřebitelů a případné alternativy

k produktu. Lee, Noble & Zablah (2020) uvádějí ve své studii problematiku tzv. **psychologické vzdálenosti** a její vliv na očekávání z poskytnuté služby. Jedná se o pocit, který zákazník má při přečtení online recenze – příběhu od spotřebitele, který danou službu využil. Výsledky tohoto výzkumu potvrdily, že zdánlivě neškodné aspekty v jednotlivých příbězích mají obrovský vliv na očekávání zákazníka.

Kotler & Keller (2018) ve své knize zmiňují, že cílem každé organizace se ziskem je poskytnout zákazníkům určitou hodnotu. Poskytování hodnoty zákazníkům lze rozdělit na tři fáze:

- **Volba hodnoty** předchází samotné existenci produktu. Spadá sem segmentace trhu, vymezení vhodného cíle a pozice organizace a produktu vůči konkurenci.
- Fáze **poskytování hodnoty** zahrnuje konkrétní popis produktu – jeho vlastnosti, cenu a způsob distribuce.
- Poslední fáze, **komunikace hodnoty**, popisuje, jak propagovat produkt zákazníkovi a využívat při tom vhodné komunikační kanály.

Vnímanou hodnotu lze vyjádřit jako rozdíl mezi celkovými přínosy a celkovými náklady zákazníka. Mezi přínosy můžeme zařadit ekonomické, emocionální a funkční klady. Jsou zpravidla již zákazníkem očekávány na základě personálu, služeb a produktu. Pod náklady spadají časové, finanční, energetické a psychologické náklady. (Kotler & Keller, 2018)

2.1.4 Poznání zákazníků

Jeden z nejdůležitějších bodů úspěšného podnikání je poznání zákazníka. Poznání zákazníka je cesta k uspokojení jeho potřeb a přání a zákazník tak má větší tendenci stát se a zůstat věrný. Dle Spáčila (2003) existují čtyři způsoby poznání zákazníka. Jedná se o poznání:

- z interních zdrojů podniku,
- z marketingového výzkumu,
- z marketingového zpravodajství a
- z oficiálních statistických údajů.

Nejlépe přístupné informace jsou z **interních zdrojů podniku**. Lze čerpat například z účetních záznamů, finančních analýz či z evidence objednávek. Potřebné je vést záznamy i o reklamacích a stížnostech zákazníků a neopominout i vliv veřejnosti a

konkurence. Na základě takových informací může podnik své zákazníky členit do různých kategorií – podle druhu objednaného zboží, množství zboží či způsobu platby.

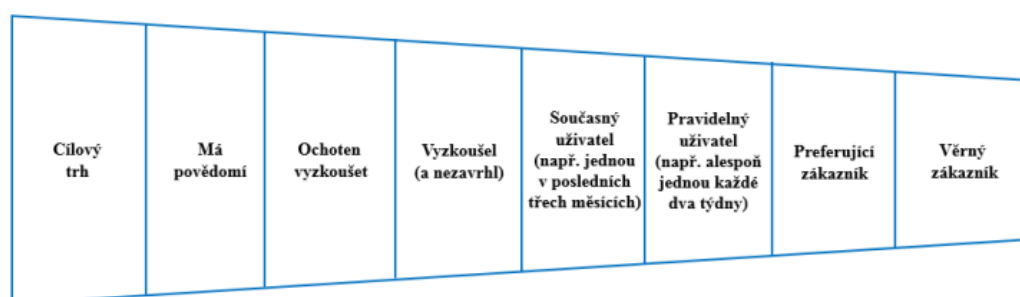
Jeden z nejvyužívanějších zdrojů informací o zákazníkovi je **marketingový výzkum**. Cílem výzkumu je podat aktuální informace o daném trhu a zákaznících.

Běžné informace spadají pod kategorii **marketingového zpravodajství**. Informace se týkají nejenom zákazníků, ale především konkurentů. Je stěžejní znát své konkurenty, jejich nabídku, výroční zprávy apod. Informace lze získat například od zaměstnanců podniku, dodavatelů, ale především je poskytují externí specializované podniky.

Oficiální statistické údaje obsahují informace o sociálním a demografickém vývoji obyvatelstva. Můžeme dohledat informace k vývoji životní úrovně, zaměstnanosti či ekologickému vývoji v České republice. (Spáčil, 2003)

Kotler & Keller (2018) upozorňují na význam udržení si zákazníka. Mnohem obtížnější a nákladnější bývá zpravidla získávání nových zákazníků než udržení stávajících. Na níže uvedeném obrázku číslo 3 můžeme vidět znázornění cesty zákazníka od jeho potencionálního postavení k získání titulu věrného zákazníka.

Obr. 3: Marketingový trychtýř



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler & Keller (2013, s. 178), Plzeň, 2021

S ohledem na zkoumaný subjekt v této práci je podstatné zmínit pojem ziskoví zákazníci. Jedná se o skupinu zákazníků zastoupenou nejenom jednotlivci, ale i domácnostmi a podniky. Hlavním rysem této skupiny zákazníků je, že společnosti generují větší výnosy než náklady. V mnoha případech se jedná i o extrémní případy, kdy zákazníci mohou navýšit zisk až o 150 – 300%. Je důležité zmínit, že v této problematice se vyskytují i opačné případy. Případy, kdy malé zastoupení nejméně ziskových zákazníků může snížit celkové zisky až o 50 – 200%. Z toho vyplývá, že větší význam pro společnost má

ziskový zákazník v dlouhodobém horizontu a ne při jednotlivých transakcích. (Kotler & Keller, 2018)

S tím vším souvisí tzv. databáze zákazníků. Jedná se o komplexní seznam informací o jednotlivých zákaznících. Obsahuje kromě základních zákaznických údajů i informace o jejich dosavadních nákupech, cenách, typu placení a další informace o jejich nákupním chování. Databáze poskytují základnu databázovému marketingu sloužícímu k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. (Foret, 2011)

I Foret & Stávková (2003) upozorňují na podstatu samotného pozorování zákazníků a trhů. Pozorování a poznávání se zaměřuje na charakteristiku jednotlivých zákazníků a jejich životní podmínky. Důležitou roli hraje i životní styl zákazníků, jejich chování a rozhodování. Význam má i hodnotová orientace jednotlivých zákazníků. V neposlední řadě je důležité zmínit i vliv jednotlivých druhů komunikace.

2.1.5 Komunikace se zákazníky

Integrated marketing communication (IMC) je koncepce propojení komunikace s celým marketingovým mixem a vybraným tržním segmentem. Je nutné zákazníkovi podat důležité informace o nabídce produktů a jejich přednostech. Součástí marketingové komunikace jsou i činnosti jako vytvoření, použití, distribuce, cena a propagace produktu. Celkově tato koncepce má za cíl prohlubovat vzájemné vztahy mezi výrobcem a zákazníky. (Foret, 2011)

Jakubíková (2009) uvádí, že základním stavebním kamenem komunikace se zákazníkem je jeho oslovení a následně jeho dlouhodobé udržení. Tomu předchází řada důležitých rozhodnutí, které jsou uvedeny níže.

- Koho budu oslovovat a pro koho jsou informace určeny?
- Co bude obsahem sdělení?
- Co chceme v zákazníkovi jeho oslovením zanechat?
- Jaké máme finanční možnosti?
- Jaké využijeme komunikační kanály?
- Co očekáváme za reakce?
- Jak budeme celý proces řídit a kontrolovat?
- Jak zjistíme, zda bylo dosaženo stanoveného cíle?

Marketingovou komunikaci tvoří komunikační mix skládající se ze šesti nástrojů. Zahrnuje reklamu, public relations, podporu prodeje, direct marketing, osobní prodej a elektronické prostředky. Placenou formu neosobní komunikace zastupuje **reklama**. Cílem **public relations** je vytvoření a udržování dobrých vztahů s veřejností. Stimulace zákazníků k navýšení nákupů či prodeji produktů zajišťuje **podpora prodeje**. Zástupcem přímého kontaktu a komunikace je **osobní prodej**. U **direct marketingu** se cílí na určitý segment lidí. Jedná se o tzv. přímý marketing využívající často telemarketing. Pod **elektronické prostředky** lze zahrnout videokonference a e-maily. (Jakubíková, 2009)

Jsou známé dvě základní strategie pro marketingovou komunikaci. První, **pull** – strategie, cílí na vyvolání zájmu u zákazníka převážně za pomoci reklamy. Vyvolaný zájem zákazníků se poté přenáší ve formě zvýšené poptávky z maloobchodů do velkoobchodů. Někdy přímo i k výrobcům. Druhá, **push** – strategie, využívá distribuční kanály pro distribuci produktu ke konečnému zákazníkovi. Při této strategii hraje důležitou roli osobní prodej a podpora prodeje. (Vašítková, 2014)

Komunikační kanály využívané pro komunikaci se zákazníkem lze rozdělit dle Vysekalové a kol. (2014) do dvou typů:

- medializované komunikační kanály a
- nemedializované komunikační kanály.

Medializované komunikační kanály spadají pod nepřímou komunikaci a jedná se například o televizi a rádio. Na zákazníka se snaží zapůsobit tvůrčím obsahem, humorem nebo intenzitou sdělení. V posledních letech dochází k rapidnímu nárůstu užívání médií prostřednictvím internetu. Ty můžeme rozdělit na 6 základních částí:

- blogy,
- diskuzní fóra a skupiny,
- e-maily,
- konvenční místnosti,
- videokonference,
- webové stránky a knihovny.

Důležité je média kombinovat a zařazovat nové. Využívání takových kombinací umocňuje emocionální požitek z komunikace a stává se čím dál víc významnější. Měl by

být kladen důraz na důvěryhodný obsah jednotlivých sdělení, což ovlivňuje i dobrou pověst organizace. (Vysekalová a kol., 2014)

Pod nejdůležitější část komunikační strategie, přímou komunikaci, spadají **nemedializované komunikační kanály**. Dochází ke přímému styku mezi zákazníkem a zaměstnancem a utváří se zákaznická zkušenost. Zákazník si může dané místo spojit například s vůní či barvou. Následně se z dané skutečnosti může stát i typický znak pro organizaci a pro zákazníka může nabýt určité podoby závislosti. (Vysekalová a kol., 2014)

„Emoce hrají důležitou roli v komunikačním procesu, jsou jeho součástí a vznikají i jako výsledek komunikačních procesů. Účinné nasazení emocionální komunikace předpokládá přesnou definici sledovaných cílů a znalost cílové skupiny. Důležité je vybudování vztahu se zákazníkem prostřednictvím adekvátních kanálů, vhodných na základě specifických vlastností pro zprostředkování a odpovídajících sdělení pro vzbuzení zamýšlených emocí“. (Vysekalová a kol., 2011, s. 78)

2.2 Spokojenost

Souhrn pocitů zákazníka vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání. (Nenadál, 2008)

Spokojenost je subjektivní jev. Zákazník, který nakupuje produkty, může být buď spokojený, nebo nespokojený. Jsou zákazníci, kteří jsou nespokojení se vším a za každých okolností. Na druhou stranu najdeme zákazníky, kteří jsou spokojeni vždy. Foret & Stávková (2003) tohle tvrzení potvrzují a dodávají, že spokojenost zákazníka vychází z teorie rozporu. Jedná se o rozpor mezi představami zákazníka a charakteristikami produktu po jeho nákupu.

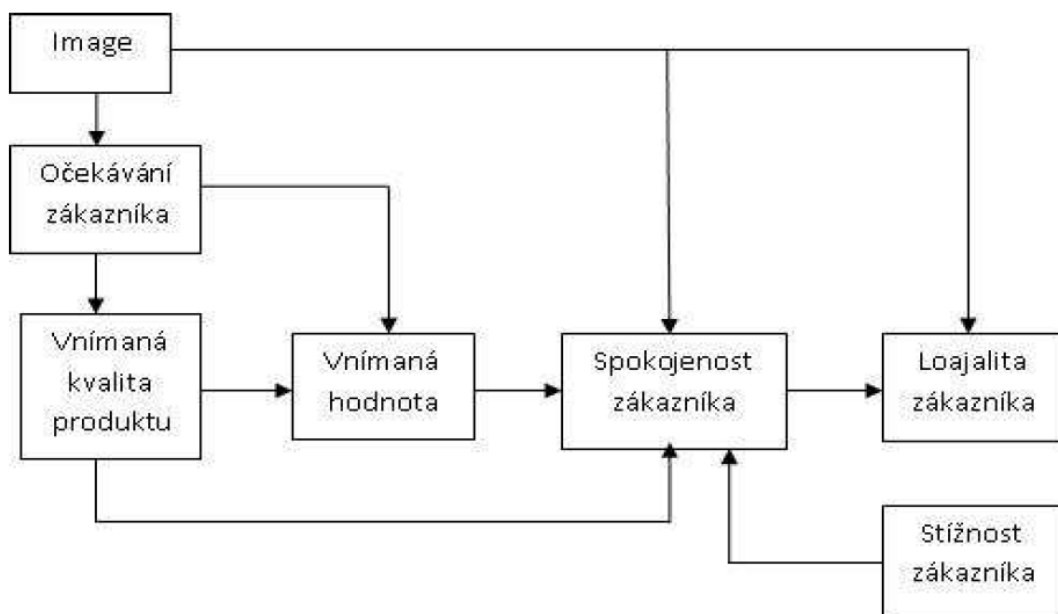
Storbacka & Lehtinen (2002) také uvádějí, že vztah mezi spokojeností a loajalitou není vždy garantován. Zákazníci mohou měnit společnost i přesto, že jsou s předchozí spokojeni. Důvod může být například cena či jiný sortiment služeb a produktů.

Na obrázku 4 je znázorněn model spokojenosti zákazníka a představuje:

- Hypotetickou proměnnou **image**, kdy se jedná o vztah zákazníka k produktu, podniku nebo značce.

- **Očekáváníí**, které má přímý vliv na spokojenost a je výsledkem komunikačních aktivit podniku a předchozích zkušeností zákazníka.
- **Vnímanou kvalitou**, kdy zákazník vnímá nejenom kvalitu samotného produktu, ale také všech služeb, které souvisejí s daným produktem.
- **Stížnosti zákazníka**, které jsou následkem nerovnováhy mezi očekáváním a výkonem.
- **Loajalitu zákazníka** představující pozitivní důsledek nerovnováhy mezi očekáváním a výkonem. Jejím projevem jsou opakovaný nákup, zvyklostní chování, cenová tolerance a referování ostatním zákazníkům. (Foret & Stávková, 2003)

Obr. 4: Model spokojenosti zákazníka

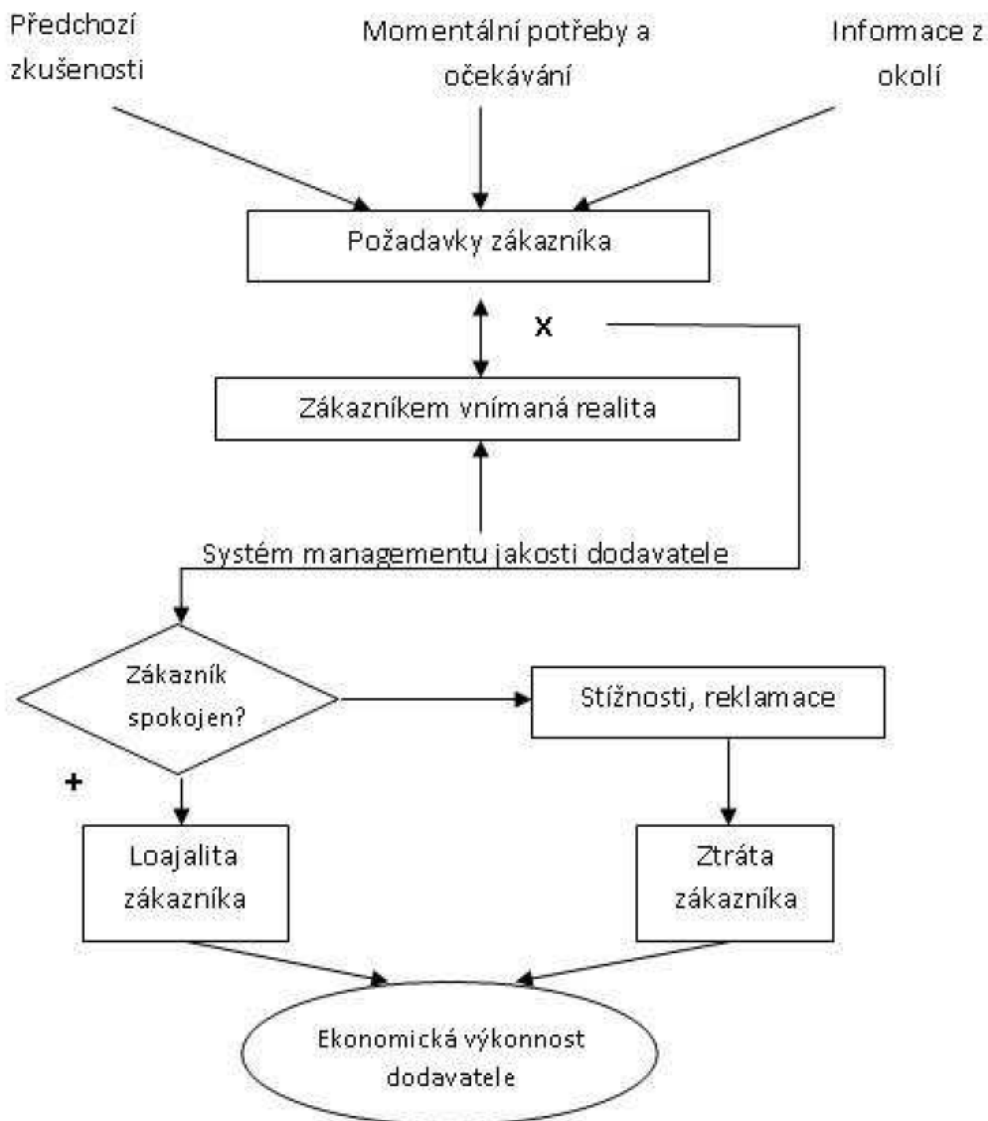


Zdroj: Foret & Stávková (2003, s. 108)

Vašítková (2014) charakterizuje zákazníkovo spokojenost se službami, kdy dochází ke střetnutí představ zákazníka o službě s výslednou realitou. Podobně jako Foret & Stávková (2003) zmiňuje faktory uvedené na obrázku číslo 4.

I Nenadál a kol. (2008) zmiňují model spokojenosti zákazníka, který se však liší od modelu Foreta & Stávkové (2003). Zohledňuje předchozí nákupy, loajálnost a reference. Všechny tyto faktory mohou ovlivnit nakupování a spokojenost zákazníka. Autoři se nicméně shodují na tom, že pokud je spokojenost vysoká vede často k vysoké míře loajalitu. Pojem loajalita je vysvětlen podrobněji v další kapitole 2.3.

Obr. 5: Model spokojenosti zákazníka II.



Zdroj: Nenadál a kol. (2008, s. 176)

Spokojenost zákazníka můžeme dle Kotlera & Kellera (2018) definovat jako pocit potěšení nebo zklamání. Dochází k porovnání skutečného stavu s očekáváním. I Foret (2011) zmiňuje spokojenost zákazníka a uvádí, že se jedná o podíl mezi očekáváním před samotným nákupem a realitou po nákupu. Na základě toho rozděluje zákazníky na spokojeného zákazníka, nespokojeného zákazníka a potěšeného zákazníka.

2.2.1 Spokojený zákazník

U spokojeného zákazníka byla splněna jeho očekávání z nákupu produktu. Získal přesně to, co očekával. Pro společnost jsou spokojení zákazníci klíčoví, jelikož spokojený

zákazník se stává věrným a pomáhá dané společnosti se udržet na trhu. Je mnoho důvodů proč zákazníka uspokojovat. Foret (2006) uvádí následujících sedm důvodů:

- spokojený zákazník se stává věrným zákazníkem,
- spokojený zákazník je ochoten si připlatit za svou spokojenost,
- věrný zákazník nemá problém pochopit krizové situace a umí být ohleduplný,
- spokojený zákazník ochotně doporučuje a předává dál kladné hodnocení jednotlivých produktů společnosti, jedná se o účinnou a neplacenou formu propagace,
- spokojený zákazník u dané společnosti nakupuje více produktů,
- spokojený zákazník sdílí své poznatky a zkušenosti o produktu s ostatními a
- zaměstnanci rádi pracují se spokojenými zákazníky a mají z takové práce radost.

(Foret, 2006)

O zákazníka je nutno správně pečovat. Existují čtyři principy péče o zákazníka, aby se stal spokojený. První princip je **otevřenost** podniku zákazníkům a zároveň otevřenost zákazníků podniku. Taková oboustranná otevřenost vede k dlouhodobé vzájemné spolupráci. **Proaktivita** podniku, druhý princip, je nesmírně důležitá. Podnik se musí snažit předvídat zákaznické očekávání a navazovat kontakt jako první. Nemělo by docházet ke zneužívání vzájemných informací. To představuje třetí princip, **férovost**. Poslední princip je **znalost** zákazníka. Podnik by měl znát tržní segmenty, ale i jednotlivce. (Spáčil, 2003)

Spáčil (2003) uvádí možné cesty, jak management může pomoci podniku se nasměrovat k zákazníkovi. Jejich přehled můžeme vidět na obrázku číslo 6.

Obr. 6: Cesty vedoucí k přiblížení se k zákazníkovi

Poznání zákazníka

- jde o poznání přání a potřeb zákazníka a jeho sociálně psychologických principů

Zajištění personálu

- zaměstnat lidi, kteří jsou empatičtí a komunikativní a poté je adekvátně odměnit a motivovat k dalším výkonům

Nastavení procesů

- nastavit standardy a procesy podniku s ohledem na péči o zákazníky

Řízení očekávání zákazníka

- řídit to, co zákazník očekává

Zajištění vybavení

- pořízení veškerého technického vybavení – software, zabezpečující technika apod.

Zdroj: vlastní zpracování dle Spáčil (2003, s. 20), Plzeň, 2021

Spokojenost zákazníků je subjektivní a individuální. Proto je důležité hodnotit spokojenost na základě vnitřních kritérií zákazníka, které jsou určeny mixem racionálních úvah a emocionálního prožívání. V následujících bodech jsou uvedeny nejčastější kritéria, která zákazníci používají na poměření míry své spokojenosti s danou službou.

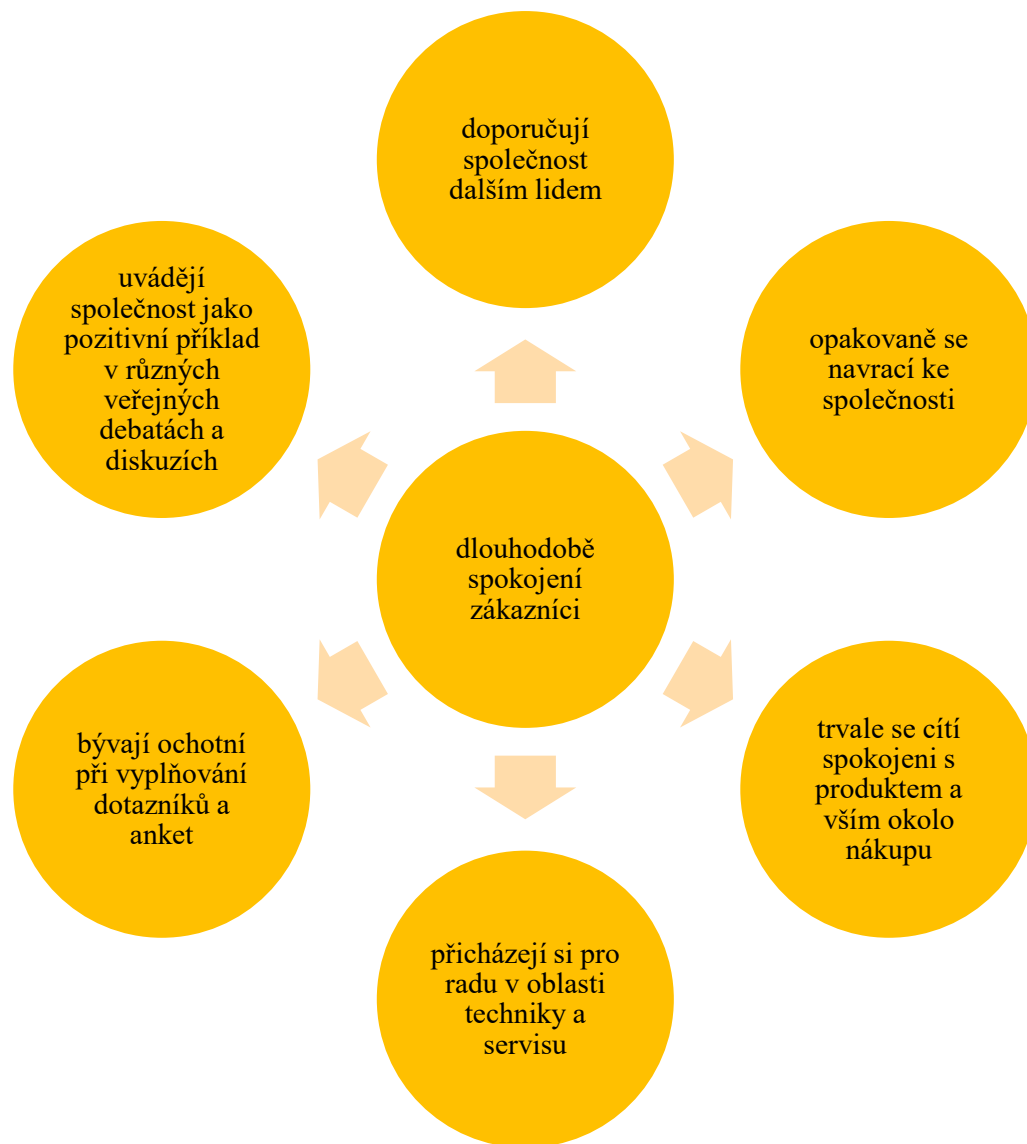
- Vztah k **vlastním očekáváním**, která jsou spjata s produktem. Zákazníci mají zpravidla nějakou představu, jak by měl výrobek či služba vypadat a jak by měl být zprostředkován. Společnost by se měla snažit představy zákazníků poznávat a žádoucím způsobem uspokojovat. Stává se, že jsou i zákaznickovy představy nereálné. V takovém případě je vhodné na to zákazníka upozornit a doporučit mu jinou alternativu. Zabrání se tím případným nedorozuměním a ztrátě důvěry zákazníka.
- Další vztah je vázán na **předchozí zkušenosti** zákazníka. V případě, kdy zákazník má již zkušenost s produktem, ať pozitivní či negativní, bude to mít určitý vliv na jeho nákupní chování. U pozitivních zkušeností má zákazník za cíl zopakovat či vylepšit zkušenost s produktem. Negativní zkušenost působí zcela opačně a zákazník se danému produktu vyhýbá a hledá vhodnou alternativu. Na základě předchozích zkušeností zákazníků prodejce může vybudovat vhodnou komunikační strategii a poskytovat službu šitou zákazníkovi tzv. na míru.

- Třetí vztah je vztah k **ceně**. Cena významně ovlivňuje spokojenost zákazníka. Jedná se o cenu v absolutní i v relativní hodnotě. V případě absolutní hodnoty ceny jde o pomyslnou hranici, kterou zákazník vnímá jako bod, za který nemůže nebo nechce jít. Možnost je využít splátky, půjčky a mimořádné slevy. U relativní hodnoty jde o porovnání reálně vynaložených nákladů a hodnoty, která je za ně poskytována.
- Vztah k **objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům a předpisům** je čtvrtým vztahem ovlivňujícím spokojenost zákazníka. V mnoha případech zákazník očekává to, co je typické a samozřejmé pro něj a jeho okolí. Zákazník buď normy, zvyklosti a předpisy uznává vědomě nebo si je neuvědomuje. V takovém případě musí prodejce danou skutečnost vytušit a správně reagovat. Prvním bodem by měla být identifikace daných norem na základě sociálního statusu zákazníka. Posléze by mělo dojít k poznání zákazníka a jeho individuálního charakteru. Díky tomu může podnik uspokojit zákaznicko potřeby a přání v souladu s normami a standardy.
- Vztah k **uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb** je neméně důležitý. Potřeby člověka jsou hybnou silou k nákupu zboží či služby. Proto je potřeba zjistit, o jakou potřebu se jedná a na základě toho konkrétně upravit nabídku.
- Další je vztah k **určitému problému, a zda se nabídne jeho řešení**. I v tomto případě je nutné zjistit informace o daném problému, aby se mohl kvalitně vyřešit. Zde služby nejsou téměř limitovány a skrývá se v nich obrovský podnikatelský potenciál. Výrobky bohužel ne vždy dokážou daný problém vyřešit. Je zapotřebí vždy reagovat na aktuální situaci zákazníka a celý proces poskytování služby mu přizpůsobit.
- Poslední je **vztah k druhým lidem**. Jde o situace, kdy zákazník bere v potaz i jiné lidi. Nejčastěji se jedná o rodinu a její potřeby. Je nezbytné zjistit potřeby všech zainteresovaných osob a nabídnout vhodný produkt, který bude průnikem množin přání a potřeb všech. Dbát se musí i na míru vlivu zainteresovaných lidí na zákaznicko chování a rozhodování. (Nový & Petzold, 2006)

Samozřejmě je potřeba udržovat spokojenost zákazníků dlouhodobě. Týká se to především případů, kdy se v nejbližší době nebude styk se zákazníkem opakovat. Představit si pod tím můžeme nákup luxusního zboží jako šperků, domů, aut apod.

Dlouhodobá spokojenost může vést k následujícímu chování zákazníků, zobrazenému na obrázku číslo 7, které výrazně podporuje danou společnost.

Obr. 7: Chování dlouhodobě spokojených zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování dle Nový & Petzold (2006, s. 46), Plzeň, 2021

Společnost musí brát v potaz zákaznicko individualitu a dávat zákazníkům pocit upřímné a trvalé péče. Bohužel, velmi často zákazníci tento pocit postrádají a přijde jim, že společnost nemá z prodeje radost. (Nový & Petzold, 2006)

2.2.2 Nespokojený zákazník

Nespokojení zákazníci se vyskytují zřídka, přesto by jim společnost měla věnovat dostatečnou pozornost. Je známo, že jeden nespokojený zákazník předá své negativní zkušenosti deseti dalším zákazníkům. Ti mohou danou společnost opustit a přejít ke

konkurenci. Společnost by tedy měla aktivně řešit problémy se zákazníky a snažit se uspokojovat jejich požadavky. (Foret, 2006)

Obecně je známo, že nespokojení zákazníci si málokdy oficiálně stěžují. Většinou spíš neví, kde si mohou stěžovat nebo nevěří, že by stížnost byla efektivní. Když je žádost odmítnuta nebo nebyla podána, zákazník se zpravidla o tom zmíní až jedenácti lidem. Naopak, pokud stížnost je vyřízena ke spokojenosti zákazníka, vede to k rozšíření informace mezi další lidi (průměrně se jedná o pět dalších potencionálních zákazníků). (Kotler & Keller, 2018)

Příčin nespokojenosti zákazníků může být spousta. Nový & Petzold (2006) zmiňují cesty, jak se může dojít k nespokojenému zákazníkovi. V prvním případě se **rozchází očekávání a přání zákazníka a společnosti**. Prodejce by měl nejdříve poznat zákazníkovo přání a potřebu a teprve poté nabízet produkt. Bohužel si často myslí, že ví, co je pro zákazníka nejlepší.

Další důvod je **nemožnost splnit zákazníkovo přání**, i když je pro podnik známé. Očekává se, že v budoucnu dojde ke zlepšení služeb a podnik bude moci takové přání splnit. Třetím důvodem je **ignorování přání zákazníka** z interních důvodů. Nejčastěji proto, že interní systém není schopen zpracovávat očekávání zákazníka. Posledním zmiňovaným důvodem jsou **neodpovídající služby** k očekávání zákazníka. (Nový & Petzold, 2006)

Vypořádat se s nespokojeností zákazníků bývá pro společnost občas značně náročné. Kotler & Keller (2018) uvádějí několik postupů, které napomáhají se s nespokojeností vypořádat rychle a efektivně. Možnosti jsou následující:

- nonstop bezplatná telefonní linka,
- zaměstnat empatické pracovníky,
- rychle kontaktovat nespokojeného zákazníka, vyřešit stížnosti obratem a snažit se zákazníkovi vyhovět a
- přijmout vinu za nespokojenost zákazníka.

Nový & Petzold (2006) doporučují vybudovat celopodnikový management stížností pro navyšování spokojenosti zákazníků. Stejně jako autoři výše, i oni uvádějí návrhy na zpracování stížností a jak je efektivně řešit:

- Stanovit ve společnosti jasná pravidla pro zacházení se stížnostmi zákazníků. Přidělit zaměstnancům jednotlivé role v řešení stížností a pravidelně je školit.
- Nedávat zákazníkům sliby, které nelze splnit. Následkem je pouze ještě více nespokojený zákazník.
- Zaměstnanci i společnost by měli být upřímní a schopni uznat své chyby. Velmi často dochází k zákaznickovu pochopení a následnému klidnějšímu řešení dané situace. Společnost by neměla své zaměstnance za chyby trestat, měla by to brát jako impulz pro zlepšení.
- Pravidelně vyhodnocovat stížnosti a reklamace zákazníků. Na základě závěrů se může společnost zlepšit a v budoucnosti předcházet podobným situacím a snižovat počet reklamací a stížností.
- Diskutovat a rychle řešit zákaznickovy problémy. Poznávat příčiny problémů a naučit se jim předcházet.
- Včas rozpoznat přání a potřeby zákazníků a odhadnout, co by jim případně mohlo vadit. Tím společnost může zamezit stížnostem ještě před vznikem důvodů k nim vedoucích.
- Odměňovat zaměstnance, kteří úspěšně zpracovávají stížnosti. Cíleně je motivovat a vést je k usilovnému pracovnímu výkonu.
- Udělit zaměstnancům dostatečnou míru kompetencí k řešení stížností a reklamací. Řeší se tak v kratším čase, což vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků a dochází i ke zvýšení motivace zaměstnanců. Ti cítí větší důvěru a jejich výkony se zvyšují.

Jde o soubor pravidel a podmínek, které by se měly dodržovat všemi zaměstnanci a vedením společnosti. (Nový & Petzold, 2006)

2.2.3 Měření spokojenosti

Úspěšnému měření spokojenosti u zákazníků předchází několik kroků, které by společnost měla provést:

- definovat firemního zákazníka,
- definovat znaky zákaznickovy spokojenosti,
- navrhnout a vytvořit dotazník,
- stanovit velikost výběru,
- vybrat vhodnou metodu sběru dat,

- vytvořit postupy pro vyhodnocování dat a
- využít získané výsledky ke zlepšení zákaznické spokojenosti. (Nenadál a kol., 2008)

Každý podnik si musí určit svého zákazníka. Zda spadá do kategorie externích či interních zákazníků. Jejich rozdělení bylo popsáno v předchozí kapitole. V dalším bodě by měl podnik definovat znaky spokojenosti zákazníků. Jde především o znaky, které citelně ovlivňují zákazníka a jeho emoce a chování. Poté se u jednotlivých znaků určí jejich závažnost. (Nenadál a kol., 2008)

Mezi nejvýznamnější bod a nástroj patří **dotazník a dotazníkové šetření**. Využívá se jako podklad při přímém kontaktu nebo umožňuje nepřímý kontakt se zákazníky. Otázky v dotazníku by měly být co nejkratší, konkrétní, jasně a srozumitelně podány a neměly by obsahovat odborné výrazy. Měly by též poskytnout analýzu pocitů respondenta. Podnik může otázky formulovat dvěma způsoby. A to buď formou check-listů či Likertovou škálou. V prvním případě respondent zaškrťává pouze otázky typu ano či ne. V druhém případě se jedná o přesněji vypovídající metodu. Zákazník vybírá z pěti možností a to od velmi spokojen až k velmi nespokojen. V dotazníku musí být uveden popis, jak se má při jeho vyplňování postupovat. Celkově nesmí být dotazník chaotický, měl by obsahovat otázky souhrnného charakteru, otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti a všeobecné otázky týkající se segmentace zákazníků. (Nenadál a kol., 2008)

Při stanovování velikosti výběru by se měly dodržovat určité postupy. Podnik by si měl stanovit nejdříve rozsah respondentů, následně z nich vybrat vhodné a zajistit spolehlivost získaných údajů. Při práci s daty by se měly využívat statistické přístupy. Metod pro sběr dat je více. Záleží na velikosti výběru, zdrojích, technických zařízeních a na požadavcích v návratnosti. Mezi nejčastější řadíme elektronickou či klasickou poštu, telefonický rozhovor, přímý rozhovor a dotazníky v nákupních centrech. Následně se data vyhodnocují za pomoci statistických nástrojů přes různé sestrojené indexy. (Nenadál a kol., 2008)

Výsledkům z výzkumu by celá společnost měla věnovat pozornost. Při negativním výsledku by pracovníci měli provést zásadní změny, které povedou k zákaznické spokojenosti. Díky ní jsou totiž zákazníci loajální a společnost prosperuje. (Nenadál a kol., 2008)

Kotler & Keller (2018) a Nenadál a kol. (2004) uvádějí způsoby měření spokojenosti zákazníků, mezi které patří:

- **Průzkumy spokojenosti zákazníků** – vysvětleno výše v textu práce.
- **Systém stížností a návrhů** – nejméně nákladná metoda, při které sami zákazníci kontaktují společnost prostřednictvím například e-mailu, telefonu, či osobně na prodejně. U této metody se musí brát v potaz fakt, že si stěžuje jen malé procento zákazníků. Nelze tedy předpokládat, že když si zákazníci nestěžují, jsou spokojeni.
- **Fiktivní nakupování** – spočívá ve využití fiktivního zákazníka k nákupu. Může jít buď o zaměstnance, nebo externího profesionála. Tato metoda umožňuje efektivně otestovat prodávajícího.
- **Analýza ztracených zákazníků** – metoda, při které podnik zjišťuje důvody, proč jeho zákazníci odešli k jinému dodavateli. Proč jemu narostly náklady a konkurenci zisk.

Ve své publikaci Foret & Stávková (2003) uvádí, že nejvhodnější metoda pro měření spokojenosti zákazníka je využití indexu **ECSI** neboli Evropského modelu spokojenosti. Ten je tvořen ze sedmi hypotetických proměnných. Každá z nich je pak podmíněna určitým počtem měřitelných proměnných. Tento model spokojenosti zákazníka můžeme vidět na obrázku číslo 3 v kapitole 2.2. Zákazníci hodnotí proměnné, které jsou vybrány, na stupnici od 1 do 10 (10 – nejvyšší spokojenost). Na základě uvedených hypotetických a jejich konkrétních měřitelných proměnných můžeme spočítat index spokojenosti zákazníka pomocí vzorce:

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

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

Hodnotu v_{ij} , vypočteme jako kovarianci hodnot x_{ij} a y_j u každého zákazníka, kdy y_j je součet všech měřitelných proměnných pro j -tého zákazníka. Na základě výpočtů pak lze analyzovat a hodnotit vztahy mezi jednotlivými proměnnými. (Foret & Stávková, 2003)

2.2.4 Benefity plynoucí ze spokojenosti zákazníků

Problematika spokojenosti zákazníků souvisí s trhem a již Adam Smith v 18. století rozkryl základní předpoklady volného trhu. Lidé chtějí neustále maximalizovat svůj užitek a získat tak, co nejvíce benefitů za co nejnižší náklady. Lidé si vybírají takové podniky, u kterých získají to, co potřebují a je to pro ně nejlepší, nejdůležitější a nejvýhodnější cesta k produktu. Je potřeba najít rovnováhu mezi maximálními zisky podniků a maximálními užitky zákazníků. Čím lepší je zkušenost zákazníka, tím spíše uskuteční opakovaný nákup a následně dojde k jeho uspokojení. (Hill, Roche & Allen, 2007)

Hill a kol. (2007) zmiňuje ve své knize výhody pro společnosti a pro ekonomiku. Poukazuje na fakt, že výhodnější je si udržet stávající zákazníky než získávat nové. Hodnota zákazníků se totiž v průběhu času obvykle zvyšuje. To nastává díky faktorům uvedených níže:

- Náklady na získávání zákazníků se zpravidla objevují v jejich prvním roce.
- Zisk je sice konstantní, ale velmi často nepokryje ani pořizovací náklady. Zlomový bývá druhý rok.
- Věrní zákazníci mají tendenci nakupovat více firemních produktů.
- Nastává úspora nákladů, kdy zákazníci již stojí méně služeb. Již znají postupy podniku a pravděpodobně získávají to, co chtějí.
- Spokojení zákazníci doporučují podnik svým známým. Snižují se tím náklady na získávání nových zákazníků.
- Dlouhodobí spokojení zákazníci jsou ochotni zaplatit více, pokud mají důvěru v dodavatele, že jim poskytne produkt s přidanou hodnotou.

Spokojenost zákazníků souvisí i se spokojeností zaměstnanců. A to jak v případě, že spokojenost zaměstnanců ovlivňuje spokojenost zákazníků, tak i v opačném případě. Vyšší spokojenost zákazníků vede k vyšší spokojenosti zaměstnanců a snižuje míru problémů a stížností na pracovišti. Snižuje se i fluktuace zaměstnanců. (Hill a kol., 2007)

Výdaje zákazníků mají vliv na ekonomiku. A to pozitivní i negativní. S růstem životní úrovně, vzdělání a finanční a informační gramotnosti zákazníků dochází na volných trzích k obměnám dodavatelů. Zákazník si vybírá společnost, která ho uspokojuje a trestá tu, která mu nevyhoví v jeho potřebách a přání. (Hill a kol., 2007)

2.3 Loajalita

Hill a kol. (2007) zmiňují, že hlavní hnací silou zákaznické loajality je zákaznická spokojenost.

Podobně charakterizují loajalitu i Kotler & Keller (2018), kteří uvádějí, že se jedná o zákazníkovo vůli znovu daný produkt zakoupit.

Cílem podniků by mělo být si udržet stávajícího zákazníka, jak již bylo zmíněno výše v práci. Otázkou je, ale jakým způsobem si zákazníky udržet. (Hill & Alexander, 2006)

Existuje souvislost mezi loajalitou zákazníků a finanční situací podniku, kterou potvrdil výzkum. Znaky vztahu mezi finanční výkonností podniku a zákaznické věrnosti můžeme nalézt například v počtu doporučení, v opakovaných nákupech a nákupu dodatečného produktu, v projevu zákazníků apod. Finanční růst může být ovlivněn chováním stávajících zákazníků, získáváním nových zákazníků a především schopností neztrácet stávající zákazníky rychleji než získávat nové. (Hayes, 2008)

Je mnoho způsobů, jak loajalitu zákazníků podpořit. Mezi nejvýznamnější z nich můžeme zařadit **věrnostní program**. Ten funguje na základě odměňování zákazníků, kteří u společnosti často nakupují a ve větších objemech. Členství může být také omezeno členským poplatkem. Poplatky pomáhají i zákazníky více rozlišit. Odrazuje například od vstupu do věrnostní programu ty, kteří nemají zájem produkty dané společnosti dlouhodobě nakupovat. (Kotler & Keller, 2018)

Společnosti mohou k navyšování loajality využívat i další způsoby. Dva nejčastější jsou interakce se zákazníky a vytváření institucionálních vazeb. **Interakce** je tvořena nasloucháním zákazníkům a snahou pochopit jejich pohled. Kvalitní interakce může být dosaženo jednotlivými kroky uvedenými v tabulce číslo 3.

Tab. 3: Kroky vedoucí ke kvalitní interakci se zákazníkem

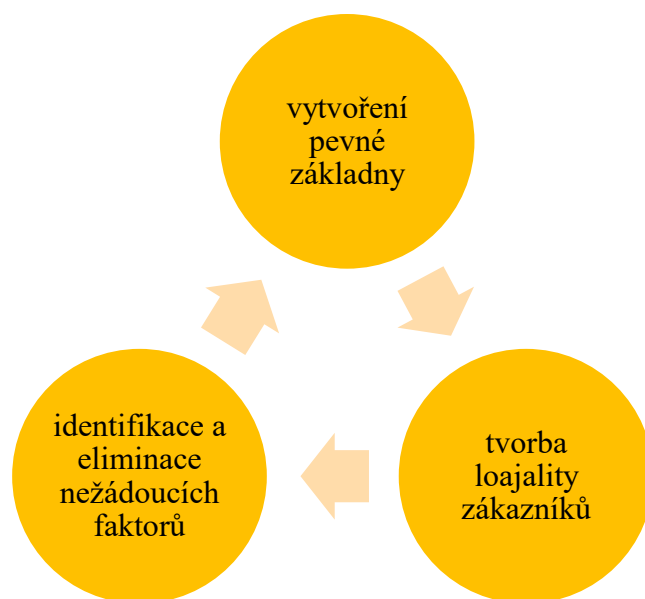
Vytvořit vynikající výrobek, službu a zkušenost pro cílový trh.
Zapojit všechna oddělení společnosti do řízení procesu zvyšujícího spokojenost a udržení zákazníků.
Zakomponovat zákaznické požadavky do podnikatelských rozhodnutí.
Uspořádat a v rámci společnosti zpřístupnit databázi informací o potřebách, preferencích, četnostech nákupů a spokojenosti zákazníků.
Uspadnit zákazníkům obracení se na konkrétní pracovníky se stížnostmi, postřehy a potřebami.
Hodnotit potenciální přínosy věrnostních programů.
Oceňovat výjimečné zaměstnance.

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler & Keller (2018), Plzeň, 2021

Institucionální vazby se týkají vztahů na úrovni business-to-business (B2B). Díky výhodám ze vztahu mohou společnosti lépe řídit své zaměstnance, objednávky a zásoby. Jsou ale i určitým způsobem vázány, jelikož při změně dodavatele by přišly o dané výhody a znamenalo by to pro ně vysoké výdaje. (Kotler & Keller, 2018)

Společnosti, i přes veškeré vynaložené úsilí a množství peněz vydaných do věrnostních aktivit, bývají často neúspěšné při budování skutečné loajality zákazníků. Lovelock & Wirtz (2011) v souvislosti s touto problematikou definují tzv. **kolo loajality** (*loyalty wheel*), které můžeme vidět na obrázku číslo 8. Kolo loajality zobrazuje tři postupné strategie sloužící k podpoře budování loajality zákazníků.

Obr. 8: Kolo loajality



Zdroj: vlastní zpracování dle Lovelock & Wirtz (2011), Plzeň, 2021

Prvním krokem by mělo být vytvoření pevné základy pro budování loajality zákazníků. To zahrnuje následující postup:

- **segmentace trhu** takovým způsobem, aby odpovídala schopnostem společnosti a potřebám zákazníků,
- **selekce** zákazníků s cílem získat ty, kteří odpovídají hlavním požadovaným hodnotám společnosti,
- za pomoci efektivního odstupňování mezd řídit **zákaznickou základnu** a
- poskytovat **kvalitní služby**. (Lovelock & Wirtz, 2011)

Druhá strategie spočívá ve skutečné tvorbě loajality zákazníků. Zahrnuje následující kroky:

- vytvořit **vyšší úroveň provázání** na základě sociálních a strukturálních vazeb se zákazníky a přizpůsobit se zákazníkům,
- poskytovat **věrnostní odměny** (finanční, nefinanční, uznání či vyšší úroveň služeb),
- prohloubit **vztah** se zákazníky. (Lovelock & Wirtz, 2011)

Třetím a posledním krokem je identifikace a eliminace faktorů, které vedou k odlivu stávajících zákazníků. Toho lze dosáhnout prostřednictvím následujících kroků:

- provádět včasnou **diagnostiku** a sledovat zákazníky, kterým klesají objemy nákupů a odcházející zákazníky,
- zaměřit se na **klíčové faktory vedoucí k odlivu** zákazníků a zavést patřičná opatření,
- zavést účinné postupy pro **vyřizování stížností** zákazníků a
- navýšit **náklady na odchod** ze společnosti. (Lovelock & Wirtz, 2011)

V případě odlivu zákazníků je pak zpravidla společnost nucena zákazníky nahrazovat novými, což bývá dražší než si udržet stávající zákazníky.

2.3.1 Typy loajality

Typů loajality je mnoha. Jedno z možných dělení uvádějí Hill & Alexander (2006) ve své knize. Prvním typem je **monopolní věrnost**, která představuje nízký stupeň loajality. Zákazníci mají velmi omezený výběr či žádný a cítí se proto velmi často nespokojeni.

Jako druhý typ uvádějí **motivační loajalitu**, která má střední stupeň věrnosti a byla velmi ovlivněna marketingovou strategií. Zde mají vliv na zákazníky především věrnostní kartičky a věrností body zákazníci vnímají jako bonus. Bonus, který si mohou vzít, pokud jsou splněny jejich širší potřeby.

Obvyklá loajalita bývá nejčastější formou opakovaného byznysu. Pro mnoho zákazníků se stává nákup určitých komodit rutinou a může se stát, že pro podnik je to zavádějící. Věrnost zákazníků může být totiž velmi nízká a v případě otevření nového podniku, který bude výhodnější, zákazníci mohou odejít.

Posledním typem je **opravdová věrnost** a tento vztah nejlépe vystihují slova jako věrnost, oddanost a povinnost. Podnik musí nepřetržitě vydělávat a udržovat si zákazníky pomocí balíčků celkové hodnoty splňující zákazníkovo požadavky. (Hill & Alexander, 2006)

2.3.2 Stupně loajality

Ve své publikaci Hill & Alexander (2006) uvádějí různé stupně loajality zákazníků, které jsou popsány níže.

- Skupinu **podezřelých** tvoří všichni kupující na trhu. Nevědí buď o nabídce podniku, nebo nechtějí produkty nakupovat.
- Zákazníci, kteří jsou potenciální, ale ještě se s podnikem nespojili, jsou nazýváni jako **vyhlídky**.
- Jednorázové nákupy produktů bez přítomné sounáležitosti s podnikem jsou charakteristické pro **zákazníky**.
- **Klienti** jsou zákazníci, kteří se opakovaně vrací a mají pozitivní vztah vůči podniku. Nicméně jejich podpora je spíše pasivní než aktivní.
- Zákazníci, kteří aktivně doporučují podnik ostatním, jsou **advokáti**.
- Nejsilnější podobu vzájemně prospěšného vztahu představují **partneři**.

Do pěti skupin, jak je vidět v následující tabulce číslo 4, zákazníky dělí Nenadál a kol. (2008).

Tab. 4: Stupně zákaznické loajality

	Záměr budoucích nákupů produktu společnosti	Reference společnosti	Pravděpodobnost změny objemu budoucích nákupů
Ztracený zákazník	produkt si už určitě nekoupí	zcela určitě negativní	významný pokles
Velmi nejistý zákazník	nejspíš si daný produkt již nevybere	pravděpodobně negativní	mírný pokles
Indiferentní zákazník	bude zkoumat a uvažovat nad opětovným nákupem	neví	stabilní, beze změny
Mírně loajální zákazník	je vysoká pravděpodobnost, že si produkt koupí	pravděpodobně pozitivní	mírný růst
Velmi loajální zákazník	bez váhání daný produkt koupí	zcela určitě pozitivní	výrazný růst

Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál a kol. (2008, s. 183), Plzeň, 2021

Využívá k tomu procentní pravděpodobnost opakovaných nákupů. U ztraceného zákazníka se jedná o méně než 20 %. Velmi nejistý zákazník bude pravděpodobně opakovat svůj nákup v 20–40 %. Indiferentní zákazník bude opakovat svůj nákup přibližně v 40–60 %. U mírně loajálního zákazníka bude pravděpodobnost mezi 60–80 %. Velmi loajální zákazník opětovně nakoupí s pravděpodobností větší než 80 %. (Nenadál a kol., 2008)

2.3.3 Měření zákaznické loajality

V literatuře můžeme dohledat více přístupů k měření loajality. Nenadál a kol. (2008) zmiňují postup měření loajality vycházející z průniku tří skutečností. A to měření budoucích záměrů zákazníků, efektivní loajality a získaných či ztracených zákazníků. **Budoucí záměry zákazníků** jsou popsány v tabulce číslo 2 v kapitole 2.1.2. Efektivní loajalitu podnik může sledovat pomocí ukazatele setrvání zákazníků. Ten poměruje počty zákazníků na začátku a konci daného období. Dále pomocí objemu obchodů na jednoho zákazníka a ukazatele dlouhodobosti vztahů. Ten poměruje celkovou dobu jednotlivých vztahů se zákazníky s celkovým počtem zákazníků.

Měření za pomoci **získaných a ztracených zákazníků** může probíhat dvěma způsoby. Buď na základě absolutního počtu zákazníků, nebo poměru nových, případně ztracených zákazníků k celkovému počtu zákazníků podniku. (Nenadál a kol., 2008)

Při měření loajality **prostřednictvím průzkumu** se zpravidla hodnotí za pomoci otázek. Zákazníci jsou tázáni na svoji spokojenost s jednotlivými položkami a se společností obecně. Mezi běžně se využívající otázky řadíme:

- dotaz na celkovou spokojenost,
- dotaz na pravděpodobnost opětovného výběru,
- dotaz na pravděpodobnost doporučení,
- dotaz na pravděpodobnost v pokračování nákupu u stejných produktů,
- dotaz na pravděpodobnost v nákupu dodatečného produktu,
- dotaz na pravděpodobnost zvýšení četnosti nákupů,
- dotaz na pravděpodobnost, že přejdou k jinému dodavateli. (Hayes, 2008)

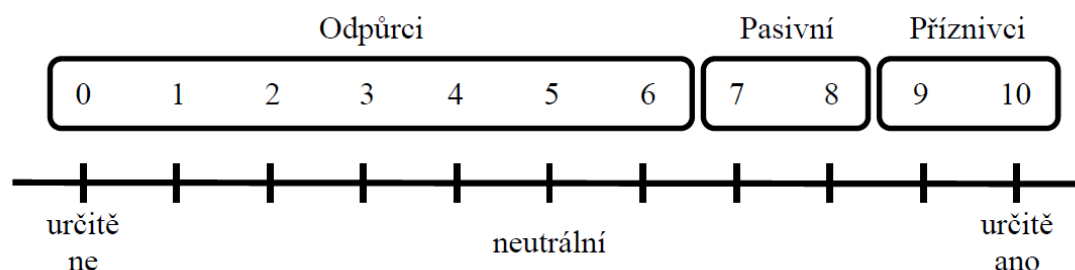
Na počátku průzkumu by měly být pokládány otázky věrnostního charakteru zákazníků. Tím si společnost zajistí, že z odpovědí bude zřejmé obecné vnímání vztahu mezi zákazníkem a společností. V případě, kdy jsou otázky doplněny dodatečnými obchodními otázkami, hodnocení respondentů může být ovlivněno a výsledky zkresleny. (Hayes, 2008)

Net Promoter Score

Vhodnou a celkem jednoduchou metrikou je Net Promoter Score, nebo také NPS. NPS odráží zacházení společnosti se zákazníky. Respondenti na otázky odpovídají na škále od 0 do 10, přičemž 0 znamená nejhorší možnost a hodnota 10 nejlepší. Kozel, Mynářová & Svobodová (2011) definují pro potřeby dělení zákazníků tři skupiny, které jsou rozepsány dále a zobrazeny na obrázku číslo 5:

- nejloajálnější zákazníci jsou příznivci (či promotéři), kteří neustanou ve svých nákupech a nadále budou využívat služeb společnosti a budou ji doporučovat,
- pasivní zákazníci jsou spokojení, ale nejsou natolik nadšeni, aby přestali využívat i konkurenčních nabídek a
- nespokojené zákazníky označujeme jako odpůrce či ztracence, kteří značku a podnik mohou poškodit a zabraňují dalšímu růstu díky negativním ohlasům.

Obr. 9: Skupiny zákazníků pro potřeby NPS



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

Výpočet NPS pak spočívá v podílu zákazníků - příznivců poníženy o podíl zákazníků - odpůrců. Výsledek se pak tedy může pohybovat v hodnotách -100 až +100. Výsledek nad hodnotou 0 je považován za dobrý, nad hodnotou 50 za výborný. U záporného výsledku lze předpokládat problémy s loajalitou. Jedná se o metriku měřící jak zmíněnou zákaznickou loajalitu, tak i zákaznickou zkušenost. (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011)

Ochota zákazníků doporučit společnost dále je odvíjena od toho, jak dobře se se zákazníky jedná ze strany zaměstnanců, a to má souvislost i s dalšími funkčními oblastmi společnosti. (Kotler & Keller, 2018)

Určitý podíl mají i externí vlivy, jak zmiňuje Nenadál (2016), jako například hospodářská recese. V takových případech může NPS dosahovat i záporných hodnot.

Customer Effort Score

Nenadál (2016) zmiňuje další možný způsob měření, a to Customer Effort Score, dále CES. CES je ukazatel, pomocí kterého se oceňuje úsilí zákazníků při řešení problémů s nákupem produktu. Předem vybraný vzorek zákazníků n je podroben položené otázce, týkající se jejich vynaloženého úsilí pro získání daného produktu. Míra jejich úsilí je zaznamenávána na pětistupňové hodnotící škále (5 – extrémně velké úsilí, 1 – velmi malé úsilí). Následně je celková hodnota vypočtena pomocí vzorce (2), kdy nižší výsledná hodnota značí vyšší míru loajality oslovených zákazníků:

$$CES = \frac{\sum_{i=1}^n CES_i}{5n} \quad (2)$$

Kde: CES_i individuálního hodnocení

Index loajality zákazníků

Komplexnější přístup k měření loajality uvádí Lošťáková a kol. (2017) a to tzv. index loajality zákazníků. Zmiňuje, že loajalita je závislá na třech složkách – míře spokojenosti zákazníka, jeho retence neboli udržení a míře ochoty doporučovat produkty společnosti dále.

$$ILZ = ISZ + IUZ + ISDZ \quad (3)$$

Kde: ILZ index loajality zákazníka,

ISZ index spokojenosti zákazníka,

IUZ index udržení zákazníka a

ISDZ index spontánního doporučování produktů společnosti jiným zákazníkům.

Index spokojenosti zákazníka byl blíže popsán v kapitole 2.2.3. Otázka, která se pokládá respondentům, se týká pravděpodobnosti, s jakou by danou značku či podnik doporučili dále.

V případě IUZ se jedná o pravděpodobnost, se kterou bude zákazník společnosti v budoucnu nadále loajální. Pro výpočet se stanovuje míra setrvání zákazníků u společnosti a v potaz se berou i jejich plány na budoucí nákupy u dané společnosti. Z krátkodobého hlediska se míra setrvání zákazníků projevuje v úrovni zisků plynoucích od věrných zákazníků, v omezení ztrát ztracených zákazníků a ve vynaložení nižších nákladů na získávání zákazníků nových. Dlouhodobá míra setrvání působí na celkový zisk společnosti a projevuje se v prodloužení délky vztahu, tedy životního cyklu zákazníka.

Doba setrvání zákazníků u společnosti – Customer Life (t):

$$t = \frac{1}{1-CR} \quad (4.1)$$

Míra setrvání zákazníků u podniku – Customer Retention (CR):

$$CR = 1 - \frac{1}{t} \quad (4.2)$$

Mezi dobou setrvání zákazníků u společnosti a mírou jejich setrvání je exponenciální vztah. Delší trvání vztahu se zákazníkem má pak vliv na celkové tržby plynoucí ze vztahu zákazníka a společnosti. (Lošťáková a kol., 2009)

3 Analýza Rehabilitačního jezdeckého oddílu TJ Slavoj Plzeň, z. s.

Rehabilitační jezdecký oddíl (RJO) spadá pod tělovýchovnou jednotu (dále TJ) sídlící v Plzni a právně jde o zapsaný subjekt. Náplní jezdeckého oddílu je výcvik jezdců s rekreačním zaměřením, vzdělávání dětí a rehabilitace potřebným. Subjekt působí na trhu již mnoho let a byl první, kdo nabízel hipoterapii v Plzeňském kraji.

3.1 Historie subjektu

Historie oddílu sahá mnoho let zpátky. Jeho vznik se datuje již k roku 1950 v Kaplířově ulici na Borech v Plzni. Oddíl se sportovně rozvíjel a začal se rapidně rozrůstat. Časem byly přistaveny další stáje a nová krytá jezdecká hala v Dobřanské ulici. Toho času se jednalo o místo, kde se konaly jezdecké soutěže a sjížděli se špičkoví jezdci z celé republiky, ale i ze zahraničí. S rozvojem jezdeckého sportu a s růstem počtu sportovních stájí v Plzni, došlo k úpadku oddílu, a i ke snížení počtu koní. Po roce 1989 se oddíl již trvale usídlil v areálu v Kaplířově ulici 22 a v roce 1998 došlo k renovaci kolbiště a stájí. Od roku 1993 nabízí oddíl svým klientům **rehabilitace** a ukončuje tak své zastoupení na oficiálních sportovních soutěžích. Více se věnuje svým členům a rozvíjí u nich lásku ke koním. (Rehabilitační jezdecký oddíl TJ Slavoj Plzeň, z.s., 2021)

Pozemek měl oddíl ve výpůjčce od města Plzeň a v jeho dosahu začala masivní výstavba obytných domů, skladů a silničního přivaděče na Klatovy. Podmínky pro provoz oddílu již nebyly vyhovující a výpůjčka pozemku byla ukončena. Oddíl se tudíž musel v roce **2013** přestěhovat s 6 koňmi do **Dobřan**, na farmu Košťálových, do pronajatých boxů. Zde úspěšně pokračoval ve svém působení, a dokonce se podařilo rozšířit počet koní na 10 kusů. Vyhovující podmínky, příroda a snadná dostupnost dovolila oddílu rozšířit své služby a začal tedy nabízet **Dětský klub Koník** pro nejmenší zájemce o koně a individuální výcvik. Pro zkušenější jezdce začal oddíl opět nabízet možnost zúčastnit se neoficiálních hobby soutěží. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Z důvodu snižování počtu koní ve stáji v Dobřanech se oddíl musel v roce **2018** opět

Informace k oddílu byly čerpány od předsedkyně Karolíně Otcové, webových stránek oddílu a z vlastní zkušenosti autorky práce.

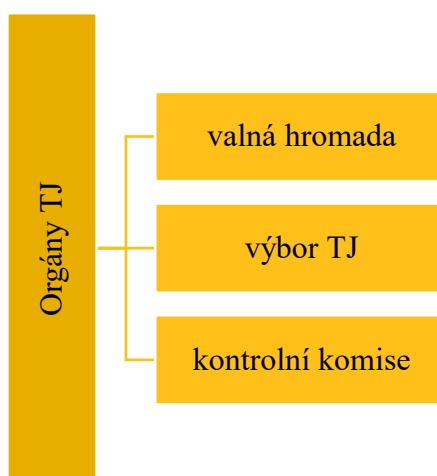
přestěhovat. Tentokrát našel zázemí v obci **Kozolupy** v soukromé stáji pana Rajchmana. V současné době oddíl vlastní 6 koní a členskou základnu tvoří 60 členů. Na rehabilitace a individuální výcvik dochází průměrně dalších 30 zákazníků. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

3.2 Základní informace o subjektu

Rehabilitační jezdecký oddíl sídlí v pronájmu v Kozolupech 101. Je jedním z oddílů **Tělovýchovné jednoty Slavoj Plzeň z.s.** Z toho důvodu je důležité nejprve zmínit několik základních informací o TJ.

Právní forma TJ je zapsaný spolek. Byla založena v roce 1990 jako občanské sdružení, které sdružuje fyzické osoby provozující tělovýchovu a sport. Sídlo je v Plzni, v ulici Třebízského 12. Statutární orgán tvoří předsedkyně Ing. Renata Pavelková, místopředsedkyně Ing. Eva Šimůnková a místopředsedkyně Jana Sovová. Nejvyšší orgán zastává valná hromada, jak je zobrazeno na obrázku číslo 10. (TJ Slavoj Plzeň, z.s., 2021)

Obr. 10: Orgány TJ Slavoj Plzeň, z.s.



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Základním **posláním** TJ je organizovat sportovní činnost a tělovýchovné aktivity. Zajišťovat materiální i tréninkové podmínky, nabízet užívání svých sportovišť a poskytovat služby související se sportem. Pro naplnění svých cílů vytváří ekonomickou základnu. Buduje, hospodaří, pronajímá a provozuje tělovýchovná zařízení. Dále vede své členy a ostatní zúčastněné jednotlivých tělovýchovných procesů k dodržování základních sportovních, estetických, etických a mravních pravidel. Mimo jiné napomáhá k rozvoji veřejného života a sportu v místě působení. (TJ Slavoj Plzeň, z.s., 2021)

Předmět vedlejší hospodářské činnosti TJ je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Jedná se o potrubní a pozemní dopravu (vyjma železniční a silniční motorové dopravy), realitní činnost, správu a údržbu nemovitostí, pronájem a půjčování věcí movitých.

Hlavní sportovní areál sídlící v Třebízského ulici tvoří dvě tělocvičny, závodní kuželna, klubová restaurace a sauna. Dříve užívaný tenisový areál v Tomanově ulici byl nedávno uzavřen z důvodu zániku tenisového klubu. (TJ Slavoj Plzeň, z.s., 2021)

Obr. 11: Struktura TJ Slavoj Plzeň, z.s.



Zdroj: vlastní zpracování autorkou, 2021

V současné době pod záštitou TJ funguje **10 sportovních oddílů**, které nemají právní subjektivitu a mají přes 700 členů. Strukturu TJ Slavoj Plzeň, z.s. můžeme vidět na obrázku číslo 11. Nejúspěšnější je oddíl zápasu, který se i aktivně účastní mistrovství České republiky. Dalším velmi úspěšným klubem je klub vzpěračů. I oni se velmi často účastní závodů a mistrovství. Nejpočetnější zastoupení členů má oddíl asociace sportu

pro všechny, neboli ASPV. Jedná se o volnočasové cvičení pro ženy a děti již od dvou let. Nejstarší oddíl je lyžařský, který má své sídlo na Šumavě. Členové oddílu svépomocí vybudovali chatu na Špičáku a spravují tam i dva lyžařské vleky a sjezdovky. Oddíl moderní gymnastiky se zaměřuje především na dívky a ženy a též se pravidelně zúčastní závodů. Oddíl sídlí v areálu TJ a využívá tamní tělocvičnu. V areálu má sídlo i oddíl kuželkářů, kteří jsou sice menším oddílem, ale velice úspěšným na půdě juniorů. Oddíl vodního lyžování působí na vodní nádrži Hracholusky, která se nachází přibližně 20 km od Plzně. Oddíly basketbalistů i badmintonistů se nachází též v areálu TJ Slavoj Plzeň a jedná se o menší oddíly, které se spíše věnují sportu rekreačně. Posledním z oddílů je Rehabilitační jezdecký oddíl, jehož členové a zákazníci jsou předmětem výzkumu této práce. (TJ Slavoj Plzeň, z.s., 2021)

Rehabilitační jezdecký oddíl sídlí, jak již bylo zmíněno výše, v Kozolupech u Plzně. Zde má v pronájmu 5 vnitřních stání a jedno venkovní pro 6 koní. Jeden kůň, který je už vyřazen z provozu, je ustájen v obci Lažany a již není využíván kvůli svému stáří. V areálu stáje se nachází klubovna oddílu, která je v jeho vlastnictví. Dále jsou v areálu tři kolbiště, venkovní výběhy, jezdecká krytá hala, vnitřní klubovna se zázemím pro majitele koní a přes 70 vnitřních stání pro koně. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Logo Rehabilitačního jezdeckého oddílu můžeme vidět na obrázku číslo 12. Barvy loga korespondují s barvami Plzeňského kraje, se kterým má oddíl navázanou spolupráci, především v oblasti rehabilitace.

Obr. 12: Logo oddílu



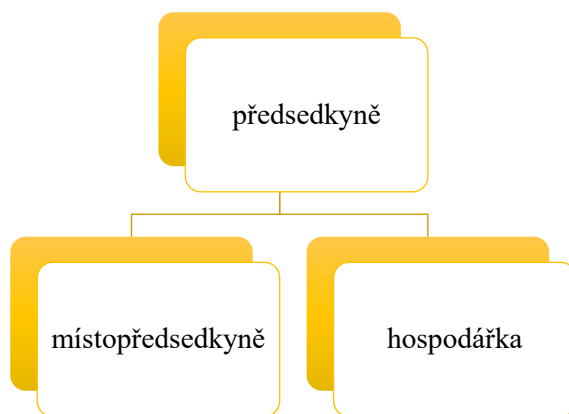
Zdroj: tj-slavoj.webnode.cz, 2021

Pro **komunikaci** se zákazníci a veřejností oddíl využívá webové stránky, Facebook a Instagram. Se svými členy a zákazníky jsou vedoucí výcviku ve spojení prostřednictvím mobilních telefonů a e-mailu. V případě pořádání akcí typu Prázdninové dny a koňské hry oddíl využívá jako formu propagace letáčky, které rozdává svým členům a do okolních základních škol a mateřských školek. V silách oddílu není možné zajistit placený druh reklamy. Nicméně začátkem roku 2021 vzniklo promo video, které je možné shlédnout na kanálu YouTube. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Každých čtvrt roku předsedkyně oddílu pořádá **členskou schůzi**, která je nejvyšším orgánem oddílu, na které jsou probírána aktuální témata a problematika v oddíle. Ze všech schůzí se pořizují zápisy, které se předávají na TJ Slavoj Plzeň ke kontrole a k archivaci. Jednou do roka se zástupci oddílu zúčastňují valné hromady konající se v areálu TJ Slavoj v Plzni. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

V čele oddílu stojí předsedkyně Ing. Karolína Otcová. Výbor tvoří celkem tři členové. Doplnují ho místopředsedkyně Veronika Dolejšová a hospodářka oddílu Ing. Markéta Tomšíková. Složení **výboru** je zobrazeno na obrázku číslo 13. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Obr. 13: Výbor Rehabilitačního jezdeckého oddílu



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na provozu oddílu se dále podílí autorka práce Bc. Zuzana Zapletalíková, která má na starost provoz a péči o koně. Všechny výše zmíněné osoby dělají všechno dobrovolně a zdarma ve svém volném čase. S oddílem a jeho fungováním pomáhají i plnoletí členové jezdeckého oddílu.

Oddíl je hlavně z důvodu vlastnictví starších koní závislý na dotacích od města Plzeň, z Plzeňského kraje a na darech od fyzických a právnických osob. Každoročně

prostřednictvím TJ Slavoj Plzeň, z.s. žádá o několik dotací, které značně vylepšují rozpočet oddílu.

3.3 Finanční analýza subjektu

Z důvodu, že se jedná o tělovýchovnou jednotu s více oddíly, je důležité nejprve uvést **finanční analýzu TJ** jako celku. V tabulce číslo 5 jsou znázorněny vybrané finanční údaje, které byly využity pro zpracování základní finanční analýzy. Údaje za rok 2020 nebyly v době zpracování práce k dispozici, proto jsou uvedeny údaje z let 2017-2019.

Tab. 5: Vybrané položky finančních výkazů

V tis. Kč	2017	2018	2019
Celková aktiva	12 684	12 197	10 595
Dlouhodobý hmotný majetek	10 559	9 681	8 712
Oběžná aktiva	2 096	2 471	1 846
Zásoby	0	0	0
Pohledávky	380	329	204
Finanční majetek	1 716	2 142	1 642
Vlastní kapitál	12 086	11 512	9 853
Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 584	- 329	- 1 414
Krátkodobé závazky	546	414	511

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv TJ Slavoj Plzeň, z.s., (2017, 2018, 2019), Plzeň, 2021

Majetek TJ Slavoj Plzeň, z.s. tvoří hmotný majetek, pohledávky a jiná majetková práva. Svoji činnost financuje především z členských příspěvků členů TJ, z darů právnických a fyzických osob, z dotací rozpočtů místní samosprávy a státní správy, z příjmů dosahovaných v souvislosti s vlastní sportovní a hospodářskou činností TJ, z příspěvků a dotací od sportovních svazů, z dotací od České unie sportu a jiných organizací a osob.

Výše vybrané položky finančních výkazů byly použity pro analýzu ukazatelů **likvidity**, jejichž výsledky jsou uvedeny v tabulce číslo 6.

Tab. 6: Ukazatele likvidity

	2017	2018	2019
Běžná likvidita	3,84	5,97	3,61
Pohotová likvidita	3,84	5,97	3,61
Okamžitá likvidita	3,14	5,17	3,21

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Schopnost společnosti přeměnit vlastní oběžný majetek na peněžní prostředky k úhradě svých krátkodobých závazků ukazuje **běžná likvidita**. V ideálním případě by se měla její hodnota pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5.

Ve všech sledovaných letech společnost tuto hodnotu značně překračuje, i když postupně klesá. Výsledné hodnoty značí, že společnost váže největší část oběžných aktiv ve finančním majetku.

Pohotová likvidita znázorňuje schopnost přeměnit svůj oběžný majetek vyjma zásob na peněžní prostředky k úhradě svých krátkodobých závazků. Výsledná hodnota by se měla pohybovat v intervalu 0,7 až 1,2.

Opět danou hodnotu společnost převyšuje víc než dvojnásobně a postupně v letech klesá a přibližuje se k doporučeným hodnotám. Společnost nepracuje se zásobami, z tohoto důvodu je pohotová likvidita srovnatelná s běžnou.

Okamžitá likvidita znázorňuje schopnost společnosti splatit své krátkodobé závazky za pomoci vlastního finančního majetku a to okamžitě. Její hodnota by se ideálně měla pohybovat v intervalu 0,2 až 0,5.

I v posledním případě společnost dané hodnoty několikanásobně převyšuje a v posledních letech výsledné hodnoty postupně klesají. Je to způsobeno vysokou hodnotou finančního majetku společnosti.

Výsledné hodnoty ukazují, že společnost je schopna splácet své závazky a snižuje si tím dané riziko. Na druhou stranu je držení takového množství majetku v likvidní podobě ztrátové s ohledem na možné jiné využití s možným ziskem (úrokem).

Rehabilitační jezdecký oddíl si sám zaznamenává zjednodušeným způsobem své příjmy a výdaje pro vlastní potřeby. V tabulce číslo 7 jsou znázorněny jednotlivé položky a hodnoty.

Tab. 7: Zjednodušená finanční struktura oddílu

V tis. Kč	2017	2018	2019	2020
Příjmy	+ 317 240	+ 326 510	327 500	+ 355 760
Výdaje	- 468 932	- 474 208	- 494 402	- 474 261
Dotace	+ 91 759	+ 88 470	+ 166 000	+ 198 100
Mimořádné	+ 31 866	+ 23 600	+ 57 559	+ 75 520
Celkem	- 28 067	- 35 628	+ 70 557	+ 155 119

Zdroj: vlastní zpracování dle záznamů RJO TJ Slavoj Plzeň, z.s.(2018, 2019, 2020), Plzeň, 2021

Již na první pohled je patrné, že oddíl není schopen v současnosti financovat svůj provoz jen z členských příspěvků a plateb za výcvik. Situaci značně zlepšují získané dotace a mimořádné příjmy především ve formě darů. V posledních dvou sledovaných období je vidět značný vliv získaných dotací na celkovou výslednou hodnotu hospodaření oddílu. I přesto, že hodnoty posledních dvou období jsou kladné a příjmy vzrostly, bez dotací by oddíl nemohl svou činnost provozovat.

3.4 Služby a produkty subjektu

Subjekt se zaměřuje na prodej služeb v oblasti jezdeckého sportu, rekreace, rehabilitace a vzdělávání dětí. Základní dělení služeb se odvíjí od věku, schopností a přání zájemců a podle účelu, ke kterému jednotlivé služby slouží. Základní dělení je na jezdecký klub, dětský klub Koník, rehabilitace a ostatní služby a produkty. Mezi produkty se řadí prodej poukazů a kalendářů. Převážně je využíván osobní prodej s využitím přímého kontaktu a komunikace. Pro marketingovou komunikaci je stanovena push strategie, pro kterou je právě typický osobní prodej a podpora prodeje. Přímý styk se zákazníkem je u tohoto typu služeb důležitý. Zákazník vnímá například vůni koní, což má pozitivní vliv na zapamatování v mysli zákazníka. Opačný vliv může mít například zápach hnoje či celkový vzhled stáje a okolí. (Rehabilitační jezdecký oddíl TJ Slavoj Plzeň, z.s., 2021)

Jezdecký klub

Jezdecký klub je provozován 6x do týdne a jedná se především o rekreační typ jezdeckého klubu. Členové jsou rozděleni podle svých časových možností a jezdeckých schopností do skupin a pravidelně docházejí každý týden. Oddíl nabízí možnost docházet i několikrát týdně za vyšší poplatek. Členové tráví u koní celé odpoledne. Součástí výcviku je i péče

o koně a stáj. Před samotným výcvikem musí vymístitovat jednotlivá stání a vyčistit koně. Jezdecká hodina trvá od 45 minut do 60 minut v závislosti na zkušenostech a počtu jezdcích. Večer po ježdění se ještě koně krmí.

Během roku se pravidelně členové účastní pracovních brigád, které probíhají přibližně 3x do roka. Opravují se výběhy, čistí se vybavení nebo se například vymetají pavučiny a bílí se stání.

Během letních měsíců, kdy se na kolbišti práší a je horko, se jezdí více na vyjížďky nebo do řeky plavit koně. Naopak v zimě, pokud výcvik neprobíhá v hale, se jezdí převážně v kroku v závislosti na počasí. V případě nemoci, úrazu či zrušení hodiny ze strany oddílu je možnost nahradit jedenkrát do měsíce jednu výcvikovou hodinu.

Do jezdeckého klubu oddíl přijímá členy od 12 let a s maximální vahou 80 kg. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Dětský klub Koník

Dětský klub Koník navštěvují děti od 4 let. Horní hranice je většinou 12 let, kdy děti mohou přejít do jezdeckého klubu. Klub je momentálně provozován pět dní v týdnu. Děti tráví u koní 60 minut. Učí se, jak o ně pečovat, čistí je a na závěr se svezou a případně si na koních zacvičí. Klub probíhá celoročně. Rozšířením Klubu jsou Prázdninové dny, které jsou popsány níže. (Rehabilitační jezdecký oddíl TJ Slavoj Plzeň, z.s., 2021)

Rehabilitace

Rehabilitace oddíl provádí na základě lékařského doporučení na vhodných koních pod dozorem rehabilitační sestry. Pravidelně dochází pět členů, kteří tráví na koňském hřbetu různě dlouhou dobu podle toho, jak je potřeba. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Obr. 14: Rehabilitace



Zdroj: Zuzana Zapletalíková, Kozolupy, 2020

Oddíl spolupracuje také s Dětským domovem Domino a s Dětským diagnostickým ústavem v Plzni, jak je zobrazeno na obrázku číslo 14. Veškerou rehabilitaci oddíl svým klientům nabízí zdarma. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Vyjížd'ky

Oddíl nabízí jak svým členům, tak veřejnosti, vyjížd'ky na koních do přírody. Možnost je zvolit vyjížd'ku s vodičem, která je převážně vhodná pro děti a začátečníky, nebo vyjížd'ku pro zkušenější jezdce. Vyjížd'ce vždy předchází seznámení s koněm a krátký výcvik na kolbišti. (Rehabilitační jezdecký oddíl TJ Slavoj Plzeň, z.s.,2021)

Individuální výcvik

Pokud má zákazník zájem o ježdění a nechce vstoupit do oddílu, je možnost si zaplatit individuální výcvik. Výcvik probíhá buď na lonži pod dobu 30 minut, nebo klasicky po dobu 45 minut. Součástí je i vyčištění a příprava koně na výcvik. Individuální výcvik nabízí oddíl až v posledních letech. Provoz jezdeckého oddílu je náročný proces jak po finanční, tak po časové stránce, a proto zvolilo vedení nabídku této služby. Tráví se se zákazníkem méně času za vyšší cenu. Na druhou stranu se tím oddíl otevřel zákazníkům, kteří například nemohou či nechtějí trávit tolik času u koní. (Rehabilitační jezdecký oddíl TJ Slavoj Plzeň, z.s., 2021)

Prázdninové dny

Další nabízenou aktivitou pro děti jsou Prázdninové dny (obrázek číslo 15). Jedná se o celodenní program u koní, který nabízí dětem možnost seznámit se s kompletním chodem stáje. Děti mají zajištěné občerstvení a oběd, hrají různé naučné hry, starají se o koně a jezdí na nich. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Obr. 15: Prázdninový den



Zdroj: Zuzana Zapletalíková, Kozolupy, 2020

Tuto aktivitu oddíl pořádá několik dní o letních prázdninách a často i o Velikonocích. Zájem bývá veliký, a proto se uvažuje o příměstském táboře do budoucna. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Teoretické hodiny

Alternativou k jezdeckým hodinám jsou teoretické hodiny. Jsou případy, kdy nelze trénink plnohodnotně provádět, a tak je nahrazen teoretickou hodinou. Existuje i možnost účasti zájemců z řad veřejnosti. V případě zavření oddílu probíhají teoretické hodiny on-line formou. (Rehabilitační jezdecký oddíl TJ Slavoj Plzeň, z.s.,2021)

Dárkové poukazy a kalendáře

Oddíl nabízí k prodeji dárkové poukazy v různé hodnotě, které je potom možné kdykoliv po domluvě využít. Největší odbyt bývá před Vánocemi a letními prázdninami. Kalendáře oddíl každoročně nabízí již několik let a výtěžek putuje na nákup veterinárních potřeb. Fotografie fotí a upravují členové oddílu. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Ceník vybraných služeb oddílu je vidět v tabulce číslo 6. Kompletní ceník všech služeb je v příloze A této práce. Cena kalendářů a poukazů se každoročně liší v závislosti na výši nákladů za tisk. Výše cen se odvíjí od nákladů oddílu. Cena za ustájení jednoho koně se momentálně pohybuje okolo 5 000 Kč za měsíc. Každý kůň se musí jednou za dva měsíce nechat okovat kovářem, což stojí 1 000 Kč. Elektřina, veterinář, péče o vybavení či speciální krmiva a doplňky stojí každý měsíc průměrně 5 000 Kč.

Tab. 8: Ceník vybraných služeb

CENÍK	
Vstupní kurz pro začátečníky	1400 Kč/měsíc
Výcvik 1x týdně	1300 Kč/měsíc
Dětský klub Koník	600 Kč/měsíc
Vodění dětí	50 Kč
Vyjížďka na koni	450 Kč
Individuální výcvik	450 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku RJO TJ Slavoj Plzeň, z.s., Plzeň, 2021

Jednotlivé služby jsou většinou šité na míru jednotlivým zákazníkům. Každý zákazník je jedinečný a vedoucí výcviku k tomu přihlíží. Jsou dána obecná pravidla a normy, které by výcvik měl splňovat. Zákazníci očekávají naplnění těchto pravidel a norem a zároveň i očekávají individuální přístup ze strany vedoucích výcviku. Ti se snaží vždy plně uspokojit jejich potřeby. Samozřejmě musí dbát na potřeby a přání zainteresovaných lidí (např. rodičů). Vedení oddílu se také zajímá o ostatní oddíly a jejich chod v Plzni a okolí. Snaží se tak pružně reagovat na změny v jejich ceníku či v nabídce služeb. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Oddíl nabízí svým členům i možnost složení zkoušek základního výcviku jezdce (ZZVJ) a tréninků s externím trenérem v závislosti na zdraví a schopnostech jednotlivých koní a samotného jezdce. Přesto se převážně věnuje rekreačnímu ježdění, přirozené komunikaci a správné péči o koně. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Koně

Oddíl v současnosti vlastní 6 koní v areálu v Kozolupech. Věkový průměr koní je 18,7. Pro koně je práce v jezdeckém oddíle a při rehabilitacích fyzicky i psychicky velmi náročná. Těžko se vhodní koně kupují a zpravidla až věkem si zvykají na provoz oddílu. Se stářím koní přicházejí i různé nemoci pohybového aparátu či dýchacích cest, což omezuje jejich výkonnost a možnosti ve výcviku jezdců. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Motivy

Jak je zmíněno v kapitole 2.1.2., zákazník může mít několik motivů k nákupu služby a produktu. Důležitý je zmínit motiv blaha, kdy působí pozitivně na zákazníky především kontakt s koněm. Zbavují se stresu a dochází k regeneraci, jak po fyzické, tak psychické stránce. Mnohdy má na zákazníka vliv i možnost navázat kontakt s handicapovanými lidmi, kteří docházejí na rehabilitaci a pomáhat jim (motiv péče). V jezdeckém sportu se člověk neustále vzdělává a učí, a proto pro zákazníky může být motiv i touha po vzdělání v oblasti jezdeckví a koní.

3.5 Zákazníci subjektu

Zákazníci subjektu užívají služby a produkty oddílu pro své či rodinné uspokojení a jedná se o externí a konečné zákazníky. V současnosti dochází do oddílu pravidelně 79 zákazníků, z toho 60 do jezdeckého klubu a dětského kroužku, a 30 využívá ostatní služby. Dle aktuální databáze se jedná o 9 mužů a 70 žen. Subjekt nevyužívá žádné konkrétní členění, jak bylo uvedeno v kapitole 2.1.1. Oddíl využívá své vlastní členění za využití odborných termínů týkající se oblasti jezdeckého sportu. Podrobné zákazníků je vidět v tabulce číslo 9.

Tab. 9: Členění zákazníků

ČLENĚNÍ ZÁKAZNÍKŮ			
Služba	Jezdecké schopnosti	Věk	Způsob platby
jezdící	začátečník	do 12 let	hotovostní
dětský kroužek	mírně pokročilý	od 12 let do 18 let	elektronická
nejezdící	středně pokročilý	nad 18 let	
rehabilitující	pokročilý		
individuální			
bývalí			
veřejnost			

Zdroj: Zuzana Zapletalíková, Plzeň, 2021

Zprv své zákazníky dělí podle služby, kterou využívají. Jezdící členové (31 zákazníků), kteří navštěvují klub, tvoří největší podíl z celkového počtu zákazníků. Druhou největší část tvoří děti docházející do dětského kroužku (29 zákazníků). Nejezdící členové (11 zákazníků) zaujmají menší část, nicméně velice důležitou, jelikož přispívají oddílu na jeho chod. Mezi členy se řadí i rehabilitující (12 zákazníků), kteří neplatí žádný měsíční příspěvek. Nejmenší část zastupují členové, kteří docházejí na individuální výcvik (7 zákazníků) a zájemci z řad veřejnosti. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Druhá možnost členění zákazníků je podle jejich jezdeckých schopností. Rozdělení je od úplných začátečníků, přes mírně pokročilé až k pokročilým jezdcům. Na základě schopností jezdců jsou přidělovány koně a výcvik je vždy uzpůsoben podle nejméně zkušeného. Z toho důvodu se i v jednotlivé dny jezdící zákazníci člení do skupin po dvou podle schopností. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Důležité je, že oddíl si zákazníky rozděluje i podle věku. Hodně se liší práce s dětmi a mladistvými od práce s dospělými členy a zájemci. Rozčlenění je také vázáno na vzdělanost v oblasti jezdeckví a péči o koně. Jinak se pracuje se zákazníkem, který je u koně poprvé a jinak s jezdcem, který již jezdí například deset let. V současnosti navštěvuje oddíl 52 zákazníků do 18 let a 27 nad 18 let. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Podrobněji můžeme jednotlivé zákazníky ještě rozdělit do skupin rekreačních a sportovních jezdců. I když je oddíl převážně rekreačním subjektem, nabízí svým členům i možnost zúčastnit se hobby závodů a složit zkoušky základního výcviku jezdce.

Pravidelně také pořádá pro své členy koňské hry, při nichž si můžou členové vyzkoušet závody nanečisto (obrázek číslo 16). (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Obr. 16: Koňské hry 2020



Zdroj: Zuzana Zapletalíková, Kozolupy, 2020

Pro potřeby vedení databáze zákazníků člení oddíl zákazníky i podle způsobu plateb. Možnosti zaplacení za služby a produkty jsou dvě, a to hotovostní a elektronická. Již zmíněná databáze zákazníků obsahuje kontakty na zákazníky, zakoupené služby a například i výše zmíněné rozčlenění zákazníků. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Důležité je zmínit tzv. ziskové zákazníky, kteří výrazně přispívají k tomu, že oddíl je finančně nezávislý. Několik členů dokonce přispívá každoročně hodnotnými dary. A to jak fyzickými, tak i peněžními. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Většinu zákazníků tvoří sociální typ. Jde především o rodiče a prarodiče členů, kteří se nechají snadněji ovlivnit a bývají pasivní. Nejcennější jsou pak výkonné typy zákazníků. Jsou totiž velmi srdeční, ochotně pracují ve stáji a s koňmi. Hodnotná je jejich nezávislost a samostatnost. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Další rozčlenění zákazníků bude provedeno na základě dotazníkového šetření v empirické části této práce v kapitole 4.3.

3.6 Spokojenost a loajalita zákazníků subjektu

Vedení oddílu si je vědomo potřeby péče o zákazníky. Spokojení zákazníci jsou ochotni připlatit si za služby, pochopit krizové situace (například onemocnění koně) a doporučují oddíl dále. Proto oddíl využívá různé níže popsané nástroje a snaží se podporovat a zvyšovat zákaznickou spokojenost a loajalitu. Pro navyšování loajality oddíl využívá interakci se zákazníky.

Práce se zákazníky

Vedení oddílu se shoduje na tom, že úplně nejdůležitější je první dojem zákazníka a následný přístup cvičitele k němu. Cvičitel by měl dát najevo patřičný zájem o zákazníka, vyslechnout jeho přání a potřeby a působit na něj přívětivě a přístupně. Vedoucí by měl aktivně naslouchat a projevovat viditelný zájem o zákazníka. Součástí chování k zákazníkům je i neverbální komunikace, kdy se nesmí zapomínat na oční kontakt, úsměv, uvolněný postoj a gesta. Důležité je například podání ruky a případné nabídnutí tykání, které je pro osobní přístup hodně důležité. Vedoucí výcviku by měl mluvit srozumitelně, nahlas a neměl by příliš používat odborné výrazy, pokud se zákazník s koňmi setkává například poprvé. Citlivě se musí jednat i s rodiči, kde se dbá hlavně na dostatečné vysvětlení bezpečnosti u koní a seznámení s možnostmi různých úrazů apod. Všichni vedoucí výcviku by měli zachovávat profesionalitu, klid, ochotu, slušnost a snažit se zákazníkovi vyjít maximálně vstříc. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

V případě nových zákazníků má oddíl zažitý přesný systém práce s nimi. Zákazník je přivítán, a pokud je to vhodné, naváže cvičitel s ním osobnější vztah a je nabídnuto tykání. Důležité je zjistit přesné potřeby a přání zákazníka a podle toho následně pokračovat v péči o něj a uspokojit jeho poptávku. Cvičitel by měl vše zjistit vhodně položenými otázkami. Následně je zájemci ukázána šatna oddílu a jsou vyřízeny potřebné dokumenty. U členů se jedná o přihlášku, u individuálních zájemců potom o podepsání dokumentu o bezpečnosti. Po splnění všech formalit následuje prohlídka areálu a seznámení se s koňmi a vybavením stáje. Po celou dobu se cvičitel plně věnuje zájemci a aktivně mu vše ukazuje a názorně předvádí (kydání stání, čištění koně, sedláni, nasedání apod.). Podstatné je se zákazníkem uzavřít a potvrdit nákup a tím zákazníka i ujistit, že dané služby či produkty budou vyhovovat jeho požadavkům. Po skončení výcviku či prodeji produktů je důležité se se zákazníkem vhodně rozloučit a podpořit ho pro další návštěvu. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

Při práci se zákazníky jsou často využívány některé poznatky, které jsou popsány výše v kapitole 2.1.2. Především se to týká zjišťování kupních motivů zákazníků a faktorů, které na ně během nákupního procesu působí.

Speciální nabídky a akce

Oddíl svým členům nabízí i speciální nabídky ve formě slev z měsíčního členství. Nejčastěji se jedná o snížení příspěvku na základě výpomoci s koňmi a při Prázdninových dnech. Pro své členy oddíl nabízí i 5% slevu z nákupu jezdeckých poukazů na výcvik.

Dále oddíl nabízí po dohodě množstevní slevy na vyjížďky s vodičem pro děti. V případě tří a více dětí je nabídnuta adekvátní sleva z plné ceny.

Každoročně oddíl pořádá koňské hry, kdy mají možnost členové ukázat své schopnosti a znalosti a vyhrát hodnotné ceny. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

3.6.1 Sledování spokojenosti a loajality zákazníků

Oddíl v současné době příliš nevyhodnocuje spokojenost a loajalitu svých zákazníků. Nemá dostatečná elektronická data, a ani o zákaznících z řad veřejnosti žádnou databázi nevede. I z tohoto důvodu je žádoucí zjistit aktuální spokojenost a loajalitu zákazníků.

Aktuální nastavení práce s daty umožňuje sledovat převážně členy oddílu a ne zákazníky, kteří docházejí nárazově. Při velkém množství zákazníků, kteří si již služby dříve zakoupili, je někdy obtížné pro vedoucí výcviku se orientovat v jejich dovednostech a pokrocích. S nástupem GDPR je ještě těžší jednotlivé informace získávat a shromažďovat. V současné době oddíl získává od zákazníků s jejich svolením e-mailové adresy, na které jim zasílá aktuální důležité informace a pozvánky na různé události a akce. (K. Otcová, osobní komunikace, 8. 1. 2021)

4 Marketingový výzkum spokojenosti a loajality zákazníků

Primární část diplomové práce zaujímá marketingový výzkum spokojenosti a loajality zákazníků Rehabilitačního jezdeckého oddílu TJ Slavoj Plzeň, z.s. Byla zvolena forma dotazování prostřednictvím dotazníkového šetření, která je jednou z nejčastějších metod kvalitativního výzkumu. Sběr dat bude probíhat on-line formou. Cílem výzkumu bylo zjistit míru spokojenosti a loajality zákazníků oddílu na základě vytvořeného dotazníku a navrhnout vhodná opatření.

4.1 Struktura dotazníku

Na základě teorie uvedené v předchozích kapitolách a v souladu s cíli této diplomové práce byl vytvořen dotazník. Cílem dotazníkového šetření bylo získat podklady pro výpočet spokojenosti a loajality zákazníků Rehabilitačního jezdeckého oddílu TJ Slavoj Plzeň, z.s.

Výpočet byl proveden za pomoci Evropského modelu spokojenosti zákazníků a indexu loajality zákazníků. V první části dotazníku se otázky týkají právě spokojenosti zákazníků potřebné pro výpočet indexu spokojenosti zákazníka. Dále jsou uvedeny otázky, které jsou potřebné pro výpočet zbylých dvou indexů IUZ a ISDZ.

V závěru dotazníku jsou uvedeny identifikační otázky, které pomohly lépe charakterizovat respondenty Rehabilitačního jezdeckého oddílu a umožnily srovnání jejich odpovědí a jejich indexů spokojenosti a loajality. Dotazník byl doplněn i o otevřené otázky, kde se mohli respondenti anonymně vyjádřit. Kompletní dotazník je přiložen v příloze B.

4.2 Distribuce dotazníku

Samotný sběr dat za pomoci dotazníkového šetření probíhal v době od 12. dubna 2020 do 20. dubna 2020. Předmětem šetření byli současní a bývalí zákazníci Rehabilitačního jezdeckého oddílu TJ Slavoj Plzeň, z.s. V obou případech posloužily evidence současných a bývalých zákazníků s jejich e-mailovými adresami jako zdroj respondentů. Dotazníkové šetření probíhalo on-line formou, kdy byl dotazník zaslán zákazníkům na e-mail. Možnost byla i dotazník vyplnit v listinné podobě v areálu oddílu. Nicméně tuto

možnost žádný zákazník nevyužil. Počet respondentů nebude z důvodu specifického typu subjektu příliš velký. I přesto pravděpodobně přinese řadu význačných poznatků a výsledků, na základě kterých lze zlepšit poskytování služeb a výrobků.

Sestavený dotazník byl konzultován s vedením oddílu a byl proveden předvýzkum s několika zákazníky s cílem posoudit jeho srozumitelnost. Došlo k formálnímu upravení pouze dvou otázek. U otázek číslo 17, 20 a 21 byla zvolena opačná škála odpovědí z důvodu negace, a aby nedocházelo ke špatnému pochopení tvrzení. Ostatní otázky splňovaly požadavky vedení oddílu a byly formulovány srozumitelně.

4.3 Analýza respondentů

Celkem bylo rozesláno 193 dotazníků a do výsledného hodnocení jich bylo zahrnuto celkem 105. V podstatě byl osloven celý základní soubor aktuálních zákazníků a návratnost byla vyšší než 50 %, což lze považovat za úspěšné a lze tvrdit, že data jsou do značné míry reprezentativní.

Potřeby a přání spotřebitele se vyvíjejí v čase a působí na ně mnoho faktorů. Mezi ně můžeme například zařadit pohlaví, věk, bydliště a další. Zákazníci Rehabilitačního jezdeckého oddílu jsou blíže popsáni v této kapitole podle jednotlivých faktorů.

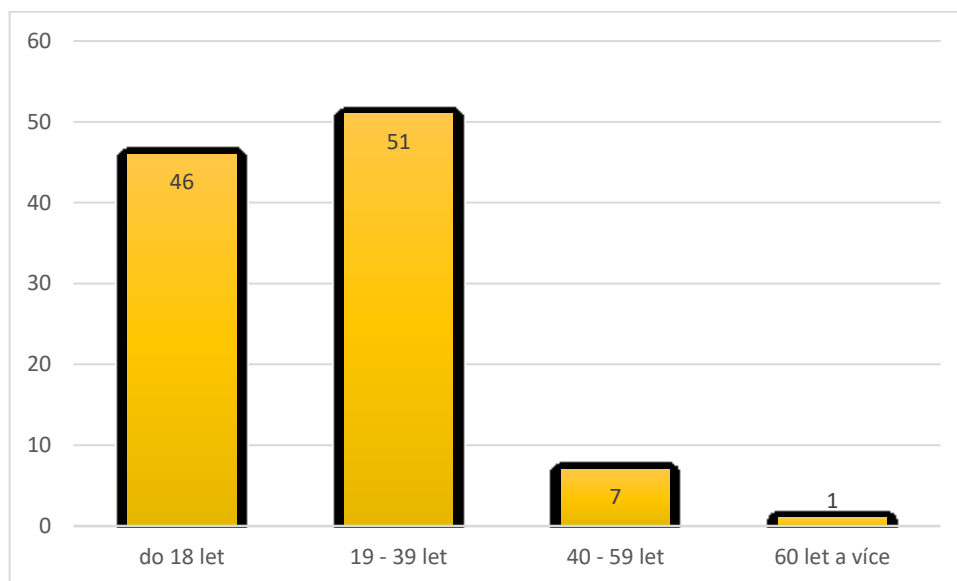
Pohlaví

Z výsledků průzkumu je patrné, že většinu respondentů tvořily ženy a to přesně 82,9 %. Zákazníci mužského pohlaví byli v zastoupení 15,2 %. Dva respondenti si vybrali možnost neodpovídat a tvoří tak 1,9 % z celkového počtu. Z výsledků lze tedy potvrdit skutečnost, že blíže ke koním mají převážně ženy a dívky. To potvrzuje i současné zastoupení mužů a žen v oddílu, jak je zmíněno v kapitole 3.5.

Věk

Na obrázku číslo 17 je zobrazen graf, který ukazuje věkovou strukturu respondentů. Po dohodě s vedením Rehabilitačního jezdeckého oddílu byli vybrány uvedené věkové hranice pro lepší rozčlenění zákazníků.

Obr. 17: Věkové zastoupení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

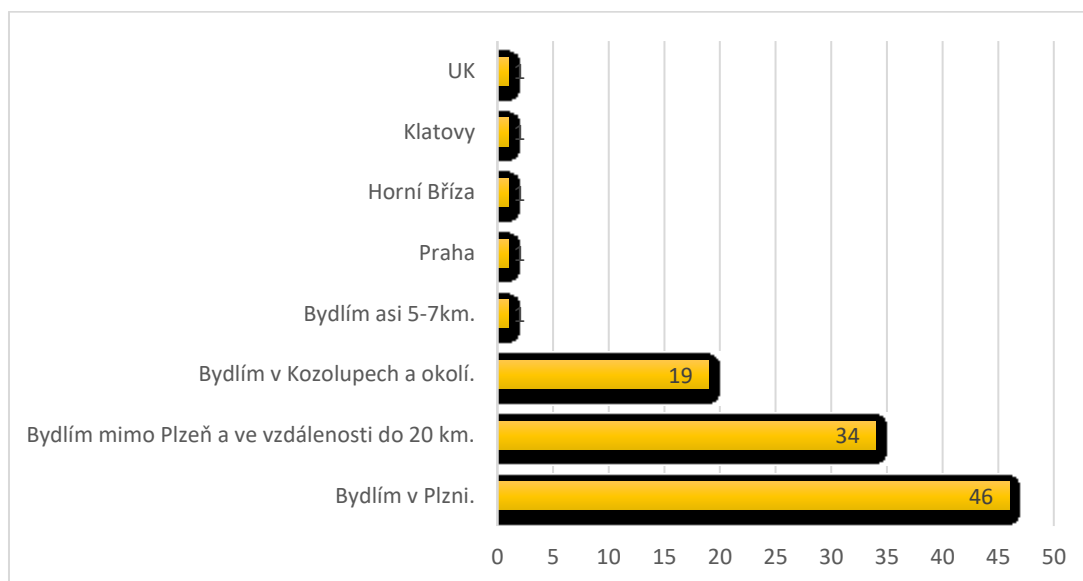
Největší zastoupení mají zákazníci ve věkovém rozmezí 19–39 let (48 %). Téměř stejně velké zastoupení mají i zákazníci do 18 let, kteří tvoří 44 % respondentů. Skupina lidí ve věku 40–59 let zaujímá 7 % a nejmenší skupinu tvoří senioři ve věku 60 let a více (1 %).

Lze tedy tvrdit, že ježdění a práci s koňmi a okolo nich se převážně věnují lidé ve věku do 39 let. Jezdeckví a vše s ním spojené je velmi náročná disciplína, i když se v případě Rehabilitačního jezdeckého oddílu, jedná spíše o rekreační ježdění.

Bydliště

Místo bydliště jednotlivých respondentů hraje významnou roli z důvodu časové náročnosti dojíždění. V případě mladších dětí je často dovážejí rodiče osobně. Z finančního hlediska není dojíždění rovněž levná záležitost a musí se brát v potaz. Na obrázku číslo 18 vidíme graf zobrazující tuto problematiku.

Obr. 18: Místo bydliště respondentů



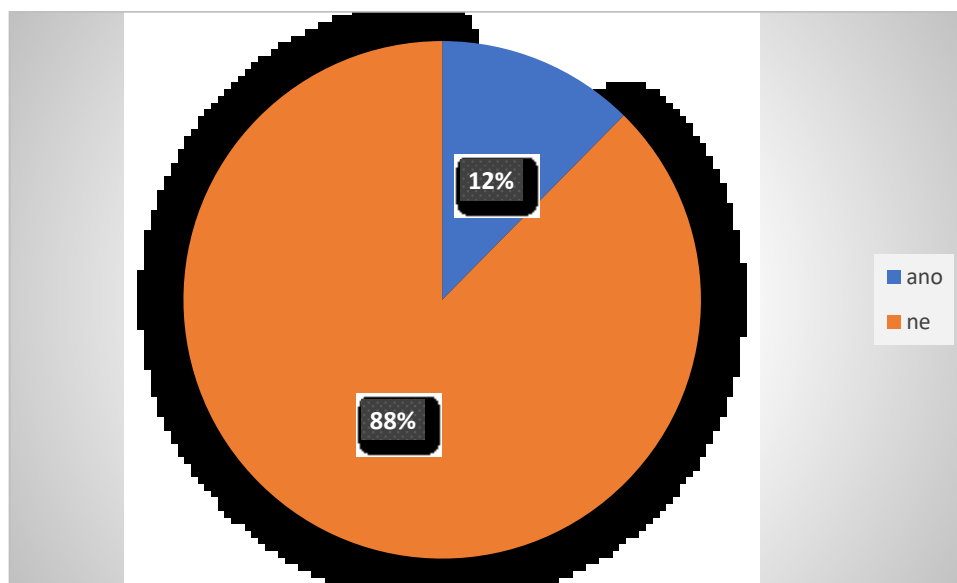
Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Největší počet respondentů (46) bydlí v Plzni. Mimo Plzeň a ve vzdálenosti do 20 km má bydliště celkem 34 respondentů. Tato skutečnost je pro oddíl pozitivní, je vidět, že si zákazníci i přes značnou konkurenci oddílu, za službami dojedou. Z celkového počtu respondentů pouze 19 bydlí v Kozolupech a okolí. Pět respondentů zvolilo možnost jiné a uvedlo své bydliště například v Klatovech či Horní Bříze.

Vlastnictví koně

V posledních letech stoupá počet lidí, kteří vlastní koně. Mnoho oddílů se díky tomu potýká s existenčními problémy, jelikož mají nedostatek zákazníků. Na obrázku číslo 19 je zobrazen podíl zákazníků, kteří vlastní koně k zákazníkům, kteří koně nevládní.

Obr. 19: Vlastnictví koně



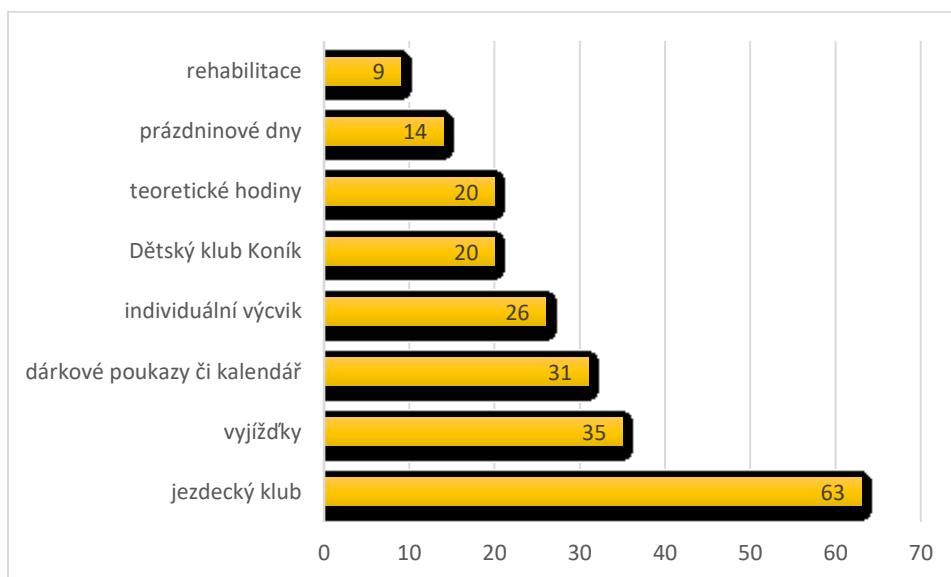
Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Z výsledků lze vyvodit, že většina respondentů (92) nevlastní koně a třináct respondentů koně vlastní. Je důležité zmínit i návaznost na členství v oddíle. Pro majitele koní je typické, že už nejsou členy oddílů, obzvláště těch nabízející pouze rekreační ježdění. V současné době do oddílů dochází pět členů, kteří vlastní svého koně a mají zájem buď oddíl podpořit, nebo se vzdělávat na školních koních.

4.4 Využívané služby a výrobky

Rehabilitační jezdecký oddíl nabízí mnoho služeb a výrobků. Které z nich respondenti využívají a v jakém zastoupení zobrazuje obrázek číslo 20.

Obr. 20: Využívané služby a výrobky



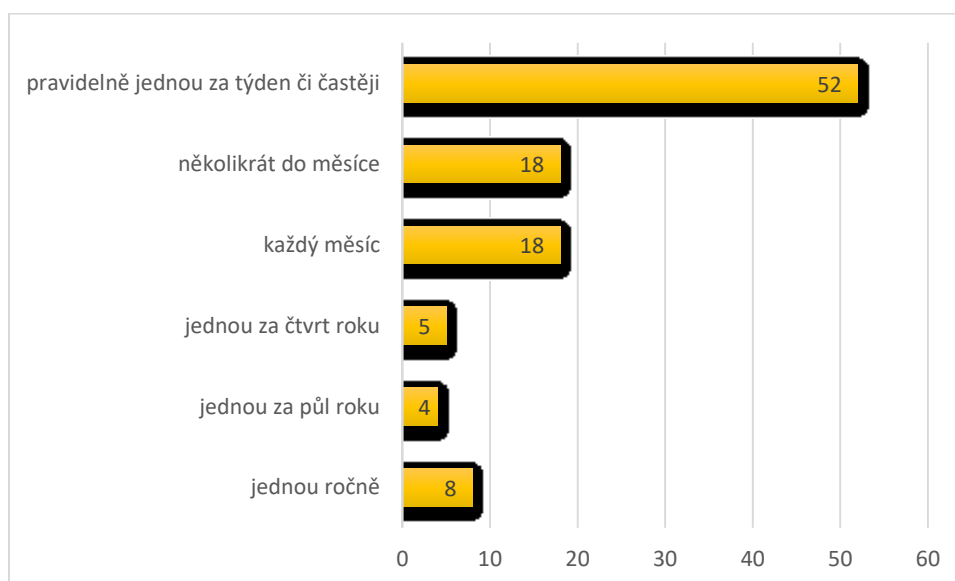
Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

S ohledem na rozmanitost služeb a výrobků bylo možné vybrat více odpovědí. Největší zastoupení má jezdecký klub, který především využívají děti nad 12 let a dospělí do 30 let. Z rozvrstvení respondentů lze i vidět, že populární jsou kalendáře a dárkové poukazy.

Frekvence využívání služeb

Na obrázku číslo 21 je znázorněna frekvence využívání služeb Rehabilitačního jezdeckého oddílu zákazníky.

Obr. 21: Frekvence využívání služeb



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Z hodnot vyplývá, že téměř polovina respondentů navštěvuje oddíl pravidelně jednou za týden nebo častěji. Zákazníků, kteří využívají služeb oddílu v řádu měsíců a týdnů je nicméně také značný počet. Nedá se u nich sice předpokládat přílišná loajalita, ale zpravidla mají určitý potenciál být v budoucnu loajální.

5 Spokojenost a loajalita zákazníků Rehabilitačního jezdeckého oddílu TJ Slavoj Plzeň, z.s.

Za pomoci získaných dat z dotazníkového šetření byla spočtena a zhodnocena spokojenost a loajalita zákazníků subjektu. Všechny ukazatele a vzorce potřebné k výpočtům jsou popsány v kapitolách 2.2.3 a 2.3.3. Pro potřeby výpočtů byl využit program MS Excel z balíčku Microsoft Office.

5.1 Index spokojenosti zákazníka

K výpočtu spokojenosti zákazníků byl zvolen model spokojenosti zákazníka neboli CSI, který je popsán v kapitole 2.2.3 v návaznosti na Evropský model spokojenosti zákazníka. K samotnému vypočtení byl využit vzorec č. 1. Na základě vypočtených výsledků lze odvodit loajalitu zákazníků a predikovat další možný vývoj subjektu.

5.1.1 Statistická charakteristika

Pro potřeby výpočtu SCI bylo v hlavní části dotazníku definováno několik tvrzení, které respondenti hodnotili.

Tab. 10: Hypotetické a měřitelné proměnné

Hypotetické proměnné		Měřitelné proměnné
Image	X ₁	Důvěra v služby a výrobky subjektu
	X ₂	Rychlost reakce na požadavky zákazníka
	X ₃	Vnímání dlouhodobé tradice subjektu
	X ₄	Úsilí subjektu o dlouhodobé vztahy
Očekávání	X ₅	Areál subjektu
	X ₆	Dostupnost služeb
	X ₇	Pravděpodobnost uspokojení zákazníka
Vnímaná kvalita	X ₈	Kvalita služeb a výrobků
	X ₉	Odborné znalosti cvičitelů
	X ₁₀	Šíře sortimentu
Vnímaná hodnota	X ₁₁	Cenová úroveň odpovídající kvalitě služeb
	X ₁₂	Úroveň informací na webových stránkách
	X ₁₃	Komunikace subjektu se zákazníky
	X ₁₄	Ochota cvičitelů

Spokojenost	x ₁₅	Uspokojení potřeb a očekávání
	x ₁₆	Spokojenost s jednáním cvičitelů
Stížnosti	x ₁₇	Potřeba stížností a reklamací
	x ₁₈	Uspokojivé vyřešení
	x ₁₉	Pozitivní přístup cvičitelů
Loajalita	x ₂₀	Substituce subjektu (při mírně nižších cenách)
	x ₂₁	Substituce subjektu (při výrazně nižších cenách)

Zdroj: vlastní zpracování dle Foret & Stávková (2013), Plzeň, 2021

Bylo využito škálové hodnocení se stupnicí od 1 do 10, kdy číslo 1 značilo absolutní nesouhlas a číslo 10 vyjadřovalo naprostý souhlas. Tvrzení byla formulována na základě stanovených 7 hypotetických a 21 měřitelných proměnných x_j , které jsou uvedeny v tabulce číslo 10.

Pro lepší orientaci ve výsledcích dotazníkového šetření byla provedena základní statistická charakteristika výsledků. V tabulce číslo 11 je zobrazen průměr, který byl vypočten na základě váženého průměru všech odpovědí. Zobrazen je i modus, tedy nejčastější vybraná hodnota. Uvedeny jsou i nejvyšší a nejnižší hodnocení, které respondenti uvedli.

Tab. 11: Statistické charakteristiky

Měřitelné proměnné	Vážený průměr	Modus	Minimum	Maximum
x ₁	9,07	10	4	10
x ₂	8,93	10	3	10
x ₃	9,15	10	5	10
x ₄	8,78	10	1	10
x ₅	5,23	2	1	10
x ₆	8,84	9	3	10
x ₇	8,32	10	3	10
x ₈	8,58	9	2	10
x ₉	8,64	10	3	10
x ₁₀	8,22	8	3	10
x ₁₁	8,68	10	1	10
x ₁₂	6,55	8	1	10
x ₁₃	9,17	10	5	10
x ₁₄	9,50	10	7	10

X15	8,47	10	2	10
X16	9,4	10	6	10
X17	8,76	10	1	10
X18	9,11	10	5	10
X19	9,41	10	4	10
X20	8,83	10	1	10
X21	7,56	10	1	10

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Z tabulky statistické charakteristiky lze říci, že většina respondentů hodnotila tvrzení hodnotou 5 a více. U tvrzení týkající se areálu RJO lze vidět, že respondenti na škále vybírali spíše negativní hodnocení. Oddíl sídlí v soukromém areálu a bohužel nemá moc možnosti, jak areál ovlivnit. Hůře dopadla i širě nabízených služeb. Zde lze předpokládat, že převážně z důvodu absence sportovního výcviku jezdců a výcviku nejmenších dětí na ponících. Respondenti nebyli moc spokojeni ani s informacemi uvedenými na webových stránkách oddílu. Dostupnost a kvalita služeb byly hodnoceny také spíše horší hodnotou na škále hodnocení.

Naopak lze vidět, že respondenti kladně hodnotili cvičitele a jejich chování a přístup. Pro Rehabilitační jezdecký oddíl je toto hodnocení velice pozitivní.

5.1.2 Stanovení vah

Pro potřeby výpočtu indexu spokojenosti zákazníka je nutné určit váhy jednotlivých měřitelných proměnných. Každá z proměnných je jinak významná a různě ovlivňuje spokojenost zákazníka. Pro stanovení vah byly využity názory odborníků z praxe.

Tab. 12: Váhy jednotlivých hypotetických proměnných

Proměnné		A	B	C	Průměr
Image	X1	10	9	10	9,67
	X2	9	9	10	9,34
	X3	7	10	9	8,67
	X4	8	10	10	9,34
Očekávání	X5	8	7	10	8,34
	X6	9	7	9	8,34
	X7	9	10	10	9,67
Vnímaná kvalita	X8	10	8	9	9
	X9	8	9	7	8
	X10	6	8	7	7
Vnímaná hodnota	X11	7	8	8	7,67
	X12	6	8	9	7,67
	X13	8	7	9	8
	X14	8	7	6	7
Spokojenost	X15	9	10	9	9,34
	X16	9	9	6	8
Stížnosti	X17	10	7	8	8,34
	X18	10	9	9	9,34
	X19	8	9	8	8,34
Loajalita	X20	6	8	7	7
	X21	8	8	7	7,67

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Konzultováno bylo celkem se třemi experty z praxe z jednotlivých jezdeckých klubů v Plzni a okolí a jejich odpovědi jsou uvedeny v tabulce číslo 12. Všichni hodnotili měřitelné proměnné na škále od 1 do 10, kdy hodnocení 1 představuje nedůležitost a hodnocení 10 naopak důležitost proměnné. Poslední sloupec tabulky zobrazuje průměr vah odborníků.

5.1.3 Výpočet CSI

Za pomoci výše uvedených vah měřitelných proměnných bylo možné vypočítat index spokojenosti zákazníka. V tabulce číslo 13 a na obrázku číslo 22 jsou zobrazeny výsledné hodnoty pro jednotlivé hypotetické proměnné. Jako první bylo nutné vypočítat indexy

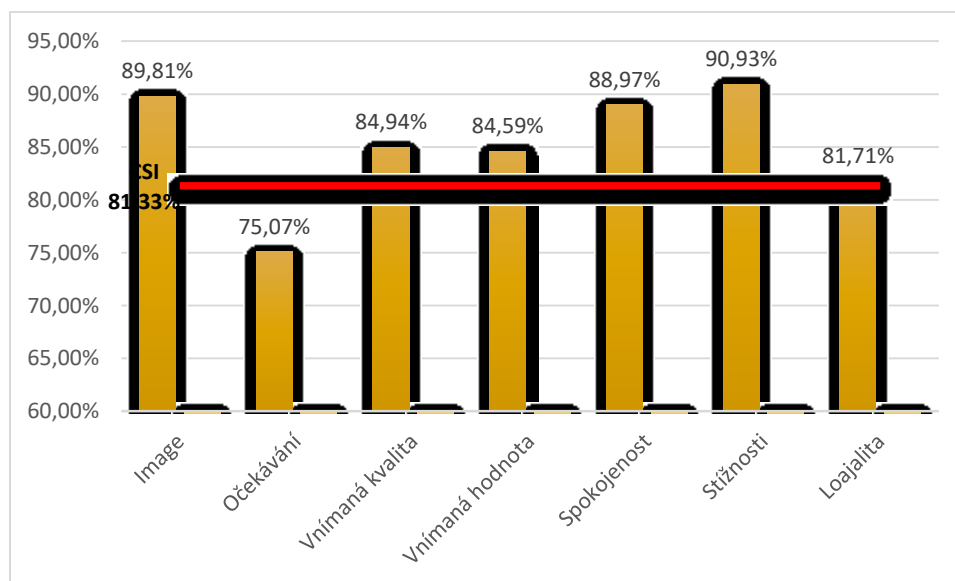
spokojenosti jednotlivých respondentů a poté zprůměrováním jejich hodnot získat celkový index spokojenosti zákazníků subjektu.

Tab. 13: Indexy spokojenosti

Hypotetická proměnná	Celkový index (%)
Image	89,81
Očekávání	75,07
Vnímaná kvalita	84,94
Vnímaná hodnota	84,59
Spokojenost	88,97
Stížnosti	90,93
Loajalita	81,71
CSI	81,33

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obr. 22: Indexy spokojenosti zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Výsledná hodnota SCI je 81,33 %, což není pro oddíl špatné, ale rozhodně je důležité se zaměřit na dílčí nedostatky a na to, jak danou hodnotu ještě zvýšit. Respondenti až na několik výjimek hodnotili pozitivně. Nejvyšších hodnot dosáhly proměnné stížnosti, image a spokojenost. Na základě toho lze usuzovat, že zákazníci jsou se službami subjektu **spokojeni**. Nejedná se ovšem o loajalitu, která má 81,71 %. Lze tedy usuzovat, že subjekt má s loajalitou zákazníků problémy, a to bude i následně zkoumáno i indexem

loajality zákazníka. Nejhorší hodnotu má proměnná očekávání, což není pro subjekt dobré a má v této oblasti značné rezervy. Proměnné dosahující nejnižších hodnot budou dále zkoumány v kapitole 5.4. S ohledem na množství dat jsou dále uváděny pouze ukázky jednotlivých výpočtů u vybraných respondentů.

Podrobnější rozbor výpočtu

Pro ukázkou výpočtu indexu spokojenosti zákazníka byli náhodně vybráni respondenti označený číslem 12, 13 a 14. V tabulce číslo 14 jsou uvedeny hodnoty respondentů a váhy jednotlivých měřitelných proměnných. Hodnoty indexů spokojenosti všech respondentů jsou uvedeny v příloze C.

Tab. 14: Hodnoty vybraných respondentů a váhy

Proměnné		Respondent 12	Respondent 13	Respondent 14	Váhy
Image	x ₁	4	7	8	9,67
	x ₂	3	10	7	9,34
	x ₃	5	9	7	8,67
	x ₄	1	10	7	9,34
Očekávání	x ₅	1	8	7	8,34
	x ₆	3	7	7	8,34
	x ₇	3	4	7	9,67
Vnímaná kvalita	x ₈	2	9	7	9
	x ₉	4	6	9	8
	x ₁₀	7	9	7	7
Vnímaná hodnota	x ₁₁	9	4	8	7,67
	x ₁₂	5	1	1	7,67
	x ₁₃	5	8	7	8
	x ₁₄	7	7	7	7

Spokojenost	X ₁₅	5	2	7	9,34
	X ₁₆	9	10	6	8
Stížnosti	X ₁₇	9	3	9	8,34
	X ₁₈	8	6	7	9,34
	X ₁₉	5	7	7	8,34
Loajalita	X ₂₀	5	4	7	7
	X ₂₁	2	1	5	7,67

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Za využití vzorce číslo 1 se vypočtou jednotlivé hodnoty spokojenosti respondentů. Dílčí výsledky pro vybrané respondenty jsou uvedeny v tabulce číslo 15. Následuje ukázka výpočtu hodnoty spokojenosti respondenta číslo 12. Pro lepší pochopení počítáme pouze s hypotetickou proměnnou image.

$$\varepsilon_{12} = \frac{(4 * 9,67) + (3 * 9,34) + (5 * 8,67) + (1 * 9,34)}{10 * (9,67 + 9,34 + 8,67 + 9,34)}$$

$$\varepsilon_{12} = 0,3225 = \mathbf{32,25 \%}$$

Tab. 15: Dílčí výsledky CSI

Respondent	Image (%)	Očekávání (%)	Vnímaná kvalita (%)	Vnímaná hodnota (%)	Spokojenost (%)	Stížnosti (%)	Loajalita (%)
12	32,25	23,67	41,25	64,72	68,45	73,59	34,31
13	89,82	62,15	80	49,88	56,91	53,59	24,31
14	72,61	70	76,67	57,36	65,39	76,41	59,54

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Pro celkový index spokojenosti je však nutné počítat se všemi proměnnými a vahami. Ukázka výpočtu je opět s využitím hodnot od respondenta číslo 12.

$$\varepsilon_{12} = \frac{(4 * 9,67) + (3 * 9,34) + (5 * 8,67) + (1 * 9,34) + \dots + (5 * 7) + (2 * 7,67)}{10 * (9,67 + 9,34 + 8,67 + 9,34 + \dots + 7 + 7,67)}$$

$$\varepsilon_{12} = 0,4461 = \mathbf{44,61 \%}$$

V tabulce číslo 16 je zobrazena výsledná spokojenost vybraných respondentů 12, 13 a 14 se službami RJO TJ Slavoj Plzeň, z.s.

Tab. 16: CSI vybraných respondentů

Respondent	CSI (%)
12	44,61
13	65,54
14	68,46

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Vypočtení celkového indexu se dosáhne zprůměrováním indexů všech respondentů.

$$CSI = \frac{0,9913 + 0,9269 + 0,9188 + \dots + 0,9907}{105}$$

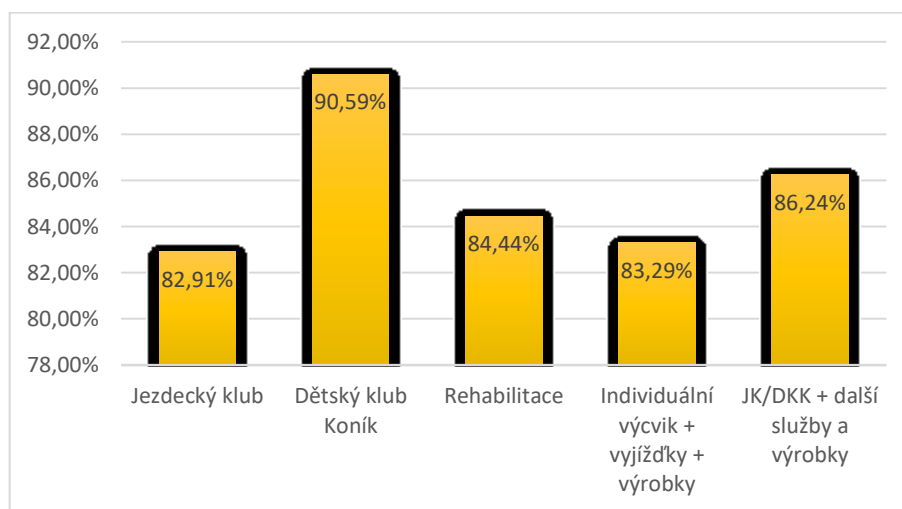
$$CSI = \frac{89,67}{105}$$

$$CSI = 0,8133 = \mathbf{81,33\%}$$

Pro potřeby vedení jezdeckého oddílu bylo provedeno srovnání spokojenosti zákazníků dle jednotlivých charakteristik respondentů.

První srovnání bylo provedeno na základě **služby**, kterou respondenti využívají či využívali. Nejlépe dopadl Dětský klub Koník s průměrnou hodnotou 90,59 %. Nejhůře naopak jezdecký klub s 82,91 %. Obě kategorie obsahují pouze danou službu. Poslední dvě hodnoty zobrazují spokojenost v případě kombinace více služeb. Lze tedy tvrdit, že zákazníci využívající více služeb jsou v průměru spokojenější než zákazníci využívající pouze jezdecký klub. Hodnota služby rehabilitace 84,44 % je průměrná s ohledem na ostatní hodnoty. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku číslo 23.

Obr. 23: Indexy spokojenosti dle služeb



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Samozřejmě, že vliv mají i různé osobní preference jednotlivých respondentů. Jako příklad lze uvést, že nejvíce oblíbený kůň u dětí bývá bílý a toho oddíl vlastní.

Druhé srovnání proběhlo mezi výsledky indexů spokojenosti a **věkovými kategoriemi** respondentů. V tabulce číslo jsou uvedené výsledky. Věkové kategorie jsou řazeny vzestupně a je vidět, že nejvyšší procentní hodnoty dosahuje věková skupina respondentů od 19 do 39 let, kterých odpovědělo nejvíce. Nejhorší hodnotu má kategorie 40–59 let. Lze usoudit, že je to převážně z časových nároků oddílu.

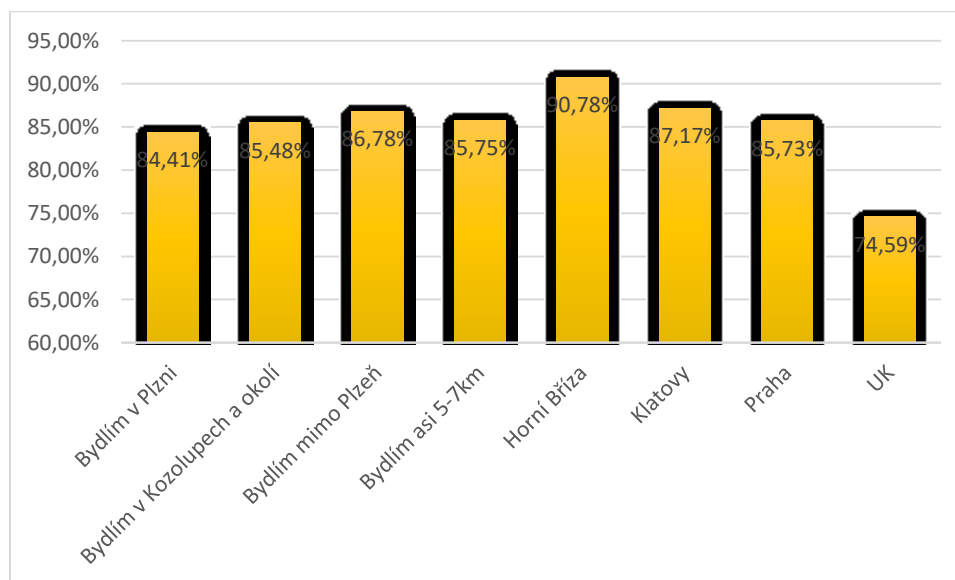
Tab. 17: Indexy spokojenosti dle věkové kategorie

VĚKOVÁ KATEGORIE	CSI (%)
Do 18 let	84,06
19–39 let	87,27
40–59 let	80,53
Nad 60 let	85,73

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Poslední srovnání bylo provedeno na základě **bydliště** respondentů. Na obrázku číslo 24 vidíme spokojenost respondentů seřazených dle jejich bydliště.

Obr. 24: Indexy spokojenosti dle bydliště



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Pro oddíl je důležité znát spokojenost svých zákazníků dle jejich bydliště z důvodu, že dojíždění je časově i finančně náročné a může mít proto výrazný vliv na celkovou spokojenost zákazníka. Z výsledků je nicméně patrné (Horní Bříza – 90,78 %), že až

takový vliv nemá. Jeden respondent uvedl, že bydlí ve Velké Británii. Jedná se o bývalého člena, jak vyplynulo z analýzy odpovědí z dotazníku.

5.2 Index loajality zákazníka

V této podkapitole bude spočítán index loajality zákazníků, pro který je důležité spočítat další dva indexy. A to indexy udržení zákazníků – IUZ a index spontánního doporučení produktů společnosti jiným zákazníkům – ISDZ.

Index udržení zákazníků

K výpočtu indexu udržení zákazníků bylo potřeba získat data, jak dlouho zákazníci využívají či využívali služeb subjektu. Data byla zjišťována samostatnou otázkou v dotazníku, kde měli respondenti možnost volby mezi 11 variantami.

Tab. 18: Doba využití služeb

Doba využití služeb RJO											
Roky (t)	Méně než 1 rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 a více
Počet zákazníků (n _i)	14	16	18	18	8	10	6	5	4	1	5

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

V tabulce číslo 18 jsou uvedeny četnosti jednotlivých odpovědí. Pro výpočet IUZ je zapotřebí upravit vzorec číslo 4.2 do podoby aplikovatelné na všech 105 respondentů.

$$IUZ = \frac{\sum_{i=1, t=1}^n \left(1 - \frac{1}{t}\right) * n_i}{N} \quad (5)$$

$$IUZ = \frac{\left(1 - \frac{1}{1}\right) * 14 + \left(1 - \frac{1}{1}\right) * 16 + \left(1 - \frac{1}{3}\right) * 18 + \dots + \left(1 - \frac{1}{9}\right) * 1 + \left(1 - \frac{1}{10}\right) * 5}{105}$$

$$IUZ = 0,5064 = \mathbf{50,64\%}$$

Míra setrvání zákazníků u subjektu je 50,64 %. Největší zastoupení zákazníků využívá služeb od 1 roka do 3 let. Poté počet postupně klesá. Nicméně o zákazníky, u kterých již byla navázána spolupráce, je potřeba patřičně pečovat a podporovat tak jejich loajalitu.

Index spontánního doporučení zákazníkům

Pravděpodobností, s jakou zákazníci doporučí subjekt dalším lidem, se zabývá ISDZ. Na základě získaných odpovědí z dotazníkového šetření byla zpracována tabulka číslo 19, která zobrazuje četnosti odpovědí jednotlivých respondentů. Byla využita procentní škála od 0 % do 100 % s postupným pravidelným nárůstem po 10 %.

Tab. 19: Pravděpodobnost doporučení subjektu dalším lidem

Pravděpodobnost doporučení										
% (p_i)	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Počet zákazníků (n_i)	-	-	1	-	3	9	14	23	19	36

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

$$ISDZ = \frac{\sum_{i=1}^n p_i * n_i}{N} \quad (6)$$

$$ISDZ = \frac{(10 * 0) + (20 * 0) + (30 * 1) + \dots + (90 * 19) + (100 * 36)}{105}$$

$$ISDZ = \mathbf{84,29 \%}$$

Vypočtená hodnota ISDZ je 84,29 %. Tento ukazatel má vysokou vypovídací schopnost, a proto je tak pro subjekt velice důležitý. Z výsledku a tabulky číslo 19 lze vyčíst, že subjekt a jeho služby zákazníci ve většině případů doporučují svým známým.

Výpočet indexu loajality zákazníkům

Index loajality zákazníkům lze spočítat za pomoci vzorce číslo 4. K tomu je zapotřebí znát index spokojenosti zákazníka, index udržení zákazníka a index spontánního doporučení zákazníkům, které jsou uvedeny v kapitolách 5.1 a 5.2. Jejich hodnoty jsou pro přehlednost uvedeny v tabulce číslo 20.

Tab. 20: Výsledky dílčích indexů

Index	CSI (%)	IUZ (%)	ISDZ (%)
Výsledek	81,33	50,64	84,29

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

$$ILZ = 0,8133 * 0,5064 * 0,8429$$

$$ILZ = 0,3472 = \mathbf{34,72 \%}$$

Loajalita respondentů vychází ve výši 34,72 %. Potvrzuje se tím předpoklad, že subjekt má problém s loajalitou zákazníkům, který byl získaný na základě výpočtu spokojenosti

zákazníků s návazností na hypotetickou proměnnou loajalita. Rozdíl mezi celkovou spokojeností a loajalitou respondentů je 46,61 %. Tento rozdíl je poměrně vysoký a dává jasný signál, že ne všichni spokojení zákazníci se vrací a jsou loajální. Na základě výzkumu se dá i předpokládat, že pokud by jiný jezdecký oddíl nabídl levnější ježdění či širší rozsah služeb (např. sportovní ježdění), jak je uvedeno v kapitole 5.4, část zákazníků by Rehabilitační jezdecký oddíl opustila.

5.3 Net promoter score

Pro výpočet Net promoter score byla využita data pro potřeby výpočtu indexu spontánního doporučení produktů společnosti. Nebylo třeba přepracovat škálu hodnocení od 0 do 10, kdy 0 znamená, že zákazník společnost určitě nedoporučí a 10, že určitě doporučí.

Tab. 21: Rozdělení respondentů dle NPS

	Odpůrci						Pasivní		Příznivci		
Doporučení	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Počet respondentů	-	-	-	1	-	3	9	14	23	19	36

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Rozdělení respondentů, jak je uvedeno v tabulce číslo 21, bylo provedeno na základě informací uvedených v kapitole 2.3.3.

$$NPS = \left(\frac{\text{příznivci}}{\text{počet respondentů}} * 100 \right) - \left(\frac{\text{odpůrci}}{\text{počet respondentů}} * 100 \right) \quad (7)$$

$$NPS = \left(\frac{55}{105} * 100 \right) - \left(\frac{13}{105} * 100 \right) = 40$$

Výsledek ukazatele NPS je 40. Hodnoty přesahující hodnotu 0, jsou považovány za dobré a nad 50 za výborné. Z toho lze usoudit, že subjekt na tom není s loajalitou svých zákazníků tak špatně, jak ukázal index loajality zákazníků. Subjekt by tedy měl pracovat na zvyšování loajality a spokojenosti zákazníků a má pro to vysoký potenciál.

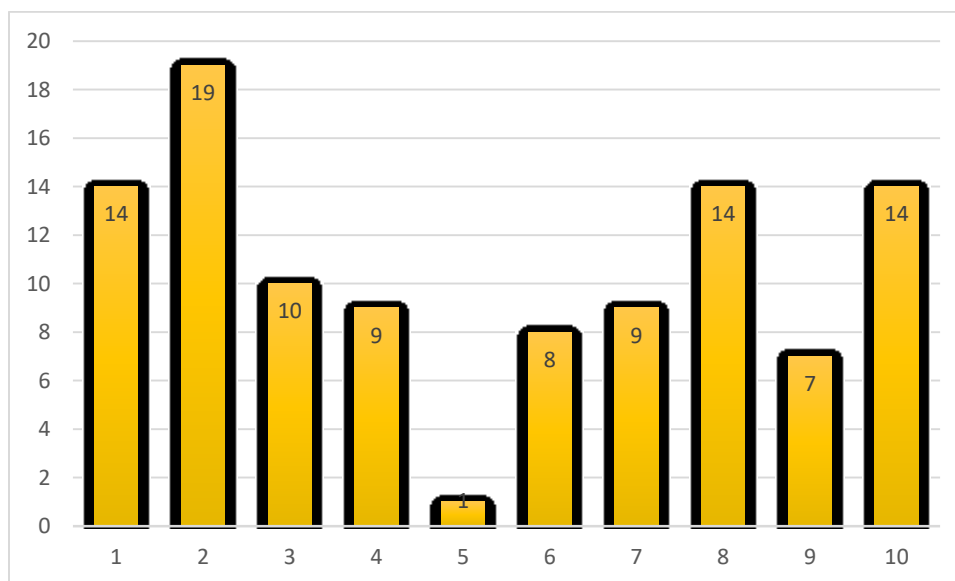
5.4 Analýza vybraných otázek

Na většinu otázek z dotazníkového šetření respondenti odpověděli rovnoměrně. Avšak u jistých otázek byl znát výkyv odpovědí, které ovlivnily výsledné hodnoty jednotlivých zjišťovaných indexů.

Areál Rehabilitačního jezdeckého oddílu

Jak již bylo zmíněno, RJO je v pronájmu a areál stáje je značně veliký. Na první pohled je areál zanedbaný, což má negativní vliv na zákazníky oddílu. Jak je vidět na obrázku číslo 25, část respondentů hodnotí areál negativně (52 respondentů menší hodnotou než 5) a část pozitivně.

Obr. 25: Hodnocení areálu Rehabilitačního jezdeckého oddílu



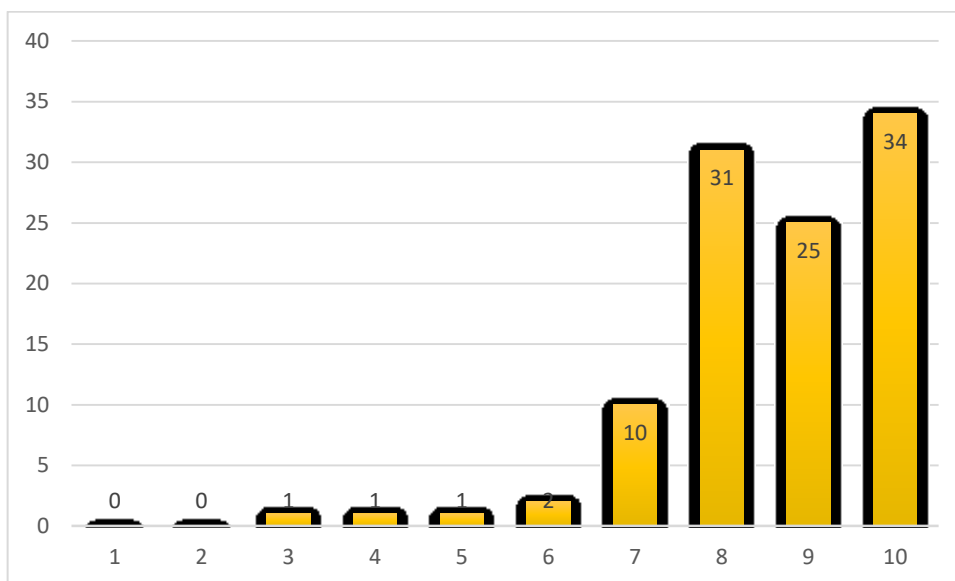
Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

První dojem zákazníka z návštěvy oddílu má vliv na další rozhodnutí, zda bude oddíl dále navštěvovat či nikoliv. Zejména zápach hnoje, všude přítomná stébla slámy a sena a několik hromad koblížků vnímá většina zákazníků negativně. Polorozpadlá auta v okolí a olupující se omítka prvnímu dojmu rovněž nepřidá. Po konzultaci se cvičiteli oddílu je zřejmé, že negativně areál hodnotí převážně členové jezdeckého klubu a Dětského klubu Koník. Na ty totiž stav areálu působí nejvíce. Individuální členové a zákazníci, kteří si například zaplatí vyjížďku, už tak problémy areálu nevnímají.

Odborné znalosti cvičitelů

Na kvalitu služeb jezdeckého oddílu má samozřejmě vliv i odbornost cvičitelů v oboru. Cvičitelé by se měli pravidelně vzdělávat a sami se účastnit tréninkových soustředění a prohlubovat tak své znalosti v oboru. Z časových důvodů cvičitelů to není vždy možné. Proto jsou pro vedení oddílu výsledky z tohoto šetření velice důležité.

Obr. 26: Odborné znalosti cvičitelů



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Dle výsledků uvedených na obrázku číslo 26 lze tvrdit, že znalosti cvičitelů jsou přiměřené. Přesto by cvičitelé měli dbát na pravidelné vzdělávání a účasti na kurzech o jezdeckém sportu.

Nabídka služeb a výrobků

Oddíl kvůli stáří koní nemůže svým členům nabízet sportovní ježdění. Nemá na to ani potřebné vybavení a polovina cvičitelů se ani sportovnímu ježdění nikdy nevěnovala. Respondenti odpovídali na otázku o šíři sortimentu subjektu různorodě v závislosti na svých preferencích. Hodnota 0 znamenala, že sortiment určitě není velmi široký. Naopak hodnota 10 znamenala, že určitě ano.

Tab. 22: Nabídka služeb a výrobků

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Četnost	0	0	2	0	1	9	17	29	23	24
Kumulativní četnost	0	0	2	2	3	12	29	58	81	105
Procentní vyjádření (%)	0	0	1,9	1,9	2,9	11,4	27,6	55,2	77,1	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

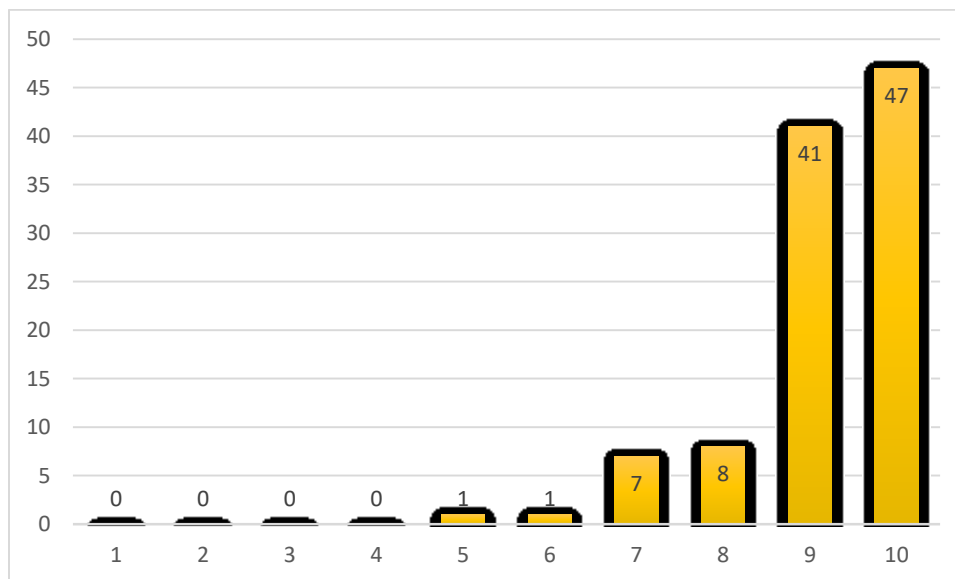
Z tabulky 22, která obsahuje zpracované výsledky, lze vyčíst, že více než polovina respondentů odpověděla hodnocením vyšším než 7. Vyskytlo se pár odpovědí v negativní

polovině škály, které upozorňují, že by se oddíl měl zaměřit i na zájemce o sportovní ježdění.

Komunikace se zákazníky

Z obrázku číslo 27 je patrné, že téměř polovina respondentů zvolila odpověď, že jezdecký oddíl zcela určitě vhodně komunikuje se svými zákazníky.

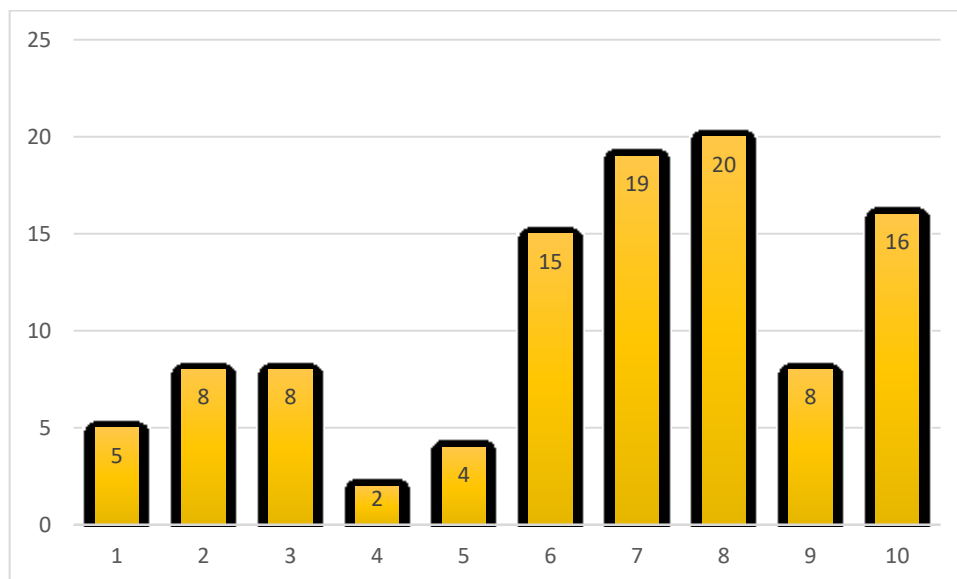
Obr. 27: Komunikace se zákazníky



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

S tímto tvrzením souvisí i tvrzení týkající se webových stránek, které bylo do dotazníku doplněno po domluvě s vedením oddílu. Vedení oddílu se již dříve setkalo s negativním hodnocením oddílových webových stránek, a proto je zajímavé, jak webové stránky vnímají zákazníci nyní. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku číslo 28.

Obr. 28: Hodnocení webových stránek



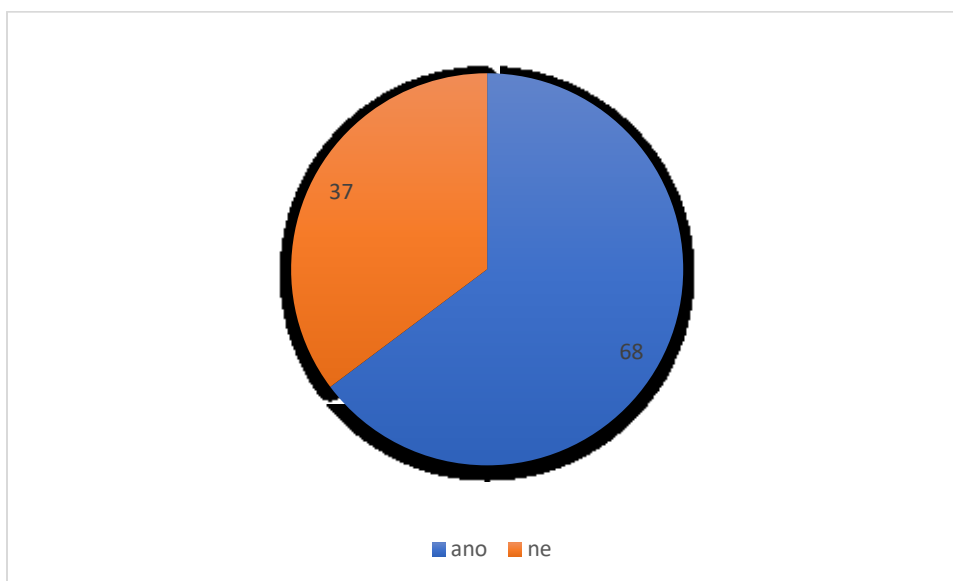
Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Z výsledků je patrné, že respondenti jsou ve svých odpovědích značně různorodí. Část respondentů (27) hodnotilo webové stránky v negativní polovině škály. Převažovaly ale odpovědi v pozitivní polovině škály, kdy nejčastěji byla zvolena hodnota osm. Vedení oddílu by mělo konkrétně zjistit, co se zákazníkům nelíbí a jaké jsou nedostatky webových stránek.

Prodloužení členství

Z důvodu, že v posledních letech stoupá počet oddílů v Plzni a okolí, byly analyzovány odpovědi na otázku týkající se prodloužení členství na rok 2021. Ze 105 respondentů odpovědělo na otázku kladně 68 lidí a 37 záporně. Nesmí se opominout fakt, že ne vždy jsou všichni zákazníci členy oddílu. Pro zjištění konkrétních důvodů neprodloužení členství, byla tato otázka rozšířena o doplňující otázku, kde respondenti dobrovolně vypisovali důvod neprodloužení členství. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku číslo 29 a v tabulce číslo 23.

Obr. 29: Prodloužení členství



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Tab. 23: Důvod neprodloužení členství

Odpověď	Počet respondentů
Nebyl/a jsem spokojen/á s koňmi v oddíle.	7
Koupil/a jsem si svého koně.	6
Již nejsem členem/členkou oddílu.	5
Nejsem členem/členkou oddílu.	4
Přestalo mi to bavit.	4
Přestoupil/a jsem do jiného oddílu.	3
Mám málo času.	3
Nemám peníze.	2
Z důvodu stěhování.	1
Chci závodit.	1

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Jako nejčastější důvody pro neprodloužení členství respondenti uváděli nespokojenost s koňmi v oddíle nebo koupi vlastního koně.

Se členstvím souvisí i další otázka, která se zabývala důvodem, proč respondenti již nevyužívají služeb oddílu. Zde respondenti měli na výběr z předem definovaných odpovědí nebo mohli doplnit vlastní.

Tab. 24: Důvody k ukončení členství

Odpověď	Počet respondentů
Nebyl/a jsem spokojen/á s koňmi v oddíle.	20
Nebyl/a jsem v oddíle spokojen/á s nabízenými službami a produkty.	11
Chtěl/a jsem se zúčastnit jezdeckých závodů, trénovat sportovní zaměření.	9
Koupil/a jsem si vlastního koně.	8
Přestal/a jsem jezdit na koni.	7
Ceny za služby byly moc vysoké.	4
Pronajmula jsem si dva koně.	1
Nevyhovoval mi kolektiv.	1
Kvůli stěhování.	1
Kvůli škole.	1
Přístup cvičitelů a vedení výcviku mi nevyhovovalo.	0

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Z tabulky číslo 24 lze vyčíst, že nejčastější důvod byla nespokojenost s koňmi v oddíle. Se stářím koní souvisí i možnosti sportovního ježdění a tréninků a to má vliv na nabídku služeb. Část respondentů uvedla, že důvod pro ukončení členství byla koupě vlastního koně. Stává se, že i zákazníci z různých důvodů přestanou jezdit na koni. I s tím musí oddíl počítat.

Analýza vlastních vyjádření respondentů

Dotazník byl rozšířen o čtyři dobrovolné doplňující otázky, na které odpovědělo 32 respondentů. První dvě otázky se týkaly **srovnání oddílu s ostatními oddíly** v okolí. Nejčastější odpovědi na otázku, v čem je Rehabilitační jezdecký oddíl lepší než konkurence, jsou:

- Jedná se spíše o rodinný klub a všichni se mezi sebou znají. Skvělý kolektiv a přátelský přístup k zákazníkům.
- Individuální a vstřícný přístup k zákazníkům i ke koním.
- Milé cvičitelky a báječný přístup k dětem.
- Nadstandartní péče o koně, na které není pohlíženo jako na stroje. Nedochází k jejich přetěžování.
- Zaměření na učení dobrých jezdeckých základů a nenásilné komunikaci s koněm.
- Oddíl je blízko Plzně a zároveň v přírodě.

U otázky, v čem je naopak RJO horší než konkurence, nejčastěji respondenti odpověděli:

- Špatný zdravotní stav koní.
- Chybějící vlastní prostory.
- Okolí stáje je zanedbané.
- Nevěnují se sportovnímu výcviku a je malá šance se dostat na závody.

Ze srovnání jednotlivých odpovědí je patrné, že největším problémem jsou koně a nabídka sportovního ježdění. Naopak pozitivní je skutečnost, že jsou respondenti spokojeni s přístupem cvičitelů a kolektivem v oddílu. Důležité je zmínit, že v Plzni a okolí se nevyskytuje žádný další oddíl, který by měl podobné zastoupení koní a nenabízel sportovní ježdění.

V případě druhých dvou otázek se jednalo o vypsání tří nejvíce pozitivních a tří nejvíce negativních skutečností spojených s Rehabilitačním jezdeckým oddílem. Přehled odpovědí je uveden v tabulce číslo 25.

Tab. 25: Pozitivní a negativní skutečnosti spojené s oddílem

Pozitivní	Negativní
Lidé (skvělá komunita)	Nahrazování pouze jedné hodiny
Koně	Vyšší měsíční sazba
Rodinný přístup	Vytíženost areálu
Milé cvičitelky a jejich osobní přístup	Stáří koní
Příznivé ceny	Horší dostupnost z Plzně
Blízkost Plzně	Často nemocní koně
Prázdninové dny	Prostředí areálu
Možnost sebevzdělávání	Úklid stájí (kydání)

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Z tabulky lze vyčíst, že odpovědi se převážně shodují s odpověďmi na otázky týkající se konkurence a srovnání s ní. Je patrná i subjektivnost jednotlivých zákazníků. Někteří vnímají cenu za služby jako příliš vysokou, někteří naopak jako příznivou.

5.5 Shrnutí výsledků

Na základě provedené analýzy dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost a loajalitu zákazníků Rehabilitačního jezdeckého oddílu TJ Slavoj Plzeň, z.s. bylo zjištěno,

že oddíl má problémy se spokojeností svých zákazníků v několika oblastech a měl by se více zaměřit zvyšování jejich loajality.

Za pomoci odpovědí z dotazníku bylo možné blíže specifikovat zákazníky subjektu (kapitola 4.3) a vypočítat jednotlivé indexy pro výpočet spokojenosti a loajality zákazníků. Výsledné hodnoty indexů jsou pro přehlednost uvedeny v tabulce číslo 26.

Tab. 26: Výsledné hodnoty indexů

Index	CSI (%)	IUZ (%)	ISDZ (%)	ILZ (%)
Výsledek	81,33	50,64	84,29	36,45

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Index loajality zákazníků (ILZ) vyšel podprůměrně i přesto, že výsledná hodnota indexu spokojenosti zákazníků vyšla nadprůměrně. To potvrzuje výrok, že spokojenost nemusí automaticky znamenat loajalitu zákazníků.

Vedení oddílu nikdy neprovedlo žádné šetření pro měření spokojenosti a loajality zákazníků, takže tento marketingový výzkum byl první a nelze posoudit, jak se loajalita a spokojenost zákazníků vyvíjely v čase. Proto je subjektu doporučováno zavést pravidelné šetření spokojenosti a loajality zákazníků a s ohledem na finanční situaci subjektu využívat již zpracovaný dotazník. Další návrhy pro zvýšení spokojenosti a loajality jsou popsány v kapitole 6.

6 Návrhy a doporučení

Zlepšení stavu areálu

I přesto, že oddíl se nachází v pronajatých prostorách, měl by dbát na vzhled areálu. Z výsledků šetření je patrné, že vzhled areálu respondenti z části vnímají negativně. Vedení oddílu by se mělo domluvit s pronajímatelem stájí na adekvátní formě úklidu a péče o areál. Jednou z možností oddílu je uspořádat brigádu členů s cílem poklidit v areálu. Jako motivaci může oddíl nabídnout například teoretickou hodinu zdarma či dárkový poukaz. S pronajímatelem stájí by se vedení oddílu mohlo dohodnout na částečném snížení nájmu u jednoho z koní a tím vykompenzovat péči ze strany oddílu o areál.

Pořízení nových koní

Oddíl by měl vážně uvažovat o výměně současných koní za nové. Pořízení vhodného koně na výcvik jezdců a rehabilitaci je však finančně náročné. Cena za takového koně se pohybuje od 100 000 Kč výše. Proto je oddílu doporučeno využití vhodných dotačních programů a zažádat si o příspěvek na koupi nového koně.

Nadace ČEZ se jeví jako jedna z vhodných nadací, kterou by oddíl mohl využít. Pravidelně vyhlašuje program „Neziskovky“, kam mohou neziskové organizace poskytující sociální služby podávat žádosti o nadační příspěvek. Návrh žádosti je uveden v příloze D této diplomové práce.

S ohledem na odpovědi respondentů v dotazníku ohledně péče o současné koně by oddíl měl najít vysloužilým koním vhodný domov a podpořit tak dobré mínění u svých zákazníků. Rozhodně by neměl koně prodávat například do jiných oddílů nebo je poslat na jatka.

Výběru nového koně by mělo být věnováno dostatek času. Nový kůň by měl splňovat veškeré požadavky oddílu a měl by být náležitě vyzkoušen a vyšetřen veterinářem. Vedení oddílu musí počítat s tím, že hledání vhodného koně může trvat i po celý rok a je proto potřeba začít, co nejdříve. Není vhodné čekat s koupí koně na podzim či zimu, kdy podmínky pro vyzkoušení koně jsou horší než například v letních měsících.

Získáním nového koně či koní by oddíl také mohl rozšířit své služby o sportovní výcvik, což se i doporučuje na základě výsledků z marketingového výzkumu. Pro poskytování

sportovního výcviku je potřeba zajistit i vhodnou výstroj pro koně a trenéra. V Plzeňském kraji působí v současnosti řada zkušených trenérů, se kterými by oddíl mohl navázat spoluprací. Jednotliví trenéři si účtují za vedení výcviku různou částku, jak je uvedeno v tabulce číslo 27. Pro porovnání jsou uvedeny ceny za hodinový sportovní výcvik třech různých trenérů.

Tab. 27: Ceník trenérských služeb

Cena/trenér	A	B	C
Cena (Kč)	450	600	500

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Negativa této varianty jsou, že trenéři neznají tak dobře jednotlivé koně a jezdce. Z toho důvodu je oddílu doporučováno, aby cvičitelé rozšířili své zkušenosti a složili trenérské zkoušky.

Zvýšení odbornosti cvičitelů

S předchozím návrhem souvisí zvýšení kvalifikace cvičitelů. Česká jezdecká federace nabízí řadu trenérských kurzů zaměřených na různá odvětví jezdeckého sportu. Jedna z možností je splnit základní trenérskou licenci a nabídnout tak zákazníkům variantu sportovních tréninků. Stát se instruktorem jezdeckví je však velice náročná a nákladná věc. Je zapotřebí sehnat vhodného koně, na kterém se složí zkoušky. Takový kůň může být buď pronajat v místě zkoušek, nebo si ho může cvičitel dovést. Samotný kurz trvá 3 měsíce, kdy se pravidelně dojíždí na tréninky a semináře. Na závěr kurzu se skládá písemný test a praktická ukázka výcviku jezdce a ježdění. V tabulce číslo 28 lze vidět odhad cen za jednotlivé položky.

Tab. 28: Odhad ceny kurzu

Položka	Cena
Kurz	35 000 Kč
Půjčení koně	500 Kč / trénink
Ustájení vlastního koně	300 Kč / trénink
Doprava vlastního koně	500 Kč / trénink
Závěrečné zkoušky	500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle České jezdecké federace, Plzeň, 2021

Kurzy instruktorů probíhají pod záštitou České jezdecké federace několikrát do roka a může se na ně přihlásit kdokoliv, kdo je členem nějakého jezdecké oddílu a splňuje

podmínky základního výcviku jezdce. S ohledem na výsledky výzkumu, kdy respondenti často zmiňovali sportovní výcvik, lze očekávat, že instruktorský kurz za přibližně 50 000 Kč se oddílu vyplatí zaplatit. Druhá možnost je, že si kurz cvičitelé zaplatí sami a budou od oddílu pobírat odměnu za trénování. Doporučení je možné aplikovat za předpokladu, že oddíl získá vhodné koně pro sportovní trénink.

Vylepšení webových stránek

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti nejsou spokojeni s kvalitou webových stránek. Webové stránky oddílu jsou celkem snadno dohledatelné a zapamatovatelné. V roce 2020 proběhlo v rámci případové studie na předmět Marketingové studie a analýzy šetření, kdy marketingový tým hodnotil mimo jiné komunikaci Rehabilitačního jezdeckého oddílu se svými zákazníky. Na základě výsledků s šetření lze vytknout několik nedostatků, které jsou zobrazeny v tabulce číslo 29.

Tab. 29: Nedostatky webových stránek

Strohá, amatérská, neoriginální, neinformativní či neaktuální úvodní stránka.

Nedostatek informací k jednotlivým službám oddílu.

Nedostatek fotografií a jejich neaktuálnost.

Nepropojení s facebookovým profilem oddílu.

Zdroj: vlastní zpracování dle Trhlíková & Zapletalíková (2020), Plzeň, 2021

Je mnoho možností, jak webové stránky vylepšit. S ohledem na finanční situaci oddílu by bylo vhodné se domluvit s grafickým technikem z TJ Slavoj Plzeň, z.s. a nechat stránky upravit od něj, což by bylo zadarmo.

V tabulce číslo 30 jsou zveřejněny návrhy na zlepšení webových stránek.

Tab. 30: Návrh na vylepšení webových stránek

Vložit výčet fotografií na úvodní stránku a odkaz na promo video.

Uveřejnit konkrétní příběhy zákazníků (jak se stali členy oddílu, jejich vztah ke koním apod.)

Zveřejnit kladné recenze zákazníků.

Propojit webové stránky s facebookovým profilem oddílu.

Zvýraznit poslání a cíle oddílu.

Doplnit partnery, kteří s oddílem spolupracují.

Zdroj: vlastní zpracování dle Trhlíková & Zapletalíková (2020), Plzeň, 2021

Vytvoření on-line databáze zákazníků

Jak bylo zmíněno v kapitole 3.6.1, oddílu chybí databáze zákazníků. Vhodnou formou pro evidenci jednotlivých zákazníků a jejich ježdění by byla on-line databáze, která by byla přístupná všem cvičitelům. Výhodou on-line databáze je, že je k ní přístup odkudkoliv s webovým připojením a lze v ní upravovat data.

Tab. 31: Návrh on-line databáze

	Věk	Krok	Klus	Cval	Oblíbený kůň	Poznámky
Jméno a příjmení	15	zvládá	zvládá pouze vysedávat	nezvládá	Jack	cvičit rovnováhu

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2021

Jednu z možností vzhledu databáze zobrazuje tabulka číslo 31. Jsou v ní obsaženy veškeré potřebné informace k zákazníkovi ohledně ježdění. Informace by měly být dále doplněny o kontakt na zákazníka a jeho bydliště. V případě členů jezdeckého klubu a Dětského klubu Koník by bylo vhodné doplnit i den, kdy mají výcvik a způsob platby příspěvků.

Jako první by mělo vedení oddílu zpracovat databázi současných zákazníků a zpřístupnit ji všem cvičitelům. Zároveň by se měla podat žádost o dotaci na nového koně a začít hledat nový domov současným oddílovým koním. Je na zvážení každého cvičitele, jestli by chtěl podstoupit instruktorské zkoušky a oddílu, jestli by jim daný kurz financoval. Předsedkyně oddílu by měla požádat grafického technika TJ Slavoj Plzeň, z.s. o spolupráci na vylepšení webových stránek oddílu. Místopředsedkyně s ostatními plnoletými členy by měli naplánovat brigády na úpravu areálu a hospodářka oddílu vyjednat zlevnění nájmu u majitele stáje jako protihodnotu.

Závěr

Předložená diplomová práce se zabývala problematikou spokojenosti a loajality zákazníků u vybraného subjektu. První část práce objasňuje základní pojmy související s daným tématem a charakterizuje spokojenost a loajalitu. Byly popsány rozdíly mezi spokojeností a loajalitou, faktory, které je ovlivňují a způsoby měření. Následuje představení vybraného subjektu a charakteristika potřebných informací.

V empirické části práce byl proveden marketingový výzkum spokojenosti a loajality vybraných zákazníků subjektu prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě výsledků byla navržena doporučení. Tím byl splněn hlavní cíl předložené práce.

Spokojenost a loajalita respondentů byly spočteny za pomoci indexů spokojenosti (Foret & Stávková, 2003) a loajality zákazníků (Lošťáková a kol., 2017) doplněných o Net Promoter Score (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011). Pro zjištění indexů byly využity názory od expertů z praxe a výsledky byly interpretovány jak z pohledu všech respondentů, tak z pohledu jednotlivých charakteristik.

Z výsledků vypočtených ukazatelů spokojenosti a loajality vyplynulo, že subjekt v oblasti spokojenosti dosahuje vyšších hodnot než v oblasti loajality. Při podrobnější analýze výsledků bylo zjištěno, že respondenty nejvíce ovlivňuje areál subjektu, webové stránky, absence sportovního výcviku a stáří jednotlivých koní.

Byla navržena opatření, která vycházela ze zjištěných informací z dotazníkového šetření a teoretických poznatků, ke zlepšení spokojenosti a loajality zákazníků subjektu. Subjektu bylo doporučeno se zaměřit na pravidelné sledování spokojenosti a loajality zákazníků s využitím navrženého dotazníku. Dále pak byla konkrétně navržena doporučení jako zavedení podrobnější databáze všech zákazníků, navýšení kvalifikace cvičitelů na základě instruktorských kurzů, prodání starých koní a koupě nových. Doporučeno bylo i rozšíření nabídky služeb o sportovní výcvik jezdců.

Zvolená metoda měření spokojenosti a loajality byla vhodná. Celkem bylo osloveno 193 respondentů a do výsledného hodnocení jich bylo zahrnuto celkem 105. V podstatě byl osloven celý základní soubor aktuálních zákazníků a návratnost byla vyšší než 50%, což lze považovat za úspěšné a lze tvrdit, že data byla do značné míry reprezentativní.

Seznam použitých zdrojů

- Bunešová, M. et al. (2000). *Základy marketingu: (přednášky)*. České Budějovice, Česko: Jihočeská univerzita – zemědělská fakulta.
- Česká jezdecká federace. (2021). *Kalendář vzdělávacích akcí*. Dostupné 28. 4. 2021 z <https://www.jezdectvi.org/vzdelavaci-akce>
- Drucker, P. F. (2002). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha, Česko: Management Press.
- Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace*. (3. vyd.). Brno, Česko: Computer Press.
- Foret, M. & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Gretz, K. F., Drozdeck, S. R. (1992). *Psychologie prodeje*. Praha, Česko: Victoria Publishing.
- Hayes, B., E. (2008). *Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis methods*. (3. vyd.). Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Hesková, M. (2012). *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice, Česko: Vysoká škola evropských a regionálních studií.
- Hill, N. & Alexander, J. (2006). *The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*. (3. vyd.). Aldershot, Velká Británie: Gower Publishing Limited.
- Hill, N., Roche, G. & Allen, R. (2007). *Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes*. Londýn, Velká Británie: Cogent.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Kotler, P. & Keller K. L. (2018). *Marketing management*. (15. vyd.). Noida, Indie: Pearson.
- Kozel, R., Mynářová, L. & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.

- Koudelka, J. (2018). *Spotřebitelé a marketing*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Lošťáková, H. a kol. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha, Česko: Grada.
- Lošťáková, H. a kol. (2017). *Nástroje na posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.
- Němeček, D. (2002). Globální trendy v prodeji. *In-Store Marketing*, (5).
- Nenadál, J. (2016). *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha, Česko: Management Press.
- Nenadál, J. a kol. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha, Česko: Management Press.
- Nenadál, J., Petříková, R., Hutýra, M. & Halfarová, P. (2004). *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha, Česko: Národní informační středisko pro podporu jakosti.
- Nový, I. & Petzold, J. (2006). *(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: Jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha, Česko: Grada.
- Rehabilitační jezdecký oddíl TJ Slavoj Plzeň, z.s. (2021). *Rehabilitační jezdecký oddíl TJ Slavoj, z.s.* Dostupné 18. 3. 2021 z <https://tj-slavoj.webnode.cz/>
- Spáčil, A. (2003). *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha, Česko: Grada.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: customer relationship management*. Praha, Česko: Grada.
- Světlík, J. (2005). *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň, Česko: Aleš Čeněk.
- TJ Slavoj Plzeň, z.s. (2021). *TJ Slavoj Plzeň, z.s.* Dostupné 25. 3. 2021 z <https://tj-slavoj.webnode.cz/>
- TJ Slavoj Plzeň, z.s. (2017). *Výroční zpráva za rok 2017*. Interní dokument TJ Slavoj Plzeň, z.s. se sídlem v Plzni.
- TJ Slavoj Plzeň, z.s. (2018). *Výroční zpráva za rok 2018*. Interní dokument TJ Slavoj Plzeň, z.s. se sídlem v Plzni.

TJ Slavoj Plzeň, z.s. (2019). *Výroční zpráva za rok 2019*. Interní dokument TJ Slavoj Plzeň, z.s. se sídlem v Plzni.

Trhlíková, K. & Zapletalíková, Z. (2020) *Rehabilitační jezdecký oddíl TJ Slavoj, z.s.* (případová studie). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česká republika.

Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.

Vysekalová, J. a kol. (2011). *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha, Česko: Grada.

Vysekalová, J. a kol. (2014). *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha, Česko: Grada.

Wirtz, J. & Lovelock, Ch. H. (2016). *Services marketing: people, technology, strategy*. (8. vyd.). New Jersey, USA: World Scientific.

Lee, N. Y., Noble, S. M. & Zablah, A. R. (2020). So distant, yet useful: The impact of distal stories on customers' services expectations. *Journal of Business Research*, May2020 (113), 230-242. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.01.044

Seznam tabulek

Tab. 1: Rozdělení zákazníků dle jednotlivých autorů	11
Tab. 2: Kupní motivy zákazníků	15
Tab. 3: Kroky vedoucí ke kvalitní interakci se zákazníkem	37
Tab. 4: Stupně zákaznické loajality.....	40
Tab. 5: Vybrané položky finančních výkazů	49
Tab. 6: Ukazatele likvidity	50
Tab. 7: Zjednodušená finanční struktura oddílu.....	51
Tab. 8: Ceník vybraných služeb	55
Tab. 9: Členění zákazníků.....	57
Tab. 10: Hypotetické a měřitelné proměnné	68
Tab. 11: Statistické charakteristiky	69
Tab. 12: Váhy jednotlivých hypotetických proměnných	71
Tab. 13: Indexy spokojenosti	72
Tab. 14: Hodnoty vybraných respondentů a váhy.....	73
Tab. 15: Dílčí výsledky CSI.....	74
Tab. 16: CSI vybraných respondentů	75
Tab. 17: Indexy spokojenosti dle věkové kategorie	76
Tab. 18: Doba využití služeb.....	77
Tab. 19: Pravděpodobnost doporučení subjektu dalším lidem	78
Tab. 20: Výsledky dílčích indexů	78
Tab. 21: Rozdělení respondentů dle NPS.....	79
Tab. 22: Nabídka služeb a výrobků.....	81
Tab. 23: Důvod neprodloužení členství	84
Tab. 24: Důvody k ukončení členství.....	85
Tab. 25: Pozitivní a negativní skutečnosti spojené s oddílem.....	86

Tab. 26: Výsledné hodnoty indexů	87
Tab. 27: Ceník trenérských služeb.....	89
Tab. 28: Odhad ceny kurzu.....	89
Tab. 29: Nedostatky webových stránek	90
Tab. 30: Návrh na vylepšení webových stránek	90
Tab. 31: Návrh on-line databáze.....	91

Seznam obrázků

Obr. 1: Příklad rozdělení zákazníků	12
Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb.....	14
Obr. 3: Marketingový trychtýř	21
Obr. 4: Model spokojenosti zákazníka	25
Obr. 5: Model spokojenosti zákazníka II.	26
Obr. 6: Cesty vedoucí k přiblížení se k zákazníkovi.....	28
Obr. 7: Chování dlouhodobě spokojených zákazníků.....	30
Obr. 8: Kolo loajality	37
Obr. 9: Skupiny zákazníků pro potřeby NPS	42
Obr. 10: Orgány TJ Slavoj Plzeň, z.s.	45
Obr. 11: Struktura TJ Slavoj Plzeň, z.s.	46
Obr. 12: Logo oddílu	47
Obr. 13: Výbor Rehabilitačního jezdeckého oddílu.....	48
Obr. 14: Rehabilitace.....	53
Obr. 15: Prázdninový den.....	54
Obr. 16: Koňské hry 2020	58
Obr. 17: Věkové zastoupení respondentů	63
Obr. 18: Místo bydliště respondentů	64
Obr. 19: Vlastnictví koně	65
Obr. 20: Využívané služby a výrobky.....	66
Obr. 21: Frekvence využívání služeb	66
Obr. 22: Indexy spokojenosti zákazníků	72
Obr. 23: Indexy spokojenosti dle služeb	75
Obr. 24: Indexy spokojenosti dle bydliště.....	76
Obr. 25: Hodnocení areálu Rehabilitačního jezdeckého oddílu.....	80
Obr. 26: Odborné znalosti cvičitelů	81
Obr. 27: Komunikace se zákazníky.....	82
Obr. 28: Hodnocení webových stránek	83
Obr. 29: Prodloužení členství.....	84

Seznam použitých zkratk a značek

B2B	business to business
CES	customer effort score
CR	míra setrvání zákazníků u podniku
ILZ	index loajality zákazníka
IMC	integrated marketing communication
ISDZ	index spontánního doporučování produktů podniku jiným zákazníkům
ISZ	index spokojenosti zákazníka
IUZ	index udržení zákazníka
Kč	koruna česká
NPS	net promoter score
RJO	Rehabilitační jezdecký oddíl
t	customer life
TJ	tělovýchovná jednota
z. s.	zapsaný spolek
ZZVJ	zkouška základního výcviku jezdce

Seznam příloh

Příloha A: Ceník služeb

CENÍK RJO TJ-SLAVOJ

Platnost od: 1. 10. 2020

Přihláška do oddílu – Jezdecký oddíl (jednorázový poplatek)	500 Kč
Přihláška do oddílu – Dětský klub Koník (jednorázový poplatek)	250 Kč
Členský příspěvek (roční poplatek) * žáci a mládež do 18 let, studující do 26 let, senioři od 65 let	200 Kč - základní 100 Kč - snížený*
Pronájem uzamykatelné skříňky v šatně	400 Kč - rok 200 Kč – půl roku
Vstupní kurz pro začátečníky 3 měsíce (měsíční poplatek) (teoretická hodina + výuka sedláni a starání se o koně)	1 400 Kč
Jezdecký oddíl - jezdicí člen (měsíční poplatek)	
1x týdně	1 300 Kč
2x týdně	2 300 Kč
3x týdně	3 400 Kč
Jezdecký oddíl - jezdicí člen SNÍŽENÝ poplatek Snížený měsíční poplatek v případě dlouhodobé nemoci, úrazu...	600 Kč
Jezdecký oddíl - nejezdicí člen	200 Kč
Dětský klub Koník (měsíční poplatek)	
1x týdně	600 Kč
2x týdně	1 100 Kč
Dětský klub Koník - SNÍŽENÝ poplatek Snížený měsíční poplatek v případě nemoci, dovolené, ...	300 Kč
Individuální výcvik (45 min - jednorázový poplatek)	400 Kč
Výcvik na lonži (30 minut intenzivního výcviku)	350 Kč
Vyjížďka do přírody (60 min - jednorázový poplatek)	450 Kč
Vyjížďka s vodičem (vhodné pro děti) (30 min - jednorázový poplatek)	350 Kč

Příloha B: Dotazníkové šetření

Spokojenost a loajalita zákazníků Rehabilitačního jezdeckého oddílu

Vážení členové, rodiče a zákazníci Rehabilitačního jezdeckého oddílu, jsem dlouholetou členkou a cvičitelkou Rehabilitačního jezdeckého oddílu v Kozolupech a tímto bych Vás ráda poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží k analýze a vyhodnocení spokojenosti a loajality zákazníků.

Výsledky a doporučení z nich plynoucí budou předány vedení oddílu s cílem zlepšit péči o zákazníky a zvýšit jejich spokojenost a loajalitu.

Zároveň data poslouží ke zpracování mé diplomové práce na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni.

Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 10-15 minut času.

Předem Vám děkuji za jeho vyplnění.

* Required

1. Plně důvěřuji službám Rehabilitačního jezdeckého oddílu. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

2. Rehabilitační jezdecký oddíl velmi pružně reaguje na individuální požadavky svých zákazníků. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

3. Vnímám Rehabilitační jezdecký oddíl jako společnost s dlouholetou tradicí. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

4. Rehabilitační jezdecký oddíl usiluje o dlouhodobé vztahy se zákazníky. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

5. Areál Rehabilitačního jezdeckého oddílu působí příjemným a reprezentativním dojmem. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

6. Služby Rehabilitačního jezdeckého oddílu jsou snadno dostupné. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

7. Je vysoká pravděpodobnost, že produkty a služby Rehabilitačního jezdeckého oddílu plně uspokojí má očekávání. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

8. Zakoupené produkty a služby Rehabilitačního jezdeckého oddílu jsou vysoce kvalitní. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

9. Vedoucí výcviku mají vysoké odborné znalosti. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

10. Nabízený sortiment (nabídka služeb a výrobků) Rehabilitačního jezdeckého oddílu je velmi široký. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

11. Cenová úroveň poskytovaných služeb je odpovídající jejich kvalitě. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

12. Informace uvedené na webových stránkách jsou zcela vyčerpávající. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

13. Rehabilitační jezdecký oddíl vhodně komunikuje se svými zákazníky. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

14. Ochota vedoucích výcviku je na vysoké úrovni. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

15. Zakoupené služby Rehabilitačního jezdeckého oddílu vždy splnily moje očekávání a potřeby. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

16. Při jednání s pracovníky Rehabilitačního jezdeckého oddílu jsem se vždy setkal/a s vstřícným jednáním. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

17. Na produkty a služby Rehabilitačního jezdeckého oddílu jsem si v minulosti musel/a často stěžovat (reklamovat) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

V případě, že jste si v minulosti na nic nestěžoval/a (nic nereklamoval/a), odpovězte prosím na další dvě otázky tak, jak byste na základě ostatních zkušeností s Rehabilitačním jezdeckým oddílem předpokládal/a, že bude vyřizování Vaší stížnosti probíhat.

18. Moje stížnosti byly vždy uspokojivě vyřešeny. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

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

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

20. Pokud by obdobné služby a produkty nabídl konkurenční jezdecký klub za MÍRNĚ NIŽŠÍ ceny, tak bych Rehabilitační jezdecký oddíl opustil/a. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

21. Pokud by obdobné služby nabídl konkurenční jezdecký klub za VÝRAZNĚ NIŽŠÍ ceny, tak bych Rehabilitační jezdecký oddíl opustil/a. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

22. Plánuji v budoucnu znovu využít služby Rehabilitačního jezdeckého oddílu. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	určitě ano

Pro každou z následujících otázek vyberte vždy pouze jednu odpověď.

23. Pravděpodobnost, že doporučím Rehabilitační jezdecký oddíl dalším lidem je přibližně *

Check all that apply.

- 0%
- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- 70%
- 80%
- 90%
- 100%

24. Služeb Rehabilitačního jezdeckého oddílu využívám (využíval/a jsem) *

Check all that apply.

- jednou ročně
- jednou za půl roku
- jednou za čtvrt roku
- každý měsíc
- několikrát do měsíce
- pravidelně jednou za týden či častěji

25. Služeb Rehabilitačního jezdeckého oddílu využívám již *

Check all that apply.

- kratší dobu než 1 rok
- 1 rok
- 2 roky
- 3 roky
- 4 roky
- 5 let
- 6 let
- 7 let
- 8 let
- 9 let
- 10 a více let

26. Plánuji své členství na rok 2021 prodloužit *

Mark only one oval.

- ano
- ne

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a, že ANO, na následující otázku neodpovídejte.

27. Plánuji přerušit své členství z důvodu

28. Pokud již služeb Rehabilitačního jezdeckého oddílu nevyžíváte, stalo se tak z důvodu:

Check all that apply.

- nebyl/a jsem v oddíle spokojen/á s nabízenými službami a produkty
- chtěl/a jsem se zúčastnit jezdeckých závodů, trénovat sportovní zaměření
- přístup cvičitelů a vedení výcviku mi nevyhovovalo
- ceny za služby byly moc vysoké
- nebyl/a jsem spokojen/á s koňmi v oddíle
- přestal/a jsem jezdit na koni
- koupil/a jsem si vlastního koně

Other: _____

29. V čem je Rehabilitační jezdecký oddíl lepší než ostatní kluby v Plzni a okolí?

30. V čem je Rehabilitační jezdecký oddíl horší než ostatní kluby v Plzni a okolí?

31. Uvedte tři nejvíce pozitivní věci spojené s Rehabilitačním jezdeckým oddílem.

32. Uvedte tři nejvíce negativní věci spojené s Rehabilitačním jezdeckým oddílem.

Demografické údaje

33. Jaké je Vaše pohlaví? *

Check all that apply.

- muž
- žena
- nechci odpovídat

34. Kolik je Vám let? *

Check all that apply.

- do 18 let
- 19 - 39 let
- 40 - 59 let
- 60 let a více

35. V jaké vzdálenosti od stáje bydlíte? *

Check all that apply.

- bydlím v Kozolupech a okolí (Vochov, Město Touškov, Myslinka, Bdeněves,... - okolo 2 km)
- bydlím v Plzni
- bydlím mimo Plzeň a ve vzdálenosti do 20 km (Tlučná, Dobřany, Starý Plzenec,...)

Other: _____

36. Vlastníte svého koně? *

Mark only one oval.

- ano
- ne

37. Jakých služeb nebo výrobků Rehabilitačního jezdeckého oddílu jste využili či využíváte? (Ize zaškrtnout více odpovědí) *

Check all that apply.

- jezdecký klub
- dětský klub Koník
- rehabilitace
- vyjížďky
- individuální výcvik
- prázdninové dny
- teoretické hodiny
- dárkové poukazy či kalendář

38. Pokud by jste chtěl/a přidat nějaký komentář k položeným otázkám, můžete využít následující pole:

Zdroj: vlastní zpracování dle Foret & Stávková (2003, s. 111) a Lošťáková a kol. (2009, s. 280)

Příloha C: CSI jednotlivých respondentů

respondent	CSI (%)	respondent	CSI (%)
1	99,13	25	73,74
2	92,69	26	87,04
3	91,88	27	97,08
4	98,18	28	100
5	91,48	29	98,25
6	91,04	30	95,60
7	100	31	69,10
8	92,45	32	88,91
9	99,53	33	79,85
10	96,85	34	95,00
11	89,22	35	95,31
12	44,61	36	83,11
13	65,54	37	88,04
14	68,46	38	93,38
15	99,53	39	89,71
16	90,06	40	81,31
17	96,76	41	85,05
18	90,78	42	91,84
19	80,28	43	71,95
20	99,05	44	72,56
21	68,56	45	75,65
22	87,17	46	89,64
23	76,30	47	94,40

24	88,84	48	87,06
49	85,75	74	86,22
50	72,90	75	80,11
51	87,23	76	86,76
52	87,02	77	85,41
53	100	78	71,37
54	80,28	79	91,27
55	84,79	80	82,16
56	85,73	81	80,87
57	75,58	82	81,02
58	90,57	83	81,76
59	85,94	84	78,80
60	81,12	85	78,25
61	93,87	86	89,71
62	79,07	87	83,78
63	89,70	88	72,31
64	88,88	89	82,37
65	85,86	90	76,01
66	79,88	91	92,85
67	73,34	92	91,25
68	92,33	93	85,54
69	82,50	94	74,48
70	81,44	95	88,33
71	84,71	96	70,15
72	77,29	97	74,59

73	91,54	98	67,04
99	97,25	103	77,91
100	89,03	104	97,67
101	83,24	105	99,07
102	91		

Příloha D: Návrh žádosti o dotaci

Jezdecký oddíl žádá o finance na pořízení nového rehabilitačního koně

Rehabilitační jezdecký oddíl TJ Slavoj Plzeň (dále také RJO) má zhruba 60 členů, zejména dětí. Zabývá se výukou péče o koně pro nejmenší děti od 5 let, dále základním jezdeckým výcvikem pro děti od 12 let a dospělé a také pedagogicko-psychologickým ježděním. Hipoterapie je poskytována zdarma, je využívána např. Dětským diagnostickým ústavem v Plzni a dále řadou individuálních klientů s různými druhy handicapů.

RJO funguje pod tímto názvem od roku 1991. Historie oddílu pod názvem TJ Slavoj Masný průmysl však sahá až do 50. let minulého století. Původně působil dlouhá léta v Plzni na Borech do roku 2013, následně v Dobřanech a nyní již přes 2 roky v Kozolupech u Plzně. RJO byl prvním jezdeckým oddílem v Plzeňském kraji, který se začal v 90. letech zabývat ve svém původním areálu v Kaplířově ulici v Plzni hipoterapií. Tuto aktivitu zde inicioval průkopník české hipoterapie, významný neurolog MUDr. Lubor Zahradka.

V tuto chvíli oddíl vlastní 6 koní převážně vyššího věku různých plemen. Působení v jezdeckém oddílu je pro koně velmi náročné. Koně musí být psychicky odolní a vyrovnaní, aby ustáli péči od vícero členů, kteří se u nich denně pohybují a kteří se péči o koně a komunikaci s nimi teprve učí. Náročné bývají také situace s klienty pedagogicko-psychologického ježdění, zejména u dětí s mentálním handicapem. Chod jezdeckého klubu je však pro koně náročný i fyzicky, jelikož nosí na zádech učící se jezdce, kteří ještě neumí správně pracovat se svým tělem.

Z toho důvodu bychom rádi umožnili odchod do důchodu některým našim koním, které vlastníme zhruba 8 let. Vzhledem k jejich pokročilému věku a odslouženým rokům v oddílu bychom jim rádi našli domov na dožití, kde si budou užívat zaslouženého klidu.

Náhradou za ně bychom chtěli pořídit nového koně. Nároky na charakter a zdraví koně vhodného do oddílu a k dětem jsou však velmi vysoké, jak již bylo zmíněno výše v textu. Tomu také odpovídá cena koně, jelikož právě tyto atributy se nejvíce v ceně odrážejí.

Finanční poměry oddílu jsou velmi limitovány tím, že oddíl působí v nájemném ustájení s vysokými provozními náklady. Z toho důvodu nezbývají žádné finance navíc, které by mohl oddíl ušetřit na koupi nového koně. Proto RJO žádá Nadační fond ČEZ o finanční pomoc ve výši 90.000 Kč.

Abstrakt

Zapletalíková, Z. (2021). *Spokojenost a loajalita zákazníků ve vybraném subjektu* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: zákazník, spokojenost, loajalita, marketingový výzkum

Předložená diplomová práce se zaměřuje na problematiku spokojenosti a loajality zákazníků Rehabilitačního jezdeckého oddílu TJ Slavoj Plzeň, z.s. Cílem práce je vypočtení spokojenosti a loajality zákazníků vybraného subjektu a návrh doporučení. V první části práce jsou obsaženy základní definice a klíčové pojmy nutné k porozumění zkoumané oblasti za využití odborné literatury. Druhá část obsahuje charakteristiku subjektu, popis zákazníků subjektu a současný přístup ke spokojenosti a loajalitě zákazníků. Empirická část práce je tvořena marketingovým výzkumem spokojenosti a loajality za pomoci dotazníkového šetření. Následně jsou výsledky výzkumu analyzovány a jsou navržena doporučení, které mohou pomoci subjektu ke zvyšování spokojenosti a loajality zákazníků.

Abstract

Zapletalíková, Z. (2021). *Customer satisfaction and loyalty of selected entity* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: customer, satisfaction, loyalty, marketing research

The submitted diploma thesis is focused on customer satisfaction and loyalty of the Rehabilitační jezdecký oddíl TJ Slavoj Plzeň, z.s. The aim of the work is the calculation of the satisfaction and loyalty of customers of the selected entity and propose recommendations. The first part of the thesis contains the basic definitions and key terms necessary to understand the researched area using the literature. The second part contains the characteristics of the subject, a description of the subject's customers and the current approach to customer satisfaction and loyalty. The empirical part of the thesis consists of marketing research of satisfaction and loyalty conducted using a questionnaire survey. Subsequently, the results of the research are analyzed and recommendations are proposed that can help the subject to increase customer satisfaction and loyalty.