

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická

**SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA – PŘEDPOKLAD
EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU CESTOVNÍHO
RUCHU**

Ing. Eliška Vildová

disertační práce
k získání akademického titulu doktor
v oboru Podniková ekonomika a management

Školitelka: doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Plzeň 2015

Poděkování

Na tomto místě děkuji především svým rodičům, manželovi a nejbližším za bezmeznou podporu nejen v oblasti mého studia, ale i mimo něj.

Dále děkuji své školitelce paní doc. Ing. Dagmar Jakubíkové, Ph.D. za její cenné rady, ochotu, trpělivost a morální podporu.

Anotace

Disertační práce „Spokojenost zákazníka - předpoklad efektivního řízení podniku cestovního ruchu“ je zaměřena na prezentaci ověření vlivu spokojenosti zákazníka na fungování podniku v praxi lázeňské organizace.

Cílem této disertační práce je navrhnout model měření spokojenosti, resp. loajality zákazníka tak, aby bylo možné jej aplikovat v praxi na podnik cestovního ruchu, resp. lázeňský hotel.

V první části práce jsou vymezeny teoretické aspekty tématu se zaměřením na zpřehlednění a pochopení provázanosti základních pojmů. Dále jsou zde popsány jednotlivé směry a metody, kterými lze spokojenost zákazníka kvantifikovat. V empirické části práce, je v souladu s cílem disertační práce, zvolen konkrétní model výpočtu spokojenosti resp. loajality zákazníka, na jehož příkladu je spočítána spokojenost dle zákaznických priorit v jednotlivých attributech čerpané služby. Autorka tímto na konkrétním modelu zdůrazňuje specifickou lázeňského pobytu (v souvislosti s upřednostňováním základních služeb lázeňského pobytu - léčba, ubytování, stravování, sport a kultura).

Následuje aplikace navrženého modelu na příkladu jedné z největších lázeňských společností v České republice - akciové společnosti Lázně Františkovy Lázně, která působí v Karlovarském kraji, kde je lázeňství jedním z nejdůležitějších odvětví. Pro potřeby disertační práce bylo mezi hosty této lázeňské společnosti provedeno rozsáhlé dotazníkové šetření (řádně vyplněný dotazník odevzdalo celkem 7 742 respondentů) s cílem zjistit rozdílnost vnímání důležitosti jednotlivých složek lázeňského pobytu a na základě těchto informací upravit zkoumaný model tak, aby poskytl informace o spokojenosti zákazníka v jednotlivých oblastech a o tom, jakou váhu jim zákazník přikládá.

V závěru práce jsou shrnuty dosažené poznatky. Autorka navrhuje možnosti pro další výzkumy, které vyplynuly z teoretické i empirické části práce, a představuje přínosy této práce.

Klíčová slova: cestovní ruch, lázeňství, loajalita, podnik, řízení, spokojenost, zákazník

Annotation

The dissertation entitled “Customer Satisfaction – A Precondition for the Effective Management of a Tourism Business” focuses on verifying the effect of customer satisfaction on the functioning of a business in the context of a spa organization.

The objective of the dissertation is to propose a model for calculating customer satisfaction or loyalty that could be applied in practice in a tourism business, a spa hotel respectively.

The first part outlines the theoretical aspects of the subject topic with emphasis on clarifying and understanding the cohesion of the basic terms. Furthermore, it describes the individual directions and methods, which may be used to quantify customer satisfaction. Consistently to the objective of the dissertation, the empirical part selects a concrete model, based on which customer satisfaction is calculated according to the priorities with the respect to the individual attributes of the provided service. The author uses this concrete model to emphasise the specific character of a spa stay (in connection with prioritising the basic services associated with a spa stay – i.e. treatment, accommodation, boarding, sports, and culture).

The following part applies the proposed model to the example of one of the largest spa companies in the Czech Republic, i.e. the joint-stock company Lázně Františkovy Lázně, which operates in the Region of Karlovy Vary where balneology ranks among the most significant industries. For the purposes hereof, an extensive questionnaire survey was carried out among the guests of the spa company (7,742 respondents in total) with the aim to identify the difference between the perception of the importance of the individual spa stay components and, based on the acquired information, to adjust the examined model so that it would provide information on customer satisfaction in the individual areas, as well as on the weight attributed by the customers to each of these areas.

The final part summarises the acquired findings. The author introduces options for further research that have arisen from the theoretical and the empirical part of the dissertation and presents its outcomes.

Keywords: tourism, balneology, loyalty, business, management, satisfaction, customer

Annotation

Die Dissertation „Die Zufriedenheit des Kunden – Voraussetzung für eine effektive Steuerung von Unternehmen im Tourismus“ untersucht den Einfluss der Kundenzufriedenheit auf das Funktionieren eines Unternehmens anhand der Praxis einer Firma, die im Kurwesen tätig ist. Ziel dieser Dissertation ist die Ausarbeitung eines Modells zur Berechnung der Zufriedenheit, resp. der Loyalität des Kunden, das in der Praxis eines Tourismusunternehmens bzw. Kurhotels anwendbar ist.

Der erste Teil der Arbeit ist die Abgrenzung der theoretischen Aspekte des Themas mit Schwerpunkt auf eine übersichtliche und verständliche Darstellung der grundlegenden Begriffe gewidmet. Daran anschließend folgt eine Beschreibung der verschiedenen Richtungen und Methoden, mit denen sich die Zufriedenheit des Kunden quantifizieren lässt. Im empirischen Teil wird in Übereinstimmung mit dem Ziel der Dissertation ein Modell vorgestellt, das die Messung der Zufriedenheit des Kunden nach Prioritäten bei den einzelnen Attributen der in Anspruch genommenen Dienstleistungen ermöglicht. Die Autorin unterstreicht damit an einem konkreten Modell die Spezifik eines Kuraufenthalts (in Hinblick auf die grundlegenden Serviceleistungen einer Kur – Behandlung, Unterkunft, Verpflegung, Sport und Kultur).

Es folgt die Anwendung des vorgeschlagenen Modells am Beispiel der Bad Franzensbad AG, eine der größten Kurgesellschaften der Tschechischen Republik, die im Karlsbader Bezirk tätig ist, wo das Kurwesen eine der wichtigsten Branchen darstellt. Für die Zwecke dieser Arbeit wurde unter den Gästen eine ausgedehnte Befragung mittels Fragebogen (insgesamt 7 742 Respondenten) durchgeführt, mit dem Ziel, herauszufinden, welche Unterschiede es in der Auffassung der Wichtigkeit einzelner Bestandteile des Kuraufenthaltes zwischen dem Kunden und dem Anbieter gibt. Auf Grundlage dieser Informationen wurde das erdachte Modell so angepasst, damit es Informationen über die Zufriedenheit des Kunden in den einzelnen Bereichen liefern kann und darüber, welche Bedeutung der Kunde dem jeweiligen Bereich beimisst.

Der Schlussteil enthält eine Zusammenfassung der erlangten Erkenntnisse und Vorschläge für mögliche weitere Forschungsansätze, die sich aus dem theoretischen und empirischen Teil der Arbeit ergeben, sowie Überlegungen zum Nutzen der vorliegenden Arbeit.

Schlüsselbegriffe: Tourismus, Kurwesen, Loyalität, Unternehmen, Management, Zufriedenheit, Kunde

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto disertační práci na téma

„Spokojenost zákazníka – předpoklad efektivního řízení podniku cestovního ruchu“

zpracovala samostatně za využití dostupných pramenů, které jsou uvedeny v seznamu zdrojů.

V Plzni dne

Podpis.....

Obsah

Seznam použitých zkratk	10
Seznam obrázků	11
Seznam tabulek	13
Úvod	15
1 Cíle a metodika disertační práce	18
1.1 Cíle disertační práce	18
1.2 Postup zpracování disertační práce	19
1.3 Použité metody vědeckého zkoumání	22
2 Teoretická východiska disertační práce	23
2.1 Základní pojmy	23
2.1.1 Podnikání, podnik, podnikatel	23
2.1.2 Cestovní ruch, podnik cestovního ruchu	24
2.1.3 Lázeňství	24
2.1.4 Řízení podniku	25
2.1.5 Zákazník	32
2.1.6 Diversity management	32
2.2 Spokojenost zákazníka	33
2.2.1 Definice pojmů	33
2.2.2 Spokojenost zákazníka z různých pohledů	40
2.2.3 Význam spokojenosti zákazníka a indexy spokojenosti	42
2.2.4 Teorie a koncepty spokojenosti	47
2.2.5 (Ne)spokojenost	55
3 Metody měření spokojenosti a identifikace příčin nespokojenosti	59
3.1 Metody měření spokojenosti zákazníků	59
3.1.1 Pozorování	59
3.1.2 Spotřebitelský test	60
3.1.3 Dotazníkové šetření	60
3.1.4 Vícefaktorové modely	60
3.1.5 Dekompoziční metody	62
3.1.6 Integrované měření spokojenosti	62
3.1.7 <i>Servqual</i>	63
3.1.8 Přístup ochoty zaplatit (<i>Der Willingness-to-pay-Ansatz</i>)	64

3.1.9 Model faktorů Penalty – Reward (<i>Penalty-Reward-Faktoren-Ansatz</i>)	65
3.2 Metody identifikace příčin nespokojenosti.....	66
3.2.1 <i>Critical Incident-Technique</i>	66
3.2.2 Sekvenční metoda události	67
3.2.3 Analýza kritických cest	67
3.2.4 Analýza příčin.....	67
3.2.5 Metoda detekce problému	68
3.2.6 Analýza frekvence a významu problému (FRAP).....	70
3.2.7 Analýza pochval a stížností	71
3.3 Další metody související s měřením spokojenosti zákazníků	73
3.3.1 Metoda charakteristik (<i>Factorial Survey Approach</i>).....	73
4 Návrh postupu analýzy spokojenosti zákazníka.....	75
4.1 Teoretický postup práce.....	75
4.2 Volba modelového podniku	77
4.2.1 Lázně Františkovy Lázně a.s.	78
4.2.2 Konkurence.....	79
4.2.3 Typologie zákazníků.....	80
4.3 Přehled použitých výzkumných metod	82
4.3.1 Výzkum u ostatních lázeňských společností a rozhovory s jejich zástupci	82
4.3.2 Rozhovory s lázeňskými hosty	83
4.3.3 Sestavení dotazníku	84
4.3.4 Dotazníkové šetření	86
5 Měření spokojenosti a loajality zákazníka	88
5.1 Index spokojenosti zákazníka.....	88
5.1.1 Stanovení vah	89
5.1.2 Výpočet indexu spokojenosti zákazníka.....	95
5.1.3 Porovnání spokojenosti zákazníků dle segmentů	95
5.2 Index loajality zákazníka	99
5.2.1 Výpočet indexu loajality zákazníka.....	100
5.2.2 Porovnání loajality zákazníků dle segmentů	102
5.3 Porovnání indexů spokojenosti – loajality zákazníka	103
5.4 Validace dotazníku	107
5.4.1 Korelační analýza	107
5.4.2 Faktorová analýza.....	110

6 Zhodnocení	113
6.1 Vlastní návrh – index věrnosti.....	116
6.2 Vlastní návrh – koloběh oslovení zákazníka	118
7 Závěr.....	120
7.1 Přínos disertační práce pro výzkum a vývoj v oboru	121
7.2 Přínos disertační práce pro praxi	122
7.3 Přínos disertační práce pro pedagogickou činnost	122
8 Seznam použitých zdrojů	124
Přílohy	130

Seznam použitých zkratk

CCM	Tvorba zákaznických vztahů (<i>Customer Creation Management</i>)
CK	Cestovní kancelář
CRM	Řízení vztahů se zákazníky (<i>Customer Relationship Management</i>)
CTM	Řízení ukončení zákaznických vztahů (<i>Customer Termination Management</i>)
CRS	Společenská odpovědnost firem (<i>Corporate Social Responsibility</i>)
ČSN	Česká technická norma
FRAP	Frekvenční význam analýzy problémů
HACCP	Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (<i>Hazard Analysis Critical Control Points</i>)
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (<i>International Organization for Standardization</i>)
ISZ	Index spokojenosti zákazníka
ILZ	Index loajality zákazníka
IVZ	Index věrnosti zákazníka
KLP	Komplexní lázeňská péče
LFL a.s.	Lázně Františkovy Lázně a.s.
MEDISPA	Sdružení akreditovaných lázeňských organizací v západních Čechách
MS	Mystery Shopping
OSN	Organizace spojených národů (<i>United Nations</i>)
PLP	Příspěvková lázeňská péče
QFD	Metoda rozpracování funkcí kvality (<i>Quality Function Deployment</i>)
QMS	Systém řízení jakosti (<i>Quality Management System</i>)
TQM	Komplexní řízení kvality (<i>Total Quality Management</i>)
UNWTO	Světová organizace cestovního ruchu při OSN (<i>United Nations World Tourism Organization</i>)

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Postup zpracování disertační práce.....	19
Obr. č. 2 Zkoumaná oblast řízení vztahů se zákazníky	20
Obr. č. 3 Postoj zákazníka vůči produktu či službě.....	20
Obr. č. 4 Pyramida rezonance značky	21
Obr. č. 5 Rozdíl mezi transakčním a vztahovým marketingem.....	27
Obr. č. 6 Celková analýza řízení vztahů se zákazníky	29
Obr. č. 7 Prvky CRM.....	30
Obr. č. 8 Životní cyklus - vztah se zákazníkem.....	31
Obr. č. 9 Model spokojenosti a loajality zákazníků	33
Obr. č. 10 Model spokojenosti lázeňského hosta	35
Obr. č. 11 Hierarchie potřeb podle Maslowa	36
Obr. č. 12 Matice spokojenosti a věrnosti	38
Obr. č. 13 S-O-R schéma.....	44
Obr. č. 14 Vznik C/D paradigmatu.....	47
Obr. č. 15 Přehled typologizace forem spokojenosti.....	51
Obr. č. 16 Přejchod mezi různými úrovněmi spokojenosti v čase.....	51
Obr. č. 17 Vznik spokojenosti - teorie hledání	53
Obr. č. 18 Vícefaktorový model spokojenosti zákazníka.....	54
Obr. č. 19 Reakce na stížnost a zpětné získání nespokojených zákazníků.....	56
Obr. č. 20 Odpověď na stížnost - toleranční zóna a spokojenost s odpovědí na stížnost.....	57
Obr. č. 21 GAP model	63
Obr. č. 22 Srovnání faktorů kvality služeb.....	69
Obr. č. 23 Význam a frekvence problému v rámci FRAP analýzy	71
Obr. č. 24 Vývoj znaku - charakteristiky služeb	74
Obr. č. 25 Návrh postupu zjišťování spokojenosti zákazníka	75
Obr. č. 26 Empirický histogram rozdělení indexu spokojenosti zákazníka	90
Obr. č. 27 Empirický histogram rozdělení indexu spokojenosti zákazníka s využitím expertních vah.....	91
Obr. č. 28 Empirický histogram rozdělení indexu spokojenosti zákazníka s využitím vypočtených vah.....	92
Obr. č. 29 ISZ pro různé segmenty zákazníků ověřené metodou ANOVA	98

Obr. č. 30 Srovnání empirické funkce hustoty pro ISZ a $ILZ = 0$	105
Obr. č. 31 Faktorová analýza pro oblast stravování, léčení a volnočasových aktivit.....	111
Obr. č. 32 Míra spokojenosti zákazníka	116
Obr. č. 33 Koloběh oslovení zákazníka.....	118

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Změna počtu klientů a přenocování 1-6/2013 vs. 2010	16
Tab. č. 2 Změna počtu klientů a přenocování 1-6/2013 vs. 2012	16
Tab. č. 3 Některé odlišnosti koncepcí ISO a TQM	39
Tab. č. 4 Význam spokojenosti zákazníka	42
Tab. č. 5 Přehled teorií a konceptů	48
Tab. č. 6 Ubytovací kapacita Františkových Lázní	80
Tab. č. 7 Typologie zákazníků.....	81
Tab. č. 8 Dotazník – faktory a položky spokojenosti	85
Tab. č. 9 Přehled dat dotazníkového šetření	87
Tab. č. 10 Důležitost vah zkoumaných faktorů	93
Tab. č. 11 Vypočtené váhy zkoumaných faktorů pro jednotlivé segmenty	94
Tab. č. 12 Index spokojenosti zákazníka pro různé váhy	95
Tab. č. 13 Index spokojenosti zákazníka dle segmentů a různých vah	96
Tab. č. 14 Index loajality a věrnosti zákazníka pro různé váhy	101
Tab. č. 15 Index loajality zákazníka dle segmentů a různých vah	102
Tab. č. 16 Porovnání indexů ISZ a ILZ.....	103
Tab. č. 17 Porovnání ISZ a ILZ dle jednotlivých segmentů pro vypočtené váhy	104
Tab. č. 18 Zákazníci s nulovým ILZ dle jednotlivých segmentů	106
Tab. č. 19 Korelační tabulka jednotlivých položek	107
Tab. č. 20 Korelační tabulka – hotel Goethe	109
Tab. č. 21 Korelační tabulka – typ pobytu doprovod	110
Tab. č. 22 Faktorová analýza – stravování, léčení, volnočasové aktivity	111
Tab. č. 23 Hodnoty vypočtených indexů	117

Úvod

Otázka spokojenosti zákazníků se na konci 70. let minulého století stala jedním z ústředních témat marketingu. Jedním z důvodů byl a je i rostoucí význam služeb, kdy došlo ke značnému posunu zvyšování kvality. Tento rozvoj neutichl ani v současné době a svědčí o tom nejen vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů, ale i analýza přínosu služeb, které přispívají k vytváření konkurenční výhody jednotlivých podniků. Dnešní zákazník je informovanější, stává se emancipovanějším a náročnějším, a proto chce dostávat služby na nejvyšší úrovni, tzn. takové, které budou plně odpovídat jeho požadavkům. Z této skutečnosti vyplývá, že poskytovatelé služeb se budou muset snažit uspokojovat potřeby svých zákazníků lépe, než jejich ostatní spolusoutěžitelé.

Česká republika zaznamenala na konci 20. století řadu změn. Tak, jak se měnilo okolí a životní styl obyvatel, tak se měnily touhy po cestování. V oblasti cestovního ruchu došlo k dynamickému rozvoji. Nejen, že do České republiky začaly proudit tisíce zahraničních turistů, ale i český turista začal objevovat krásy a kouty zbytku světa. Jeho touha po poznání byla větší a s tím, jak rostla poptávka, rostla i nabídka nejrůznějších cílových destinací cestovního ruchu.

Účastník cestovního ruchu může po určité době změnit své potřeby a požadavky v návaznosti na svůj zdravotní stav a začne se zajímat např. o lázeňské pobyty. Lázeňský cestovní ruch je zvláštní formou zotavení s důrazem na zdravotně-preventivní péči. Lázeňský pobyt nebyl historicky pouze o poskytování kvalitní léčebné péče, ale také o bohatém společenském životě, setkávání se s nejrůznějšími lidmi. Někteří návštěvníci přijížděli jen na zotavenou a za radovánkami, řadu z nich přiváděly také společenské a obchodní povinnosti.

Návštěvnost lázeňského místa a její růst byla spolehlivým a citlivým „seismografem“ hospodářské prosperity, stabilizovaných poměrů a klidných mírových dob. Války, politická nejistota a finanční otřesy se ihned odrážely na poklesu návštěvnosti. Zdá se, čteme-li podrobně nejrůznější články, odborné příspěvky apod. týkající se proměny českého lázeňství, že toto platí i dodnes. Lázeňství bylo po mnoho let od tzv. sametové revoluce pokládáno na území České republiky za „rodinné stříbro“. Toto rodinné stříbro začalo velmi rychle černat. Příčin bylo více.

V posledních letech prošly české lázně několika tvrdými zkouškami. Snad nejtěžší, s výjimkou privatizace, která se dotkla v Karlovarském kraji zejména Lázní Kyselka, byla zkouška v roce 2012 - zavedení nových pravidel omezujících lázeňskou péči hrazenou z prostředků veřejného zdravotního pojištění, tj. komplexní (KLP) a příspěvkovou lázeňskou

léčbu (PLP). V rámci těchto změn byly některé indikace doporučeny k léčbě pouze formou příspěvkové lázeňské péče (z prostředků veřejného zdravotního pojištění je hrazena pouze léčebná část, pacient si hradí ubytování a stravu), délka léčebných pobytů byla zkrácena v průměru o jeden týden a některé indikace byly ze seznamu vyškrtuty úplně. Podle některých zdrojů klesl počet pacientů o polovinu. (Zimola, 2013)

Tento trend potvrzuje i prezentace MUDr. Eduarda Bláhy - ředitele svazu léčebných lázní, která byla přednesena 24. září 2013 na konferenci o lázeňství v Třeboni.

Tab. č. 1 Změna počtu klientů a přenocování 1-6/2013 vs. 2010

	KLP	PLP
Počet klientů	-43 %	-30 %
Počet lůžkodnů	-50 %	-28 %

Zdroj: <http://www.senat.cz/xqw/webdav/pssenat/original/70055/58847>, online 9. 3. 2014

Tab. č. 2 Změna počtu klientů a přenocování 1-6/2013 vs. 2012

	KLP	PLP
Počet klientů	-37 %	-36 %
Počet lůžkodnů	-41 %	-35 %

Zdroj: <http://www.senat.cz/xqw/webdav/pssenat/original/70055/58847>, online 9. 3. 2014

K omezení lázeňské péče hrazené z prostředků veřejného zdravotního pojištění došlo ke konci roku 2012. Z výše uvedené tabulky č. 1 vyplývá, že za prvních šest měsíců došlo oproti roku 2012 k úbytku návrhů na komplexní lázeňskou péči o 37 %, na příspěvkovou lázeňskou péči o 36 %. V průběhu roku 2012 byla lázeňská péče v návaznosti na chystané změny již omezována. Ve srovnání s rokem 2010 je zřejmé, že v rámci komplexní lázeňské péče došlo k 43% úbytku, u příspěvkové lázeňské péče představoval tento úbytek 30 %. (<http://www.senat.cz/xqw/webdav/pssenat/original/70055/58847>, online 9.3.2014)

V době zásadního úbytku pacientů na komplexní a příspěvkovou péči není pro lázeňské společnosti nic důležitějšího, než si svého zákazníka „opečovat“ a věřit, že bude služby podniku nejen využívat, ale i doporučovat dále. Předpokladem podnikatelského úspěchu je správné vnímání okolního prostředí podniku. Mezi hlavní prvky širšího okolí řadíme: **P** – politicko-právní, **E** – ekonomické, **S** – sociálně-kulturní, **T** – technické a technologické, **EL** – ekologické. (Jakubíková, 2009; Kotler, Keller, 2007)

V tomto případě je nutné směřovat pozornost zejména k legislativním změnám. Nová pravidla, přijatá na podzim roku 2012, měla za následek, že některá zařízení nedokázala reflektovat nově stanovená pravidla a díky tomu byla nucena svoji činnost ukončit (např. lázně Velichovky). I pro jiné subjekty znamenala tato legislativní změna náročnou situaci. Hlavním úkolem managementu lázeňských organizací bylo se s tímto neovlivnitelným faktorem vyrovnat a přizpůsobit se novým podmínkám. V dubnu 2014 ústavní soud tuto spornou vyhlášku zrušil – zůstává v platnosti do konce roku 2014. Soud došel k závěru, že takto závažnou problematiku nelze upravovat pouze ministerskou vyhláškou, ale je nutné vydat nový zákon. Přijatá legislativní změna stanovila nová pravidla (např. nové rozdělení onemocnění do 11 indikačních skupin, prodloužení pobytu na 28 nocí u vybraných indikací na KLP) a navýšení výdajů na lázeňskou léčebně rehabilitační péči o půlmiliardy korun od roku 2015, které zohlední zdravotní pojišťovny ve svých pojistných plánech. (<http://zdravi.e15.cz/denni-zpravy/z-domova/ustavni-soud-zrusil-spornou-lazenskou-vyhlasku-474837>, online 4. 5. 2014)

Konkurenční prostředí je nekompromisní. Zákazníci v něm vyhledávají to, co potřebují, a toto chování je naprosto přirozené - chovají se tak všichni. Jedním z principů moderního managementu jakosti je i princip zaměření se na zákazníka, který je mimo jiné obsažen i v normách ISO řady 9000. V této normě je uvedeno, že: „*Organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání*“. (ČSN EN ISO 9000, 2002) Pokud chce firma efektivně fungovat, musí:

- zkoumat požadavky svých zákazníků (i zákazníků konkurence),
- rychle a efektivně tyto požadavky plnit a
- zkoumat to, do jaké míry dodané produkty vyhovují potřebám a očekáváním.

V praxi je možné vidět, že manažeři podniků se zabývají vývojem podnikatelského úspěchu zejména sledováním ukazatele výnosnosti a podílu firmy na trhu. Naopak podle Peterse a Autina (1985) je jediným nejspolehlivějším indikátorem budoucího vývoje kvantitativní a systematický průzkum vnímání kvality služeb zákazníkem.

1 Cíle a metodika disertační práce

V této kapitole budou definovány cíle disertační práce, uveden postup jejího zpracování a vybrány metody vědeckého zkoumání.

Disertační práce se zabývá otázkou spokojenosti a loajality zákazníka. Nejprve je toto téma řešeno na teoretické úrovni, kde jsou na začátku práce popsány základní a důležité pojmy související s otázkou spokojenosti zákazníka. Téma spokojenosti zákazníka bude dále analyzováno v dílčích oblastech – definování základních pojmů a jejich vzájemná provázanost, historický vývoj, spokojenost dle různých pohledů, význam zákaznické spokojenosti. Opakem spokojenosti je nespokojenost. Proto se v poslední části práce bude autorka rovněž věnovat nespokojenosti, jejímu vzniku a významu řešení, které vede k opětovné spokojenosti. Na základě těchto informací jsou blíže popsány jednotlivé teorie, které se otázkou spokojenosti zákazníka zabývají.

Problematikou otázky spokojenosti zákazníka by se měl zabývat každý podnikatelský subjekt. V praxi se často opomíjí, že znalost přání a potřeb zákazníka může být pro podnik zásadní v rámci jeho dalšího rozvoje. Na základě provedené literární rešerše, realizovaných výzkumů a zjištěných praktických informací dospěla autorka k závěru, že existují různé modely měření spokojenosti zákazníka, které ale dosud nebyly aplikovány v oblasti lázeňství. Z tohoto důvodu budou vybrané modely aplikovány na příkladu konkrétní lázeňské společnosti. Komparací vybraných modelů měření spokojenosti chce autorka poukázat na jejich slabé a silné stránky při sledování spokojenosti lázeňského hosta.

1.1 Cíle disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je na základě teoretických východisek zpracovaných podle odborné literatury, praktických zkušeností a získaných výzkumných dat navrhnout model měření spokojenosti zákazníka pro lázeňský podnik. V současné době nelze úspěch podniku hodnotit pouze z pohledu finančních ukazatelů, ale jedním z indikátorů budoucího vývoje je průzkum vnímání kvality služeb zákazníkem. Proto je znalost spokojenosti zákazníka předpokladem efektivního řízení podniku.

Práce se bude zabývat vybraným lázeňským subjektem, který působí v Karlovarském kraji, kde je lázeňství jedním z nejdůležitějších zdrojů obživy místního obyvatelstva. Základem empirické části bude realizace dotazníkového šetření s cílem zjistit spokojenost lázeňských hostů s poskytovanými službami.

Dílčí a postupové cíle:

- vymezení teoretických východisek zkoumané problematiky - spokojenost zákazníka, a její význam, teorie a koncepty, které se pro měření spokojenosti zákazníka používají, s možností jejich aplikace v podmínkách vybraného subjektu,
- vymezení dalších pojmů, které souvisí se spokojeností zákazníka – kvalita, řízení kvality, retence, loajalita, věrnost zákazníků, nespokojenost,
- vymezení konkrétního podniku cestovního ruchu, resp. lázeňského subjektu,
- nalezení vhodných statistických modelů (zejména s ohledem na dostupnost výzkumných dat) s dostatečnou vypovídací schopností o spokojenosti zákazníka,
- zjištění hlavních faktorů, které spokojenost zákazníka v lázeňské organizaci ovlivňují.

Pro účely splnění cíle práce byly stanoveny dvě výzkumné hypotézy:

H1: Léčení je pro lázeňské hosty nejdůležitější oblastí v rámci lázeňského pobytu.

H2: Hodnoty indexu spokojenosti jsou shodné pro různá nastavení vah jednotlivých faktorů.

1.2 Postup zpracování disertační práce

Na obrázku č. 1 je uveden postup při zpracování disertační práce. Postup obsahuje čtyři po sobě jdoucí kroky, ve kterých jsou definovány další dílčí aktivity.

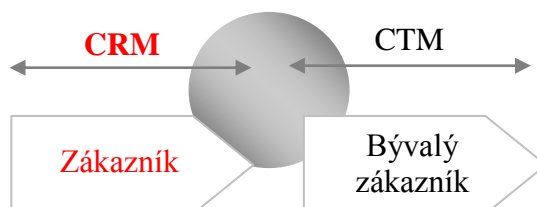
Obr. č. 1 Postup zpracování disertační práce



Zdroj: Vlastní návrh, Mariánské Lázně, 2014

Řešená problematika je velice obsáhlá. Řízení vztahů se zákazníky zahrnuje proces od jejich získávání, udržení, až po ztrátu. Jedním z důležitých cílů v rámci podnikání je dosahovat spokojenosti zákazníka na všech úrovních. Pro potřeby této práce se autorka bude věnovat pouze prostoru, který vzniká mezi udržením a ztrátou zákazníka, viz obrázek č. 2.

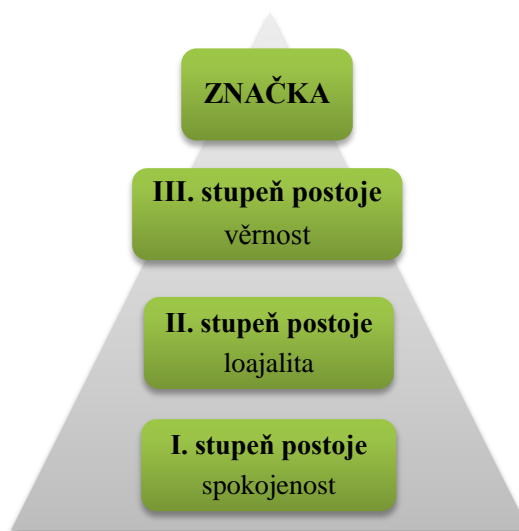
Obr. č. 2 Zkoumaná oblast řízení vztahů se zákazníky



Zdroj: Vlastní návrh dle Lehtinena, 2007, Mariánské Lázně, 2014

Teoretický základ práce je čerpán především ze zahraniční literatury. Problematická je především kompatibilita překladu jednotlivých pojmů v německy a anglicky psané literatuře, kdy může dojít k určitým nepřesnostem (tento jev lze pozorovat např. při překladu významu slova *loyalty*, kdy někteří čeští autoři nerozlišují rozdíl mezi loajalitou a věrností zákazníka). V práci je chápán význam slova „*spokojenost*“ dvojím způsobem. V užším smyslu chápe spokojenost zákazníka jako aktuální pocit, který porovnává očekávanou a vnímanou úroveň kvality výrobku či služby. V širším pojetí chápe spokojenost zákazníka jako nadřazený prvek, který je tvořen kvalitou jako předpokladem vzniku a udržení spokojenosti zákazníka a vztahovým postojem vůči produktu či službě – spokojenost, loajalita a věrnost. Rozdíl mezi širším a užším pojetím je graficky vyobrazen v obr. č. 10.

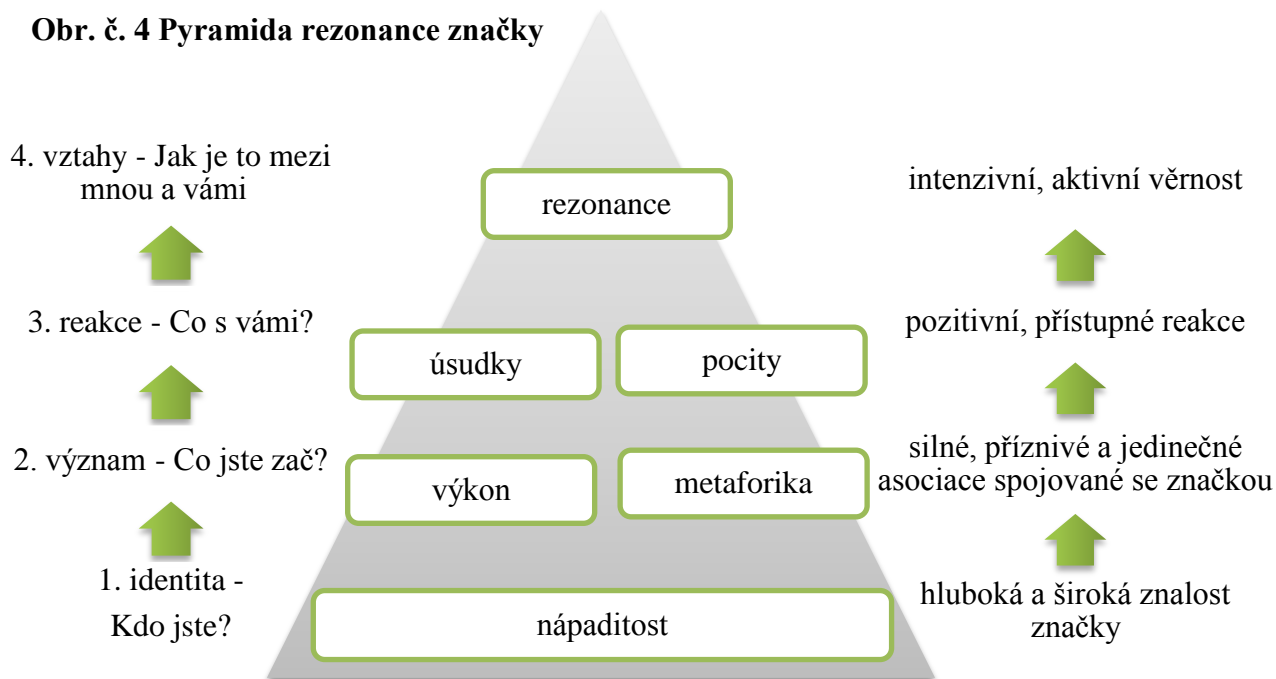
Obr. č. 3 Postoj zákazníka vůči produktu či službě



Zdroj: Vlastní návrh, Mariánské Lázně, 2014

Z obrázku č. 3 je zřejmé, že autorka spatřuje rozdíl mezi pojmy loajalita a věrnost. Prvním stupněm postoje je spokojenost, druhým vyšším je loajalita, resp. loajální zákazník (ochoten doporučovat dále) a nejvyšším a nejcennějším stupněm je věrný – vracející se zákazník. Na vrcholu pomyslné pyramidy stojí značka, která je výsledkem určitého procesu budování značky a její hodnoty – tzv. rezonance značky. Na obr. č. 4 je možné vidět pyramidu značky, která zobrazuje základní stavební kameny a zdůrazňuje dualitu značky – racionální (vlevo) a emocionální (vpravo) cestu budování značky.

Obr. č. 4 Pyramida rezonance značky



Zdroj: Kotler, P., Keller, K.L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, str. 319

Pokud chceme, aby naše značka dosáhla významné hodnoty, musí být podle Kotlera, Kellera (2007) správně sestaveny základní stavební kameny.

- **Nápaditost značky** – jak dochází k evokaci značky při nákupním procesu.
- **Výkon značky** – funkční naplnění požadavků zákazníka.
- **Metaforika značky** – bere v úvahu vedlejší vlastnosti výrobku včetně způsobů, kterými naplňuje společenské potřeby zákazníků.
- **Úsudky o značce** – osobní názory a hodnocení zákazníků.
- **Pocity ze značky** – emocionální odpovědi.
- **Rezonance značky** – pocit „sladění“ se značkou.

V souvislosti se značkou je nutné zmínit i pojem emoce – komplexní psychologický fenomén, který zásadním způsobem ovlivňuje chování zákazníka. Emoce jsou chápány jako „základní

kameny rychlého a úsporného rozhodování.“ (Psychologie Dnes, 10/2004 in Vysekalová, 2009) Emoce ovlivňují zákazníka jak okamžitě, tak dlouhodobě např. v procesu učení. Všechny tyto složky jsou vzájemně provázané. Podnikatelský subjekt by měl mít to na zřeteli a měl by tyto požadavky reflektovat v každém okamžiku nákupního procesu.

1.3 Použité metody vědeckého zkoumání

Pro dosažení definovaného základního cíle je v práci využita kombinace několika vědeckých metod. Vymezené dílčí cíle disertační práce svou povahou ovlivňují zvolené metody pro zpracování této disertační práce. Analýza sekundárních zdrojů byla provedena zejména z německé literatury, kde se této oblasti věnuje několik autorů – např: Bruhn (1995), Homburg (2003), Kaiser (2005), Meffert (1981), Momberger (1995), Seidel (2007), Stauss (2007; 2009). V české literatuře nalezneme pouze dílčí informace u různých autorů - např. Chlebovský (2006), Fotr a kol. (2012), Jakubíková (2009; 2013), Kislingerová (2010), Koudelka (2006), Lehtinen (2007), Lošťáková (2007), Nenadál (2004; 2008), Srpová (2010), Synek (2010), Veber (2007; 2008), Vysekalová (2011; 2014), Zamazalová (2009). Tyto zdroje jsou využívány po celou dobu zpracování disertační práce k definování výchozích teoretických poznatků. K naplnění stanovených cílů práce bylo využito určitých analogických postupů, které vycházely z již vytvořených metod. S ohledem na téma práce bylo nutné pracovat pouze s výzkumnými daty podniku cestovního ruchu, konkrétně vybraného lázeňského subjektu. Tato data a další informace byla autorkou práce analyzována tak, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů.

Pro zjišťování primárních dat bylo využito smíšeného výzkumu, tj. jak kvantitativního, tak kvalitativního. Primární informace byly získány následujícími metodami: nestrukturovanými rozhovory s návštěvníky lázní, strukturovanými rozhovory s manažery ostatních lázeňských společností působících v České republice a dotazníkovým šetřením. Tyto metody budou popsány jednotlivě v kapitole 5.3. Částečně byly využity i informace z praxe autorky, především informace z vlastního pozorování. Ve vybraném lázeňském subjektu pracuje, má možnost komunikovat se zákazníky, pozorovat jejich chování a tak snadněji definovat jejich potřeby a přání.

Realizované dotazníkové šetření odpovídá velikosti zkoumaného podniku, kdy počet řádně vyplněných a odevzdaných dotazníků představuje 18% vzorek všech hostů u daného lázeňského subjektu za zkoumané období, tzn. za rok 2012 a 2013.

2 Teoretická východiska disertační práce

Tato kapitola obsahuje přehled teoretických východisek, která s tématem disertační práce úzce souvisí. Nejprve jsou definovány pojmy: podnikání, podnik, cestovní ruch a lázeňství. Další část této kapitoly je věnována otázce řízení podniku a nespokojenosti zákazníka.

2.1 Základní pojmy

V této části práce budou shrnuty všechny podstatné pojmy, které jsou nezbytné pro pochopení propojenosti jednotlivých částí v této disertační práci.

2.1.1 Podnikání, podnik, podnikatel

Podnikání je obecně považováno za základ rozvoje lidské civilizace, nicméně po dlouhou dobu nebylo předmětem společenského zájmu. V historických publikacích se lze dočíst o umělcích, literatuře apod., ale zmínka o podnikání chybí. Až v 18. století Richard Cantillon (in Srpová, Řehoř a kol., 2010) pojmenoval nově vznikající profesi, kterou nazval „*entrepreneur*“ (podnikatel). Doslovný překlad uvádí, že podnikatel je člověk, který je někde mezi, tzn. plní funkci prostředníka. „*Podnikatelem může být každá fyzická nebo právnická osoba, která získala živnostenské oprávnění podle živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů). Průkazem živnostenského oprávnění je živnostenský list nebo koncesní listina.*“ (Synek, Kislingerová a kol., 2010) Podnik je zákonem č. 531/1991 Sb. definován jako: „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“ (<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>, online 05.05.2014)

Základním motivem podnikání byla snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, zvyšování hodnoty firmy, čehož bylo dosahováno prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníka. Úspěch, resp. neúspěch byl závislý na osobě podnikatele, jeho aktivitě, nápaditosti apod. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)

Pojem podnikání se postupně vyvíjel a je možné jej chápat z různých hledisek:

- 1) **Ekonomické pojetí** - spočívá v zapojení ekonomických zdrojů tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Dochází k vytváření přidané hodnoty.
- 2) **Psychologické pojetí** - souvisí s osobou podnikatele, který má potřebu seberealizace, něčeho dosáhnout, něco splnit. Podnikání je chápáno jako nástroj, jak toho dosáhnout.
- 3) **Sociologické pojetí** - podnikání je nástroj vytváření blahobytu všech zúčastněných stran.

4) Právnícké pojetí - „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ (Veber, Srpová a kol., 2008)

S tím, jak se podnikání vyvíjelo, bylo nutné se na podnik dívat z různých hledisek. Různé podniky mají společné charakteristiky, a proto je lze třídit podle velkého množství hledisek, která se liší dle výkladu jednotlivých autorů. Pro potřeby této disertační práce je důležité, že podnik cestovního ruchu se řadí do sektoru služeb.

2.1.2 Cestovní ruch, podnik cestovního ruchu

Cestovní ruch je Světovou organizací cestovního ruchu při OSN (UNWTO) definován jako: „*činnost osoby, cestující na přechodnou dobu do místa, ležícího mimo její běžné prostředí, přičemž hlavní účel cesty je jiný, než výkon placené činnosti v navštíveném místě.*“

Podle výkladového slovníku cestovního ruchu (Pásková, 2002) je cestovní ruch „*souhrn procesů budování a provozování zařízení se službami pro účastníky cestovního ruchu včetně souhrnu aktivit osob, které tyto služby nabízejí a zajišťují, aktivit spojených s využíváním, rozvojem a ochranou zdrojů pro cestovní ruch, souhrn politických a veřejně-správních aktivit a reakce místní komunity a ekosystému na uvedené aktivity.*“

Definice podniku působícího v odvětví cestovního ruchu se nijak neodlišuje. Podniky cestovního ruchu se vyznačují určitými specifiky při poskytování služeb. Opět i zde můžeme nalézt různá členění dle různých autorů. Podle podílu tržeb, které cestovní ruch generuje, dělíme podniky cestovního ruchu na vlastní (jsou závislé na cestovním ruchu, např. cestovní kancelář) a polyfunkční, které nejsou na tržbách cestovního ruchu existenčně závislé. Podniky cestovního ruchu se rozdělují zejména podle typu poskytovaných služeb. Oriška (2010) dělí služby cestovního ruchu na ubytovací, stravovací, informační, dopravní, sportovně-rekreační, kulturně-společenské, lázeňské, kongresové, zprostředkovatelské atd.

2.1.3 Lázeňství

V rámci praktické části se tato práce věnuje lázeňské společnosti. Lázeňský cestovní ruch je zvláštní formou zotavování s důrazem na zdravotně-preventivní, rehabilitační a kulturní stránku, kde jde zejména o lázeňskou léčbu pod lékařským dohledem. V lázeňských místech se intenzivně rozvíjí i kulturně-společenský život, který vyvolává kulturní a rekreační cestovní ruch a tvoří podstatu lázeňského cestovního ruchu. Jeho rozvoj je podmíněný existencí přírodních léčivých zdrojů (přírodní léčivé vody, plyny, bahno, klimatické podmínky), které ovlivňují zaměření lázeňské léčby. Lázeňská léčba založená na využívání přírodních léčivých zdrojů se kombinuje s medikamentózní léčbou, dietním stravováním

a rehabilitací. Lázeňskou léčbou se sleduje prevence chorob, zlepšení zdravotního stavu, a tím i snižování pracovní neschopnosti obyvatelstva. (Knop, 1999)

2.1.4 Řízení podniku

Řízení v obecném slova smyslu chápeme jako vztah mezi řídicím subjektem a prvkem, který je řízen, tzn. řízeným objektem. Princip řízení lidské činnosti známe již několik tisíc let. V historických pramenech je možné se dočíst, jak řízení využívali např. Egypťané při stavbě pyramid, nebo Alexandr Veliký pro koordinaci vojenských aktivit. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012)

Fungování a výsledky každého podniku významně ovlivňuje jeho management, který vykonává činnosti nutné k řízení firmy. Luther Gulick uspořádal ve 30. letech 20. století manažerské práce v tzv. systém POSDCORB: plánování, organizování, personální zajištění, přikazování, koordinace, evidence a rozpočtování. Cílem je optimální skloubení všech uvedených činností. Nositeli řízení jsou buď sami vlastníci, nebo speciální orgány vytvořené vlastníky a vlastníkům zodpovědné. Na vrcholové úrovni můžeme hovořit o strategickém řízení, které určuje základní směr podniku a jeho koncepci. Na nižší úrovni hovoříme o taktickém řízení, které stanovuje konkrétní postupy a prostředky, které povedou k proklamaci podnikové strategie. Na nejnižší úrovni se nachází operativní řízení, které představuje konkrétní rozhodnutí v krátkodobém časovém horizontu. Činnosti, které jsou předmětem řízení, lze třídit i podle jednotlivých funkcí na činnost výrobní (ve výrobním podniku), nákupní, prodejní, marketingovou, personální, finanční atd. (Jakubíková, 2013)

V praxi se řada podniků dopouští mnoha chyb. Mezi základní předpoklady efektivního řízení podniku patří stanovení mise a vize podniku, správné stanovení cílů (cíle by měly být specifické, jasně stanovené, měřitelné, reálné a dosažitelné = tzv. SMART pravidlo), stanovení strategie a strategického plánu k dosažení stanovených cílů, schopnost inovovat a tvořit, flexibilně měnit a řídit potřebné změny v podniku, nastavit správnou firemní kulturu a dosahovat efektivity a produktivity v souladu s produktovými cíly. Tvorba správné strategie ve vazbě na dobrý odhad budoucnosti, znalosti potřeb svých zákazníků a schopnosti řídit rizika je předpokladem pro úspěšné řízení podniku a jeho růst. Pouze erudovaný pohled do budoucnosti přináší pravou přidanou hodnotu. Jak uvádí Peters a Autin (1985), jediným nejspolehlivějším indikátorem budoucího vývoje je kvantitativní a systematický průzkum vnímání kvality služeb zákazníkem. Pro potřeby této disertační práce se autorka rozhodla dále zabývat pouze marketingovým řízením, které je v oblasti služeb zcela zásadní.

Marketingové řízení

V současné době uplatňovaná koncepce marketingového řízení neměla vždy jednoduchou cestu. Marketingové koncepci historicky předcházely koncepce výrobní, výrobková, prodejní. Marketingová koncepce je založena na znalosti potřeb a přání zákazníka a na schopnosti je efektivně uspokojovat. Postupem času byla tato koncepce doplněna o další faktory (můžeme také hovořit o spotřebitelsky orientované nebo cílově orientované marketingové koncepci, integrovaném přístupu apod.). Novější, ale méně známou, je společenská koncepce. Tato koncepce vznikla jako reakce na chování některých podniků, kterým byla vyčítána snaha uspět bez ohledu na okolní společnost. Jejím cílem je zlepšení kvality života a společenská odpovědnost¹ (CRS - *Corporate Social Responsibility*). V literatuře nalezneme mnoho modifikací těchto koncepcí. Kotler a Keller vnímají koncepci společenského marketingu jako součást holistické marketingové koncepce, která je založena „na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti“. (Kotler, Keller in Jakubíková, 2013)

V oblasti aplikace marketingu služeb do cestovního ruchu neprobíhal stejný historický vývoj jako ve výrobních, obchodních a distribučních firmách. Jeho vývoj zaostával z řady příčin zhruba o deset až dvacet let. I marketing se dynamicky vyvíjí, neustále vznikají nové a nové marketingové nástroje a strategie. V současné době se uplatňuje marketing vztahů, jehož základním cílem je přilákání, udržení a posilování vztahů se zákazníkem. Přilákání nových zákazníků představuje v marketingovém myšlení pouze první krok. Způsob chápání vztahů ve firmách se mění. Dřívější důraz na transakci je v současné době nahrazen důrazem na vztahy, jejichž cílem je udržení zákazníka, navázání dlouhodobých kontaktů, vzájemná spolupráce. (Seifertová, 2003)

Trhy zákazníků musí vždy zůstat prioritní oblastí zájmu marketingových činností. Je třeba soustředit méně pozornosti na transakční marketing, který zdůrazňuje jednorázový prodej služby či získání nového zákazníka, a více se zaměřit na budování dlouhodobých vztahů. Jde o dva rozdílné přístupy, jejichž srovnání je možné vidět na obr. č. 5.

¹ „Dobrovolné integrování sociálních a ekologických aspektů do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“ (Green Paper, 2001)

Obr. č. 5 Rozdíl mezi transakčním a vztahovým marketingem

Transakční marketing	Marketing vztahů
<ul style="list-style-type: none">• orientace na jednorázový prodej služeb• orientace na získání nového zákazníka• orientace na vlastnosti produktu služby• krátkodobý časový horizont• malý důraz na služby zákazníkovi• omezená odpovědnost vůči zákazníkovi• úsporný kontakt se zákazníkem	<ul style="list-style-type: none">• důraz na opakovaný prodej služeb• důraz na udržení zákazníka• orientace na užitek produktu služby• dlouhodobý časový horizont• velký a významný důraz na služby zákazníkovi• vysoká odpovědnost vůči zákazníkovi• intenzivní kontakt se zákazníkem

Zdroj: Seifertová, V. *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Praha: VŠ CRLH, 2003

Právě v lázeňských službách je nutné, aby byl důsledně uplatňován marketing vztahů (shoda s Kotlerem a Kellerem v holistické koncepci). Důležitost udržení zákazníků nabyla ještě většího významu v roce 2012, kdy došlo k zásadní změně poskytování lázeňské péče změnou indikačního seznamu. Tento legislativní zásah znamenal, že mnoho pacientů nemohlo již v budoucnu opakovat komplexní nebo příspěvkovou lázeňskou rehabilitační péči. Úkolem managementu lázeňských společností bylo si tyto pacienty udržet, resp. přetransformovat do zákazníků samoplátců, kteří se budou do lázní každoročně vracet.

I v současné době existuje mnoho společností, které se vydaly transakční cestou a jejich hlavním cílem je získávání nových zákazníků (např. spolupráce s prodejními portály, která zásadním způsobem narušuje důvěru mezi podnikem a stálým zákazníkem nebo obchodním partnerem). Toto lze z pohledu autorky v současné době považovat za nevhodný přístup, protože největší ekonomické výhody vyplývají z dlouhodobé a opakované spolupráce se zákazníkem. Jednak jsou vynakládány nižší náklady na zajištění nové rezervace a jednak jsou tito stálí zákazníci ochotni doporučovat služby daného podniku dále, čímž dochází k ušetření finančních prostředků na získávání nového zákazníka. Budování loajality a věrnosti zákazníků je jedním z nejdůležitějších rysů moderního marketingu. Kvalita, služba zákazníkovi a ostatní marketingové aktivity tvoří jeden celek. Marketing vztahů se snaží tyto elementy vzájemně propojit a jejich kombinací zajistit působení synergického efektu. Marketing vztahů klade důraz nejen na dobré vztahy firmy s trhem zákazníků, ale zaměřuje se i na vztahy s dalšími

trhy, které organizaci ovlivňují (trh dodavatelů, zaměstnanců, potenciálních zaměstnanců, ovlivňovatelů, referenční trh apod.).

Marketing služeb

„Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé, je naprosto nehmotatelná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví“. (Jakubíková, 2009, str. 68) Bodem, od něhož se odvíjí veškerá činnost marketingu, je uspokojení potřeby zákazníka. Rozvoj služeb je spojen s růstem příjmů, růstem fondu volného času, růstem životního standardu, změnou životního stylu atd. Služby mají své specifické vlastnosti, kterými jsou: **nehmotnost** – službu nelze před koupí vidět, cítit, vyzkoušet, **neoddělitelnost od osoby poskytovatele** – přímá interakce poskytovatele služeb se zákazníkem v daném místě, **proměnlivost** – záleží, kým, kdy a jak je daná služba poskytována, **pomíjivost** – službu nelze skladovat, **absence vlastnictví** – službu nelze vlastnit. Ve službách je strategická předvídatost. Služby jsou velmi snadno napodobitelné, a proto jsou služby oblastí, ve které dochází k neustálým inovacím. V oblasti služeb je potřebné se zabývat činnostmi, které směřují ke spokojenosti zákazníka, resp. k budování jeho loajality vůči podniku či značce.

Customer Relationship Management (CRM)

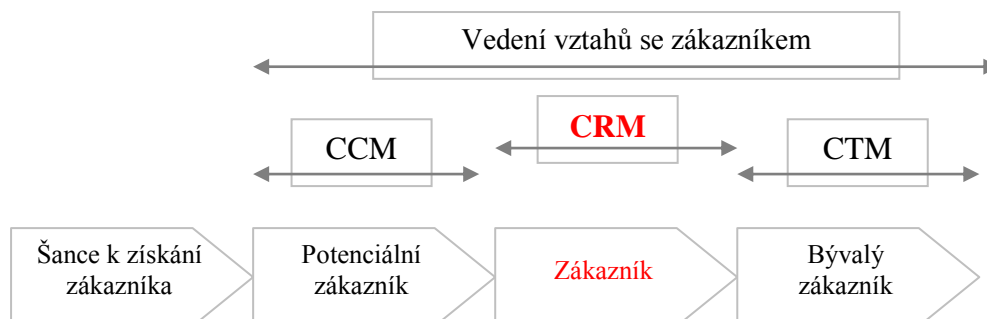
V době intenzivní globální konkurence patří zákaznický orientovaná obchodní politika² k základním předpokladům podnikatelského úspěchu. Na počátku existovaly technologické nedostatky, které bránily v realizaci zákaznický orientované obchodní politiky. To se v průběhu času změnilo. Koncepční rámec CRM (*Customer Relationship Management* - řízení vztahů se zákazníky) a jeho zaměření na zákazníka nabízí perspektivu, která může vést ke strukturaci nového, zákaznický orientovaného managementu. „Řízení vztahů se zákazníky zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako taková se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu.“ (Dohnal, 2002, str. 18)

Moderní informační technologie nabízí výkonné způsoby, jak výše uvedené funkce přesně a efektivně naplnit. Je nutné si uvědomit, že koncept řízení vztahu se zákazníky pracuje pouze

² Obchodní politika = „souhrn záměrů, strategií, zásad, opatření, nástrojů, smluv a institucí, vytvářených a koncipovaných na úrovni vlády a směřující k podnikatelským subjektům domácím i zahraničním“ (Kalínská, 2010, str. 92)

již s existující základnou zákazníků. Této fázi předchází budování a získávání nových zákaznických vztahů, které může probíhat následujícím způsobem, viz obr. č 6.

Obr. č. 6 Celková analýza řízení vztahů se zákazníky



Zdroj: Lehtinen J. *Aktivní CRM Řízení vztahů se zákazníkem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, str. 95, upraveno autorkou

Ústředním prvkem tvorby zákaznických vztahů je první dojem, který má přímý vliv na pokračování vztahů se zákazníkem. Pokud dojde k souznění vzájemných představ, nastává fáze CCM (*Customer Creation Management* - tvorba zákaznických vztahů), jejímž hlavním cílem je přesvědčit potenciálního zákazníka k nákupu určitého produktu či služby a tak získat dalšího „zákazníka“ v pravém slova smyslu. V této chvíli se dostáváme do fáze CRM (*Customer Relationship Management* - řízení vztahů se zákazníky), která bude vysvětlena níže. Ne každý může být zákazníkem stálým, věrným, loajálním, spokojeným a tím pádem se „současný“ může stát zákazníkem „bývalým“, čímž dochází k ukončení zákaznických vztahů (*Customer Termination Management* - řízení ukončení zákaznických vztahů). V této fázi je nutné, aby ukončení vzájemných vztahů bylo učiněno ke spokojenosti obou stran. (Lehtinen, 2007)

Pojem CRM je v současné době spojen s několika myšlenkami, které můžeme kategorizovat do dvou základních východisek. (Chlebovský, 2006)

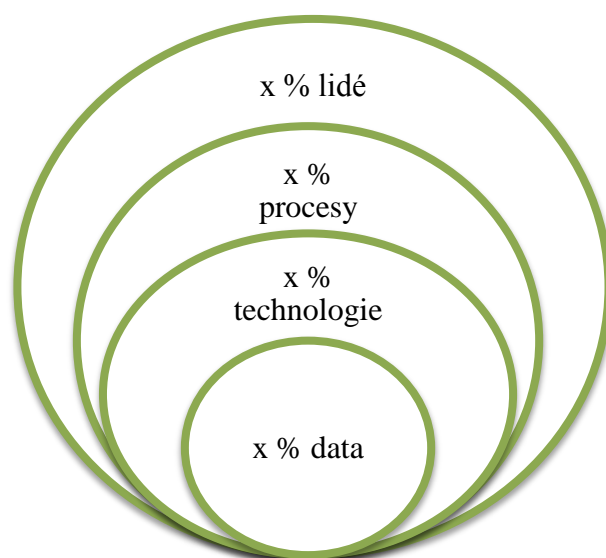
- **CRM jako optimalizace kontaktů** představuje zákaznický orientovanou hodnotu, která souvisí s procesy v oblasti marketingu, prodeje a služeb. Je založen na kombinaci a využití všech zákaznických dat v databázi, stejně tak jako na synchronizaci všech souvisejících komunikačních agend.
- **CRM jako rozvoj vztahů** může rozvinout stejné technologie, ale to není jeho hlavním záměrem. Charakteristické pro řízení vztahů se zákazníky je dlouhodobé rozvíjení vztahů, které patří k ústředním bodům celého procesu. Cílem je vybudování důvěry mezi

dodavatelem a odběratelem. Důvěru ani loajalitu si nelze koupit nebo vynutit, musí být získány pozitivní dlouhodobou zkušeností.

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie, mezi kterými existuje bezprostřední závislost, viz obr. č 7. Podle Wesslinga je možné tyto prvky doplnit ještě o další část, která představuje obsah. (Wessling, 2001, s. 16)

- 1) Lidé (lidský kapitál, zákazníci)
- 2) Obchodní procesy (zaměření, prolínání)
- 3) Technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)
- 4) Obsahy (data, obsah)

Obr. č. 7 Prvky CRM



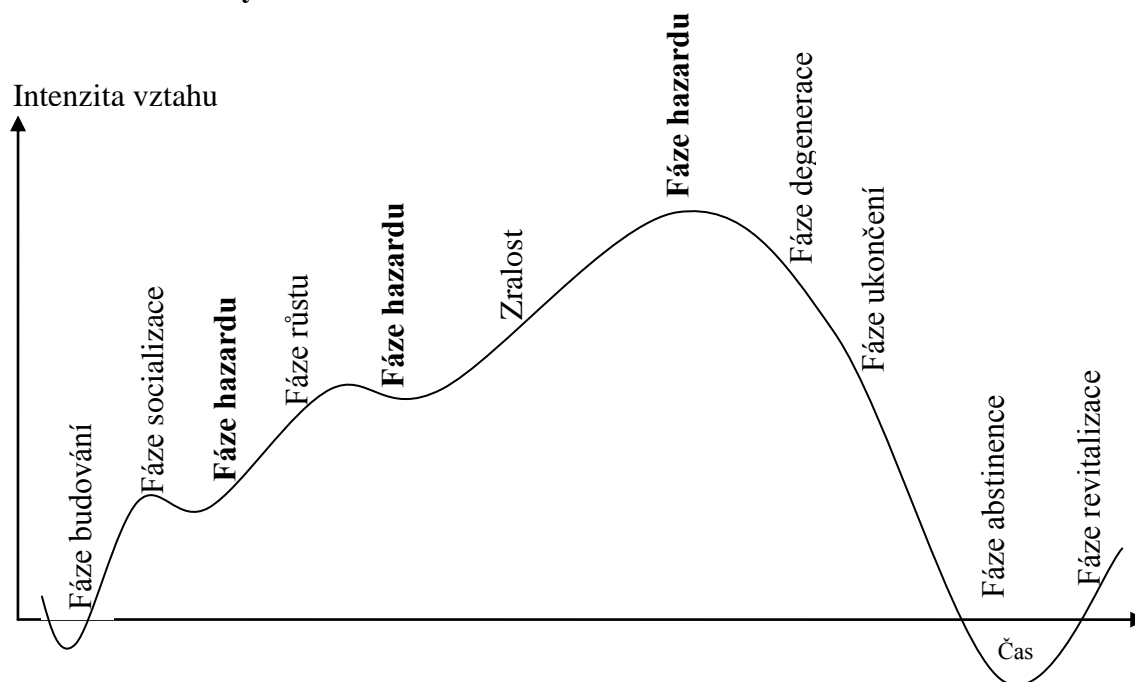
Zdroj: vlastní zpracování s využitím Wesslinga a pojetí CRM firmou AutoCont, 2014

Každá firma je jedinečná a dle názoru autorky se zastoupení jednotlivých složek v rámci konceptu CRM v jednotlivých podnicích odlišuje. Firma AutoCont např. uvádí, že 50 % tvoří lidé, 30 % procesy a 20 % technologie. Autorka souhlasí s Wesslingem, který přidává čtvrtou složku - obsah neboli data. Tato složka je z pohledu autorky jednou z nejdůležitějších. Pokud nejsou v rámci CRM k dispozici data o zákaznicích, není téměř možné uplatňovat řízení vztahů se zákazníky tak, aby byly stanovené podnikové cíle naplněny.

Koncepčním základem CRM je zákaznický orientovaný životní cyklus vztahu se zákazníkem. Jedná se o ideální znázornění průběhu obchodních vztahů od zahájení až po ukončení. Předpokládá se, že obchodní vztah (stejně jako vztah osobní) v různých fázích disponuje různou mírou intenzity růstu vztahu. Tato funkce je velmi specifická a vyžaduje rovněž

specifické řízení vztahů se zákazníkem. Následující obrázek č. 8 ukazuje jednoduchou verzi takového vztahu. (Stauss, Seidl, 2007)

Obr. č. 8 Životní cyklus - vztah se zákazníkem



Potenciální zákazníci	Stávající zákazníci	Ztracení zákazníci
Zájmový management	Spojení managementu se zákazníkem	Management orientovaný na zpětné získání zákazníků
	Možné ukončení obchodního vztahu	

Zdroj: Stauss, B., Seidel, W. *Beschwerdemanagement*. München: Carl Hanser Verlag, 2007, str. 25

Životní cyklus vztahu se zákazníkem ukazuje, že v obchodním vztahu je možné definovat tři základní skupiny zákazníků, které kladou rozdílné nároky na management společnosti. Potenciální zákazníci jsou cílovou skupinou té části managementu, jejímž cílem je získávání nových zákazníků (zájmový management). Cílem fáze budování vztahu je vyvolat u potenciálního zákazníka zájem a přesvědčit ho k realizaci prvního nákupu. Skupina pracovníků, která se zabývá řízením loajality zákazníka, má na starosti zákazníky stávající. Jejich hlavním úkolem je věnovat se atraktivním zákazníkům a prostřednictvím jejich nákupů zajistit růst obchodního potenciálu podniku. Vztahy se ztracenými zákazníky nebo těmi, kteří nemají pozitivní přínos pro podnik v dlouhodobé perspektivě, by měla řešit ta část managementu, která má za cíl obnovu ztracené důvěry svých zákazníků.

2.1.5 Zákazník

Na začátku každého obchodního jednání musí každý výrobce či poskytovatel služby začít úvahami nad tím, kdo je jeho zákazník, jak se chová, jaké jsou jeho potřeby, přání, očekávání a mnoho dalšího. V této souvislosti nehovoříme pouze o zákaznicích, ale rovněž o spotřebitelích či nakupujících. Jednotlivé role lze vymezit následovně:

- a) Zákazník - norma ČSN EN ISO 9000 definuje tento pojem jako: „*organizaci či osobu, která přijímá produkt*“. Podle Zamazalové (2009) je to osoba, která „*projevuje zájem o nabídku produktů a služeb, kdo vstupuje do jednání s firmou, kdo si prohlíží vystavené zboží*“.
- b) Spotřebitel - podle Blackova právního slovníku (Black, 1993) je to „*osoba, která užívá služby (resp. výrobky) jako konečné produkty*“, tzn. spotřebitel je vždy konečným adresátem služby či výrobku.
- c) Nakupující - tento pojem je zde zmiňován zejména z důvodu toho, že kupující a spotřebitel nemusí být vždy tou samou osobou.

Pro potřeby této práce je vycházeno z předpokladu, že zákazník je totožný se spotřebitelem a nakupujícím. Všichni zákazníci představují trh, který v marketingovém pojetí představuje soubor stávajících a potenciálních kupujících. Vymezení trhu je důležité, protože umožňuje přípravu základních marketingových strategií i v závislosti na různých cílových skupinách. (Jakubíková, 2008)

2.1.6 Diversity management

„*Segmentace trhu je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů sdílejících jednu nebo více významných společných vlastností s cílem lépe vyhovět každému z nich*“. (Jakubíková, 2008, str. 131) Podnik cestovního ruchu se obvykle nezaměřuje pouze na jednu cílovou skupinu, ale stanovuje tzv. strategické segmenty, které přinášejí podniku vysokou přidanou hodnotu.

Z hlediska historického vývoje se města lázeňského trojúhelníku (Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně) stala oblíbenou destinací ruské aristokracie, ale i jiných národností, zejména německých turistů. Tito zahraniční lázeňští hosté vyžadují odlišný způsob komunikace. Diverzita neboli rozmanitost, rozdílnost vychází z přirozené vlastnosti, že ve společnosti existují rozdíly. Bedrnová a Nový (in Eger, 2009) definují diverzity management jako „*systematický postup, který firmy používají, pokud se rozhodnou pracovat s různorodostí a využít ji jako strategickou výhodu*“. Komunikace se zákazníky je mnohdy ovlivněna předsudky a rozdílností jednotlivých kultur, a pokud nedojde ke správnému

pochopení, bývá velice obtížné dosáhnout cíleného podnikatelského úspěchu, kterým je spokojenost zákazníka. (Eger, 2009)

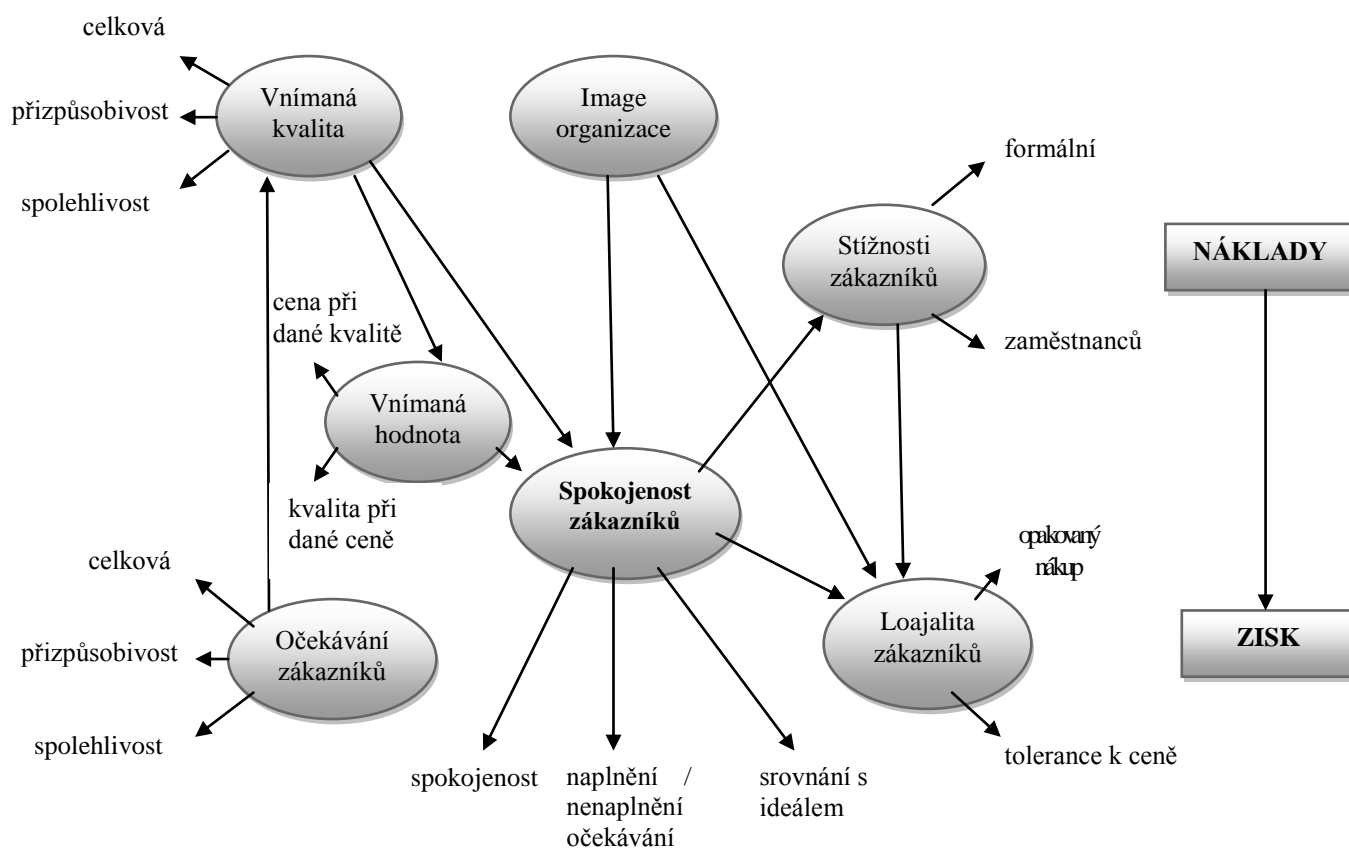
2.2 Spokojenost zákazníka

Tato podkapitola je věnována hlavnímu tématu - otázce spokojenosti zákazníka. Nejprve v ní budou vymezena teoretická východiska zkoumaných pojmů a jejich vzájemné provázanosti, bude popsán historický vývoj, v další části se bude autorka věnovat faktorům, které mohou přispět ke vzniku spokojenosti, resp. nespokojenosti.

2.2.1 Definice pojmů

Podniky jsou závislé na svých zákaznících a jedním z důležitých cílů podnikání je dosahovat spokojenosti zákazníka na všech úrovních a ve všech fázích obchodního procesu. Hovoříme o tom, že zákazník si vytváří určitý vztahový postoj vůči produktu či službě (viz obr. č. 3). Oblasti kvality, spokojenosti, loajality a věrnosti jsou vzájemně propojené a představují systematický dlouhodobý proces, viz obr. č. 9.

Obr. č. 9 Model spokojenosti a loajality zákazníků



Zdroj: Research Methodologies for „The New Marketing“. In Zamazalová, 2009

Spokojenost zákazníka

Podle Kotlera (2004) je možné spokojenost chápat jako pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů k očekávání. Spokojenost je definována jako „*míra naplnění očekávání zákazníka, která je spojená s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt*“. V normě ČSN EN ISO 9000:2006 je pojem „spokojenost zákazníka“ definován jako „*názor zákazníka na míru, v níž obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka*“.

Podle Schiffmana a Kanuka (2004) je definice spokojenosti následující: „*spokojenost je vyjádřena tím, jak jednotlivec vnímá provedení výrobku a služeb ve vztahu ke svému očekávání*“.

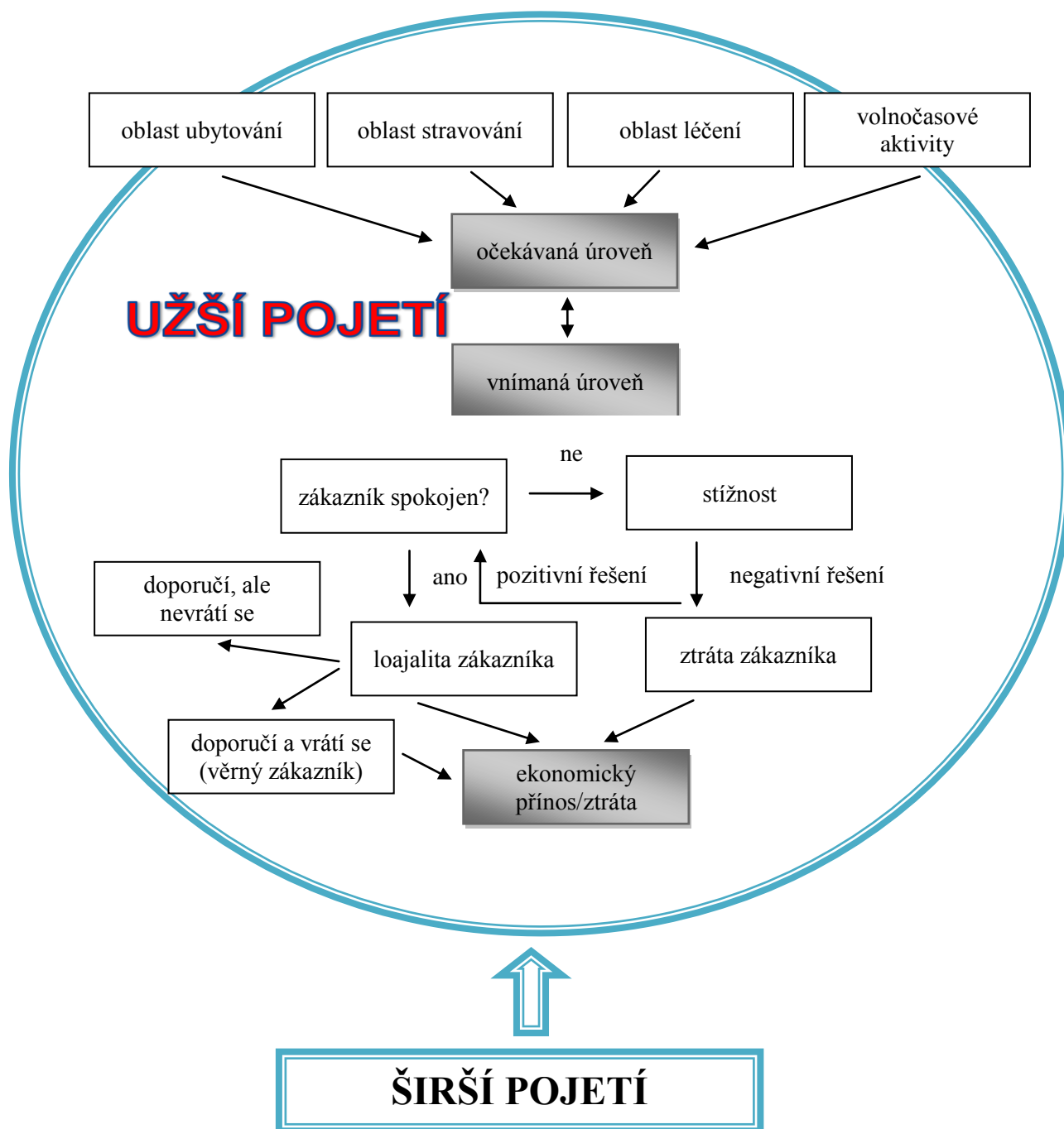
Podle Kozla (2006) vychází teorie zákaznické spokojenosti z teorie rozporu, která je postavena na určitých očekáváních zákazníka a následném srovnání po užití výrobku či služby.

Meffert a Bruhn (1981) říkají, že spokojenost zákazníka poskytuje srovnání mezi subjektivním očekáváním a mezi skutečně prožitým uspokojením s výrobkem či službou.

V praxi existuje mnoho definic, ale jejich podstata zůstává stejná. Spokojenost zákazníka je velice subjektivní záležitostí a je vždy spojena s jeho pocity. V podnikatelské praxi, jak ukázal projekt podpory jakosti č. 4/4/2004 (Nenádál a kol., 2004), bývá tento pojem odlišně (a dle názoru autorky mylně) interpretován. Dle výstupu z tohoto projektu se dovídáme, že manažeři často tvrdí, že „*spokojenost zákazníků je výsledkem toho, že nabízejí produkty ve shodě se specifikacemi*“. Tyto firemní specifikace (interní směrnice, nařízení apod.) bývají často odvozeny od nejrůznějších standardů - např. dle norem ISO.

Výše uvedené definice jsou v souladu s tzv. modelem spokojenosti zákazníka podle Nenádála. Autorka práce v modelu spokojenosti zákazníka postrádá vyjádření, že pokud je stěžující zákazník spokojen (jeho stížnost byla vyřešena dle jeho očekávání), stává se loajálním vůči dané firmě. Proto bylo do modelu doplněno pozitivní řešení stížnosti. Pro potřeby této disertační práce byl model spokojenosti zákazníka přizpůsoben zkoumané problematice – viz obr. č. 10. Na následujícím obrázku je rovněž graficky znázorněn rozdíl mezi užším a širším pojetím spokojenosti zákazníka uvedeného na začátku této disertační práce (kap. 1.2)

Obr. č. 10 Model spokojenosti lázeňského hosta



Zdroj: Vlastní návrh dle Nenadála (2002), Mariánské Lázně, 2014

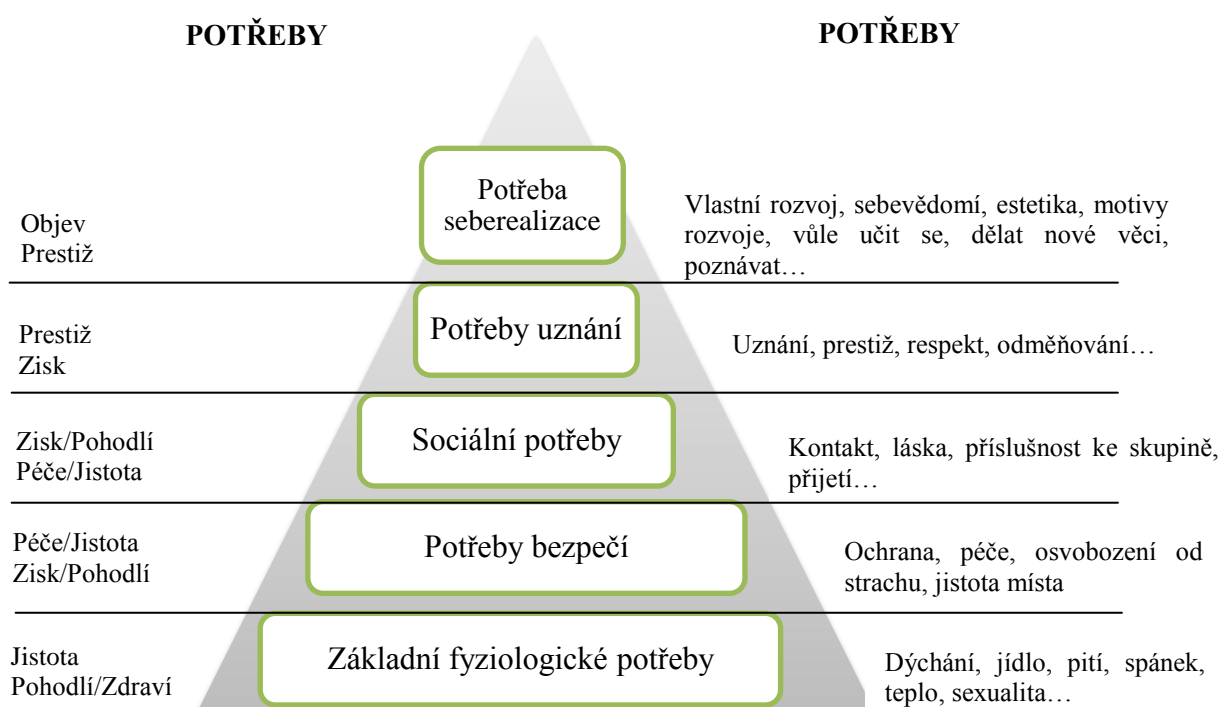
Obecně lze říci, že spokojenost představuje naplnění určitých požadavků zákazníka. Spokojenost jako takovou můžeme hodnotit z několika hledisek (Gfk Praha a Incoma Consult, 2004):

- s produkty organizace,
- s určitými aspekty produktů organizace,

- s organizací, zastoupením nebo odděleními jako celky,
- s průběhem obchodní komunikace (obchodní zastoupení, dodání zboží, reklamační opravy, přístup k vyřizování stížností, atd.),
- ve vztahu organizace se zákazníkem před uskutečněním nákupu,
- se vztahem organizace se zákazníkem po uskutečnění nákupu.

Spokojenost je pocit, který nastává v případě naplnění určitých potřeb, které se mohou u každého člověka lišit. I proto vytvořil Abraham Maslow známou teorii pyramidy potřeb, viz obr. č. 11.

Obr. č. 11 Hierarchie potřeb podle Maslowa



Zdroj: Nový I., Petzold J. *(NE)spokojený zákazník - náš cíl?!.* Praha: Grada Publishing a.s., 2006, str. 18

Později byla tato pyramida rozšířena o další stupně, kam řadíme např. kognitivní potřeby (vědět, rozumět a zkoumat), estetické potřeby (symetrie, řád a krása) a celou řadu dalších potřeb, které se v pojetí různých autorů liší. Pro podnikání je důležité si uvědomit, že potřeby se u zákazníka aktualizují postupem času od základny směrem vzhůru a dokud není naplněn určitý stupeň, nedochází většinou k uvědomění těch, které jsou umístěny výše.

Loajalita zákazníka

V souvislosti se spokojeností zákazníka bývá často zmiňován pojem loajalita, který představuje dlouhodobý proces, vyvíjející se vztah mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. Loajální zákazník je ten, který emocionálně přimkne ke značce či podniku. Důležitou podmínkou loajality je pak retence³ zákazníků. Ve vztahu mezi těmito dvěma pojmy můžeme říci, že spokojenost je postojovou záležitostí, zatímco loajalita je projevem nákupního chování. (Lošťáková, 2009) Míru loajality lze pak měřit např. indexem loajality zákazníka, který je blíže popsán v kapitole 5.2 této disertační práce.

Věrnost zákazníka

Oliver in Kotler (2004) definuje věrnost zákazníka jako: „*hluboký pocit povinnosti k opětvným nákupům nebo podpoře preferovaného výrobku nebo služby v budoucnosti, a to navzdory situačním vlivům a marketingovým snahám, které mají potenciál způsobit změnu chování*“. Klíčem k získání věrného zákazníka je poskytování vyšší hodnoty pro zákazníka.⁴

Podle Reichhelda (1996) je věrnost založena na „*maximální spokojenosti s poskytovanou hodnotou a na pozitivních očekáváních zákazníka do budoucnosti*“. Podle Zamazalové (2009) lze věrnost spotřebitele vymezit v bodech: vztah mezi postojem spotřebitele ke značce, službě a firmě a upřednostňovaným chováním, vztah je dlouhodobý a pevný - pokud se naskytne nějaké neshody s očekávaným stavem, nedochází k odklonu od zvolené značky, vztah je založený na minulé pozitivní zkušenosti s výrobkem, firmou, vztah má perspektivní charakter, v budoucnu lze očekávat stejný nebo zesílený postoj spotřebitele ke značce, firmě.

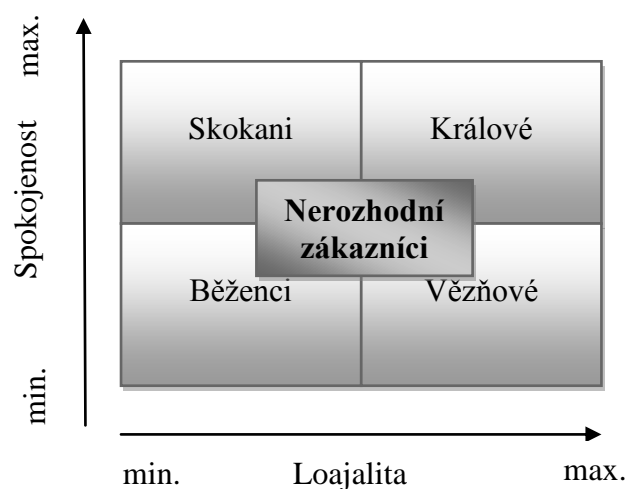
Mezi spokojeností a loajalitou existuje souvislost. Podle Zamazalové (2009) existují čtyři základní segmenty zákazníků, viz obr. č. 12 na následující straně.

- **Skokani** - velká konkurenční nabídka, homogenní produkty, nejsou zatíženi stereotypy, často mění značku nakupovaných výrobků / služeb.
- **Králové** - vnímají u současného dodavatele nadprůměrnou, přidanou hodnotu - záruka dobrých ekonomických výsledků dodavatele.
- **Běženci** - nespokojení zákazníci, kteří pravděpodobně využijí možnost přejít ke konkurenci a stanou se z nich pro firmu ztracení zákazníci.
- **Věžňové** - i přes nespokojenost jsou věrní, nemají alternativu, vysoké náklady změny dodavatele, indiferentní, nerozhodní, nevyzpytatelní.

³ Retence = míra očekávání opětovného budoucího nákupu (Zamazalová, 2009)

⁴ Celková hodnota pro zákazníka: „*vnímaná peněžní hodnota balíčku ekonomických, funkčních a psychologických výhod, které zákazníci očekávají od dané tržní nabídky*“. (Kotler, 2004)

Obr. č. 12 Matice spokojenosti a věrnosti



Zdroj: Zamazalová, 2009, upraveno autorkou

Jedním z nástrojů, jak se starat o věrné klienty, jsou věrnostní programy. Jejich hlavním cílem je vytváření dlouhodobých vztahů mezi podnikem a zákazníkem. V současné době jsou věrnostní programy součástí konceptu CRM.

Kvalita

Existuje nekonečně mnoho oblastí, se kterými je spokojenost zákazníka spjata. Jednou z nich je i kvalita výrobku či služby. Kvalita je pojem, pro zpravila kladné vlastnosti. Akademický slovník cizích slov definuje kvalitu jako „*souhrn užitných vlastností výrobku nebo služby, souhrn typických, zpravidla kladných vlastností*“. Kvalita je předpokladem vzniku úplné či částečné spokojenosti.

V české literatuře se přitom velice často setkáváme s pojmy kvalita, jakost. Při studiu ISO norem si autorka kladla otázku, proč byl pojem jakost, používaný v normě ČSN EN ISO 9000, vydané v roce 2000, nahrazen v novějších verzích ISO norem (od roku 2005) pojmem kvalita. Z tohoto důvodu se autorka obrátila se svým dotazem na Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, kde obdržela toto vyjádření: „*Norma ČSN EN ISO 9000:2005 vysvětluje důvod, proč již používá a nahrazuje dřívější pojem jakost za pojem kvalita. Je obecně doporučováno a stále více rozšířeno pro překlad z anglického "quality" používat pojem kvalita jako přirozenější a preferovanější, ale pojem jakost není zakázán. Kvalita je širší pojem, který zahrnuje celý systém procesů (kontroly, nápravná opatření, zlepšování, analýzy ap.), které vedou ke kvalitnímu produktu, zatímco jakost je spíše vnímána jako přiřazování produktu do tříd nebo skupin s podobnou úrovní vlastností tedy i vad.*“ (Húsková, S., 2011, Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví)

V rámci sjednocení pojmů bude autorka v rámci této práce užívat slovo **kvalita jako synonymum slova jakost**.

Řízení kvality

Historicky se vyvíjely různé přístupy k řízení kvality, které se odlišují podle toho, v jaké oblasti jsou využívány. U některých je možné pozorovat důraz na funkčnost, na dosahování nejlepších parametrů atd. Je zde dán důraz na zajištění stability kvality, které lze dosáhnout jednak prováděním výstupních kontrol, ale také již samotným implementováním kvality do procesu přípravy a výroby daného produktu. Dva nejznámější přístupy, které se zajišťováním kvality zabývají, jsou:

- **Normy ISO řady 9000** - výchozí zásadou těchto norem je orientace na zákazníka, poznat jak současné, tak i budoucí potřeby a přání těchto zákazníků a na základě těchto znalostí poskytovat odpovídající zboží či služby.
- **Total Quality Management (TQM)**⁵ - v rámci tohoto přístupu je možné vymezit dva směry: **řízení kvality** (zdůrazněn význam různých metod a přístupů) a **kvalita řízení** (vychází z předpokladu, že systém TQM je uplatňován na všech stupních řízení, tj. projevuje se nejen v provozních činnostech, ale proniká do všech činností, které v rámci dané organizace probíhají).

Základní odlišnosti těchto dvou přístupů je možné vidět v tabulce č. 3.

Tab. č. 3 Některé odlišnosti koncepcí ISO a TQM

Hledisko	Koncepce ISO	Koncepce TQM
Základna	normy a dokumentační pyramida	aktivní účast zaměstnanců
Orientace	konečné výsledky	procesy
Eliminace neshod	nápravnými opatřeními	neustálým zlepšováním
Zapojení	funkčních míst	interdisciplinárních týmů

⁵ Total Quality Management: „Všezahrnující zabezpečování jakosti, kdy je s pomocí různých specifických metod zvyšována na co nejvyšší úroveň jako procesů, systému a výrobků.“ (Veber a kol., 2007, str. 181)

Důraz na předvýrobní řízení	menší	mimořádný
Organizační struktury řízení	formální	do značné míry neformální
Zvažování ekonomiky kvality	nezávazné	samozřejmé
Chápání zákazníka	finální spotřebitel	každý, komu jsou předávány výsledky práce
Forma práce vrcholového vedení	řízení	vedení
Povaha koncepce	direktivní	kreativní
Prokazování shody	ano	ne
Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2011		

Východním bodem pro aplikaci systému TQM do procesu výroby či poskytování služeb jsou normy ISO 9000. Proces je ovšem časově náročný, protože obsahuje vyšší poměr tzv. měkkých a tvrdých⁶ prvků. Důležitým prvkem tohoto systému je orientace na zákazníka, která je v současné době jedním ze základních stavebních kamenů moderního managementu.

- Další přístupy v oblasti řízení kvality:
 - a. Lean Production⁷,
 - b. Six sigma⁸.

2.2.2 Spokojenost zákazníka z různých pohledů

V úvodní kapitole bylo řešeno podnikání z několika různých pohledů. Stejně tak je možné sledovat spokojenost z pohledu ekonomického, psychologického a sociologického.

⁶ „Tvrdé prvky managementu jsou představovány konkrétními stanovenými a často měřitelnými atributy, jako jsou příkazy, pokyny, dále určením nadřízenosti a podřízenosti, stanovením pravomocí a odpovědnosti, vymezením postupů, instrukcí chování, vyžadováním hlášení, vedením záznamů apod.“

⁷ Lean Production: Snaha snižovat náklady je spojována s postupy, které lze souhrnně označit jako „zeštíhlování“. Základním principem těchto metod je odstranění všech faktorů, které jednoznačně poškozují ekonomiku firmy. (Veber a kol., 2007, str. 184)

⁸ Six Sigma: „Metodický postup, který je zaměřen na zlepšování různých procesů, firemních aktivit apod.“ (Veber a kol., 2007, str. 185)

Spokojenost z pohledu ekonomického

Tento pohled úzce souvisí s ekonomickou teorií racionálního rozhodování, která předpokládá, že každý člověk má všechny dostupné informace, které dokáže zpracovat, využít pro své rozhodnutí a následně vyhodnotit. Z toho vyplývá, že zákazník uskuteční nákup za výhodných podmínek a je spokojen se svým rozhodnutím. (Johnová, 2008) Racionální modely spotřebitelského chování vycházejí z předpokladu, že spotřebitel se řídí „chladnou kalkulací“, ve které psychologické, sociologické a emocionální faktory nehrají významnou roli. Tyto modely pohlížejí na zákazníka jako na racionálně uvažující bytost, která jedná na základě racionálních úvah. (Koudelka, 2006)

Spokojenost z pohledu psychologického

Z psychologického pohledu můžeme hovořit o tzv. psychologii přesvědčování. Typickou pomůckou mohou být např. neprodejní vzorky, které zákazník dostane jako bonus k nákupu, na ulici od firemních reprezentantů nebo na ochutnávkových akcích. Každý z nás se již nechal přesvědčit k nákupu něčeho, co vlastně vůbec nechtěl. Jednou ze známých a často aplikovaných metod je princip reciprocity - my vám něco dáme, vy nám něco dáte, resp. vrátíte se příště a zakoupíte si tento výrobek. Dalším oblíbeným principem je tzv. princip nedostatku. Jsou to již často známé akce platné do určité doby, do vyprodání zásob, poslední tři kusy apod. V tomto okamžiku je zákazník tlačěn k rychlému nákupu a nechá se snadněji ovlivnit. Do třetice se uplatňuje princip společenské platnosti - princip, který je založen na přesvědčení, že když to všichni kupují, tak to musí být dobré. V tomto případě se uplatňují hesla „nejprodávanější kniha“, „restaurace roku 2014“ apod. (Johnová, 2008) Triky prodejců se stále opakují, takže samotné nakupování může být i příjemnou zábavou. V rámci této teorie se sleduje především psychická podmíněnost spotřebního chování. Chování spotřebitele se řeší na základě schématu **Podnět (stimul) → Reakce (odezva)**, ve kterém se sleduje, jakým způsobem spotřebitel reaguje na určité vnější podněty. (Koudelka, 2006)

Z marketingového pohledu hrají důležitou roli emoce. Nekonečný (in Vysekalová, 2014) uvádí, že „*emoce integrují, organizují duševní dění a motivují chování člověka*“. Emoce mohou ovlivňovat člověka okamžitě, ale i dlouhodobě. Podle Vysekalové (2014) platí, že „*vznik, trvání i uspokojení potřeb jako základu motivace je provázáno emocemi, uspokojení potřeby má vždy pozitivní emoční akcent*“.

Spokojenost z pohledu sociologického

Sociologický přístup se zabývá zkoumáním chování zákazníka s ohledem na to, do jakého prostředí patří, v jaké společnosti se pohybuje a jakým způsobem se této společnosti přizpůsobuje. V podstatě může nastat situace, kdy zákazník není spokojen z ekonomického hlediska (např. zboží či služba je mimo jeho finanční možnosti a mohl by mít podobný výrobek s podobnými užitnými vlastnostmi za méně peněz), ale z hlediska sociologického je spokojený, protože je roven lidem okolo sebe. Přináší mu to určité uspokojení, které může převažovat nad stinnou ekonomickou stránkou. (Johnová, 2008)

Jednou z ústředních myšlenek tohoto přístupu je, že lidé mají tendence za normálních podmínek dodržovat sociální normy. Jedním z výrazných příkladů může být působení a ovlivňování módy. (Koudelka, 2006)

2.2.3 Význam spokojenosti zákazníka a indexy spokojenosti

Z historického pohledu je nutné se zabývat nejen vznikem a rozměrem spokojenosti zákazníků, ale zároveň i tím, jak se měnil postoj k významu této entity. Základní přehled vývoje významu spokojenosti zákazníka lze vidět v tabulce č. 4

Tab. č. 4 Význam spokojenosti zákazníka

	Základní myšlenka	Vybraní autoři
Teorie spravedlnosti	Rozhodnutí o spokojenosti jsou založena zejména na interpretaci, resp. vnímání spravedlnosti mezi investovanými náklady a získanými užitky.	Adams (1963,1965) Blodgest/Hill/Tax (1997) Bolton/Lemon (1999) Homburg/Sieben/Stock (2004) Homburg/Koschate/Hoyer (2005) Maxham/Netemeyer (2003) Tax/Brown/Chandrashekar (1998)
Instrumentální teorie učení	Zákazníci se učí způsobu chování na základě odměny, resp. trestu za předchozí chování. Uspokojení z nedávno dosažených výsledků vede k posílení výkonu, tzn. k posílení loajality ke stávajícímu poskytovateli. Nespokojenost pak vede ke změně v chování, resp. ke změně dodavatele služeb.	Skinner (1938) Hanna/Wozniak (2001) Hoyer/Macinnis (2004)
Teorie sociálního učení	Zákazníci se učí způsobu chování díky pozorování chování doporučujících osob. Při pozorování loajálních zákazníků se i osoba, jež pozoruje, stává loajální.	Bandura (1938) Bandura/Ross/Ross (1976) Sheth/Mittal/Newman (1999)

Teorie rizika

Zákazníci se pokouší minimalizovat očekávané riziko. Jednu z možností snižování rizika představuje loajalita k poskytovateli určitých služeb, se kterými je zákazník spokojen.

Bauer (1960)
Peter/Olson (1994)
Stone/Mason (1955)

Zdroj: Homburg, Ch., Stock, R., Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit in Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 2005

Teorie spravedlnosti

Středem této teorie je oprávněnost, která vyplývá ze směnných vztahů. Předpokladem této teorie je, že lidé mají tendenci porovnávat vstupy a výstupy realizované na jednu jednotku (výrobek, službu) s výsledkem ostatních lidí. Vstupy zahrnují prvky jako osobní nasazení, získávání informací se zřetelem k jinému objektu či osobě. Výsledek se pak v první řadě projevuje spokojeností, osobní podporou a úhradou služeb. Jestliže se vstupy a výstupy u obchodních partnerů rovnají, dochází k utváření oprávněného (spravedlivého) směnného vztahu na obou obchodních stranách. Lze říci, že tato teorie se do jisté míry shoduje s klasickým mikroekonomickým principem maximalizace užitku.

To se odráží ve skutečnosti, kdy se doporučuje nejen při svém vlastním zvýhodnění, ale i ve prospěch nespravedlnosti v rámci směnného procesu. V případě nespravedlnosti prožívá daná osoba vnitřní napětí, které roste a vyvolává činnosti, které k obnovení spravedlnosti vedou. Spravedlnosti pak můžeme dosáhnout např.:

- změnou kognitivních⁹ prvků,
- přerušením vztahu,
- ovlivňováním partnerů, s nimiž je směnný obchod uskutečňován nebo
- změnou vstupů.

Teorie učení

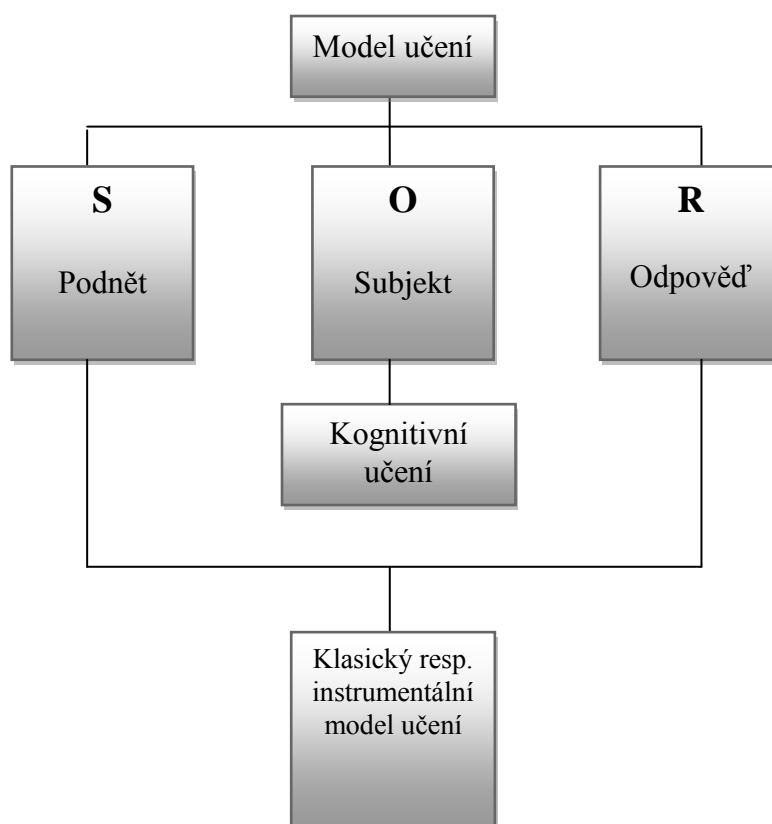
Vzhledem ke složitosti lidského procesu chápání existuje v literatuře celá řada teorií učení. V této souvislosti je proces učení chápán jako proces dosažení zkušeností, který je napojen na dlouhodobý proces změny znalostí, postojů a chování.

⁹ psychologických

V literatuře jsou obvykle rozlišovány následující typy učení (Sheth/Mittal/Newman, 1999, in Homburg, 2005):

1. **Klasické učení** - představuje proces, v němž se člověk naučí asociace mezi dvěma podněty, vzhledem k jejich neustálému označení jako „pár“. Kritikou této teorie je, že není brán zřetel na individuální rozdíly mezi jednotlivými osobnostmi.
2. **Instrumentální učení** - předmětem tohoto učení je, že důraz je kladen na rozdíl mezi jednotlivými očekávanými odměnami a tresty. V rámci tohoto učení se předpokládá, že odměny, resp. tresty vedou k zesílení, resp. ke zrušení vzájemné spolupráce.
3. **Kognitivní učení** - zahrnuje učení prostřednictvím začlenění dostupných informací a získávání zkušeností. Přístupy, které se kognitivním učením zabývají, soustředí svou pozornost na skutečnosti, jež mají význam, např.: myšlenky, zkušenosti a znalosti jednotlivých osob.
4. **Modelové učení** - v rámci tohoto učení je věnována stejná pozornost kognitivním a behaviorálním perspektivám jako v předchozích modelech. V rámci tohoto učení jsou všechny tři komponenty S-O-R schématu (obr. č. 13) začleněny.

Obr. č. 13 S-O-R schéma



Zdroj: Homburg, Ch., Stock, R., *Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit in Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, 2005, str. 40

Teorie sociálního učení

V rámci teorie sociálního učení dochází ke sloučení behaviorálních a kognitivních perspektiv. Podstata této teorie tkví v tom, že lidé získávají nové preference a chování prostřednictvím pozorování chování ostatních osob. Jako model jsou upřednostňovány následující skupiny populace: věkově vyspělé osoby, vysoce postavení lidé, vysoce inteligentní lidé, známé osobnosti.

Teorie sociálního učení poskytuje velice důležitý příspěvek k vysvětlení dopadu zákaznické spokojenosti. Loajalita spokojeného zákazníka k poskytovateli služeb může vznikat dvěma způsoby:

- 1. Učení prostřednictvím imitace, napodobování** - zákazník pozoruje referenční osobu, kterou si vybral jako „model“ a následuje její chování, tzn., když je tento model k poskytovateli služeb loajální, tak i tento zákazník bude loajalitu napodobovat.
- 2. Učení na základě následků chování druhých osob** - zákazník zjistí, že referenční osoba je velmi spokojena s poskytovatelem určité služby a díky loajalitě k tomuto poskytovateli se uzavře před kvalitativními riziky ostatních poskytovatelů v daném oboru.

Teorie rizika

Teorie rizika vychází z předpokladu, že nákupní chování zákazníků je z velké části určováno snahou snížit subjektivní očekávané nákupní riziko. Toto riziko vyplývá ze skutečnosti, že zákazníci si na základě neúplných informací nejsou jisti důsledky svého nákupního chování. V rámci různých nákupních situací je možné identifikovat pět druhů rizik, které může zákazník pocítit a odhalit (Stone/Mason, 1995, in Homburg, 2005):

- funkční riziko ve vztahu k vlastnosti či funkčnosti určitého výkonu či služby,
- finanční riziko jako např. špatná investice,
- fyzické riziko ve vztahu k fyzickému nebezpečí při výkonu činnosti,
- sociální riziko ve smyslu poškození společenské pověsti,
- psychologická rizika, která se týkají rozdílu mezi výkonností a sebehodnocením, resp. nedostatečné ztotožnění se s výkonem.

Jestliže předpokládaná míra jednotlivých rizik překročí toleranční zónu jednotlivých zákazníků, pak dochází ke snaze prostřednictvím určitých aktivit přivést riziko zpět na přijatelnou úroveň.

Význam spokojenosti zákazníka je v posledních letech natolik značný, že některé země zavedly Národní index spokojenosti zákazníků. (Nenadál, 2004)

Nejznámější z nich jsou:

- Švédsko - „*The Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB)*“,
- Německo - „*Das Deutsche Kundenbarometer (DK)*“,
- USA - „*The American Customer Satisfaction Index (ACSI)*“,
- Evropa - „*The European Customer Satisfaction Index (ECSI)*“,
- Norsko - „*The Norwegian Customer Satisfaction Barometer (NCSB)*“,
- Švýcarsko - „*The Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS)*“.

Vývoj těchto indexů přehledně zaznamenává např. Johnson a kolektiv (2001).

Tento typ indexu poskytuje hlubší poznání vztahu mezi zákazníkem a společností s cílem získat poznatky pro plánování a zavádění lepších podnikových programů spokojenosti. Každý z těchto modelů podává jednotný přehled o preferencích zákazníků týkajících se kvality výrobků a služeb. Přímé srovnávání výsledků mezi jednotlivými národními ukazateli je do určité míry omezené, jelikož využívají k měření různé parametry a ukazatele. Uvedené národní indexy mají těchto šest následujících shodných charakteristik:

- 1) Existence hranic tvořených národními specifiky či ekonomickým regionem.
- 2) Zahrnutí různých oborů či ekonomických odvětví.
- 3) Výzkum je zpracován nezávislou organizací.
- 4) Zainteresovanými subjekty jsou soukromé podniky i veřejné instituce.
- 5) Zpracování periodických analýz.
- 6) Měření jak spokojenosti, tak klíčových faktorů úspěšnosti. (Nenadál, 2004)

V současné době není v České republice zaveden specifický systém řízení kvality, nicméně v některých oblastech jsou již využívány určité standardy, jako např. v oblasti gastronomie je využíván systém HACCP¹⁰, v oblasti ubytování pak jednotná klasifikace ubytovacích zařízení. Mezinárodní řetězce pak využívají vlastní oborové standardy. V České republice existuje dokument „Strategie národní politiky kvality v České republice na období let 2011 až 2015“, kde je definována národní politika jako souhrn „*záměrů, cílů, metod a nástrojů*

¹⁰ HACCP – Hazard Analysis Critical Control Points. Legislativa ČR vyplývající ze zákona č.110/1997 Sb., Zákon o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů a příslušných vyhlášek, ukládá, mimo jiné, všem výrobcům potravin určit ve výrobním procesu technologické úseky (kritické body), ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti způsobem stanoveným vyhláškou, provádět jejich kontrolu a vést o tom evidenci (§3, odst. 1, písm. g). Podle vyhlášky MZe č.147/1998 Sb. v aktuálním znění, musí mít každý výrobce potravin zavedený a ověřený systém kritických bodů.

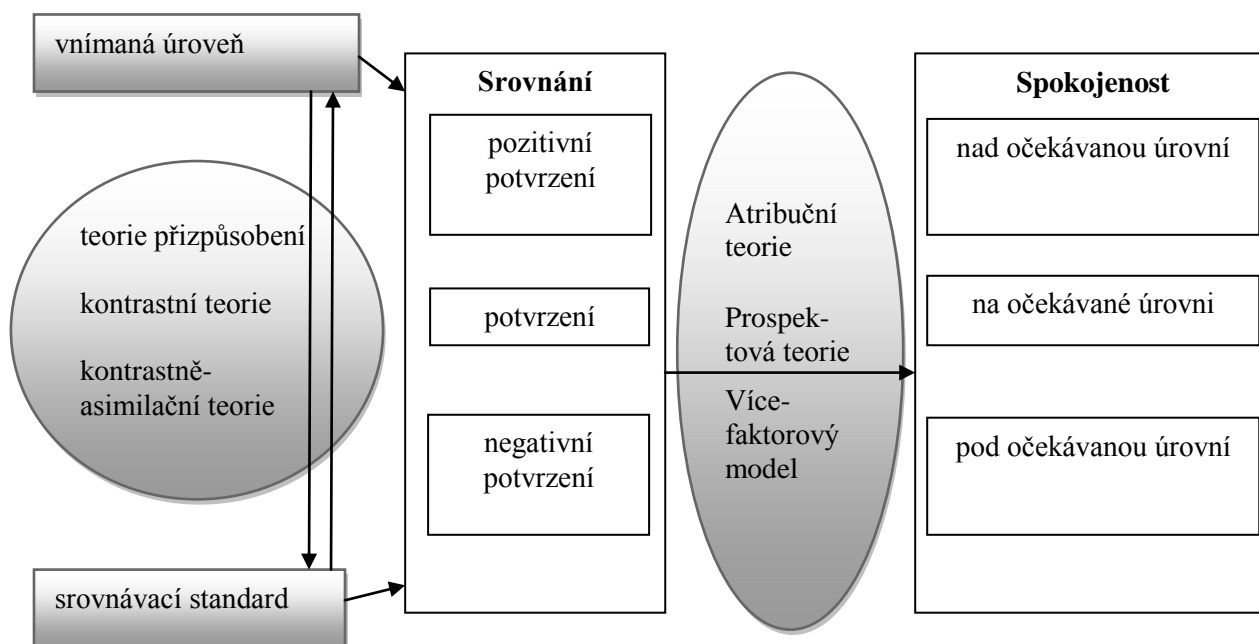
k ovlivňování kvality výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti na evropských a světových trzích“. (http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1296209250_strategie-npk-2011-2015-pdf.pdf, online 05. 05. 2014)

2.2.4 Teorie a koncepty spokojenosti

Vznik „spokojenosti“

Pro systematizaci teorií a konceptů, jež souvisí se spokojeností zákazníka, je nutné se nejprve vrátit k pojmu C/D Paradigma (*Confirmation/Disconfirmation-Paradigma*), neboli vzniku vědní disciplíny o potvrzení či nepotvrzení. Podstatou tohoto systému je, že spokojenost zákazníka vzniká porovnáním skutečných zkušeností při využití služeb (tzv. současná služba) s určitým standardem zákazníka (tzv. představovaná služba). Pokud vnímaný výkon odpovídá představám zákazníka, dochází k tzv. „potvrzení“. Míru spokojenosti, která je aktuálně vnímána při právě poskytované službě či výkonu, nazýváme potvrzenou mírou spokojenosti. Jestliže skutečná výkonnost převyšuje očekávanou, vzniká spokojenost zákazníka. V opačném případě dochází ke vzniku nespokojenosti. Základní průběh C/D paradigmatu je možné vidět na obr. č. 14.

Obr. č. 14 Vznik C/D paradigmatu



Zdroj: Homburg, Ch., Stock, R., *Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit in Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, 2005, str. 21

Srovnávací standard odráží očekávání klienta v návaznosti na poskytovaných službách. V literatuře bývají často zmiňovány srovnávací standardy:

- očekávání,
- zkušenostní normy,
- nebo ideály.

Zatímco se očekávání týkají především předpokládané úrovně výkonnosti, tak zkušenostní normy staví na zkušenostech zákazníka se stejným či podobným výrobkem, službou. Nejlepší možná situace nastává tehdy, jestliže ideály zákazníka jsou totožné s jeho srovnávacími standardy. Současný zákazník, jak již bylo v práci opakovaně uvedeno, je informovanější, zkušenější, a proto není výjimkou, že jeden zákazník má více srovnávacích standardů, jejichž naplnění vede ke vzniku spokojenosti s poskytovanou službou. Pod termínem „vnímaná úroveň“ rozumíme aktuální stav dostávané služby. Důležité je rozlišovat mezi objektivním a subjektivním výkonem. Zatímco objektivní výkony jsou pro všechny zákazníky stejné, subjektivní výkony se formují na základě nejrůznějších vnímaných efektů, které mohou být u každého zákazníka rozdílné. Proto není výjimkou, že pro jeden a ten samý stav existuje velké množství vnímaných výkonnostních úrovní (každý člověk je vnímá odlišným způsobem). Poslední proměnnou daného modelu je spokojenost, jež bývá definována jako výsledek kognitivního srovnání. U jiných autorů, kteří se tímto tématem zabývají (Dubé, Morgan 1998; Fornell et al. 1996; Wirtz, Bateson 1999 in Homburg, 2005), lze kromě kognitivních složek upozorovat důležitost složek afektivních, které značným způsobem ovlivňují emocionální stav zákazníka.

Důraz na citovou složku zákazníka je také výrazný v konceptu „Customer Delight“ (potěšení zákazníka), pod nímž je možné představit si silnou pozitivní emociální reakci zákazníka na produkt. V tabulce č. 5 lze vidět stručný přehled teorií, které jsou níže detailněji vysvětleny.

Tab. č. 5 Přehled teorií a konceptů

	Základní myšlenka teorie	Vybraní autoři
Teorie přizpůsobení	Při překročení, resp. nenaplnění očekávání zákazníka dochází k adaptaci vnímaného výkonu tak, aby spokojenost dosáhla úrovně potvrzení.	Clow/Kurtz/Ozment (1998) Festinger (1957) Mittal/Kumar/Tsiros (1999) Morwitz/Pluzinski (1996) (2004) Homburg/Koschate/Hoyer (2005) Maxham/Netemeyer (2003) Tax/Brown/Chandrashekar (1998)

Teorie kontrastu	Při překročení, resp. nenaplnění očekávání zákazníka posilují zákazníci dodatečně svá očekávání. Toto vede k růstu nespokojenosti. Nespokojenost pak vede ke změně v chování, resp. ke změně dodavatele služeb.	Anderson (1973) Dawes/Singer/Lemon (1972) Sherif/Hovland (1961) Oliver (1997)
Kontrastní teorie přizpůsobení	Zákazníci mají tendenci, v závislosti na rozsahu rozdílu mezi vnímanou a očekávanou úrovní, redukovat nebo zvětšovat rozdíly.	Churchill/Surprenant (1982) Meyers-Levy/Tybout (1997)
Typologie forem spokojenosti	Souhra úrovně spokojenosti a časových změn v očekáváních vede k různým formám spokojenosti zákazníků.	Bruggemann (1976) Büssing et al. (1999) Homburg/Stock (2001a,b) Stauss/Neuhaus (2000)
Atribuční teorie	Zákazníci hledají příčinu úspěchu, resp. neúspěchu svého nákupu. Spokojenost je pak závislá na rozsahu připisované příčiny.	Bitner (1990) Folkes (1984, 1988) Hanna/Wozniak (2001)
Teorie hledání	Zákazníci jsou odmítaví k riziku. Nenaplnění očekávání zákazníků vede k větší nespokojenosti, než když ve stejném rozsahu (kladném) jsou tato očekávání naopak uspokojena.	Kahneman/Tversky (1979) Tversky/Kahneman (1981,1991)
Vícefaktorový model spokojenosti zákazníka	Ne všechny služby přispívají ke spokojenosti. Naplňování pouze základních faktorů zabraňuje vzniku nespokojenosti, avšak naplňování neočekávaných faktorů vede ke spokojenosti. Právě na různorodých faktorech výkonu závisí rozsah a stupeň naplnění očekávání.	Bailom et al. (1996) Gross-Engelmann (1999) Kano et al. (1984) King (1989) Matzler (2000) Oliver (1997) Rudolph (1998) Sauerwein (2000)

Zdroj: Homburg, Ch., Stock, R., Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit in Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 2005, str. 24

Teorie přizpůsobení

Tento koncept vychází z teorie o nesouladu, kdy zákazníci usilují o kognitivní (poznávací) rovnováhu, která existuje, např. když jsou očekávání vnímanou realitou naplněna. Pokud nedojde k naplnění rovnováhy, pak dochází k aktivaci procesu, jenž má k obnovení rovnováhy vést. Tento mechanismus se pak nazývá efekt přizpůsobení.

Teorie kontrastu

Vychází z Helsonovy, 1964 (in Sherif/Hovland, 1957 in Homburg, 2005) teorie přizpůsobení. Je založena na předpokladu, že zákazník v případě nesouladu mezi očekáváním a vnímanou realitou přijme dodatečná opatření, která povedou ke korekci tohoto stavu. Korekce probíhá opačným způsobem než efekt přizpůsobení v rámci teorie přizpůsobení. To znamená, že zákazníci dle této teorie inklinují ke zvětšení rozdílu mezi očekávanou a vnímanou realitou. Vysvětlení zákaznické spokojenosti v rámci této teorie je následující: vznik rozdílu mezi očekávanou a vnímanou realitou vede k vyvolání efektu překvapení. To vede v závislosti na kladném či záporném srovnání k tomu, že zákazníci vnímají svá očekávání extrémně pozitivně či negativně.

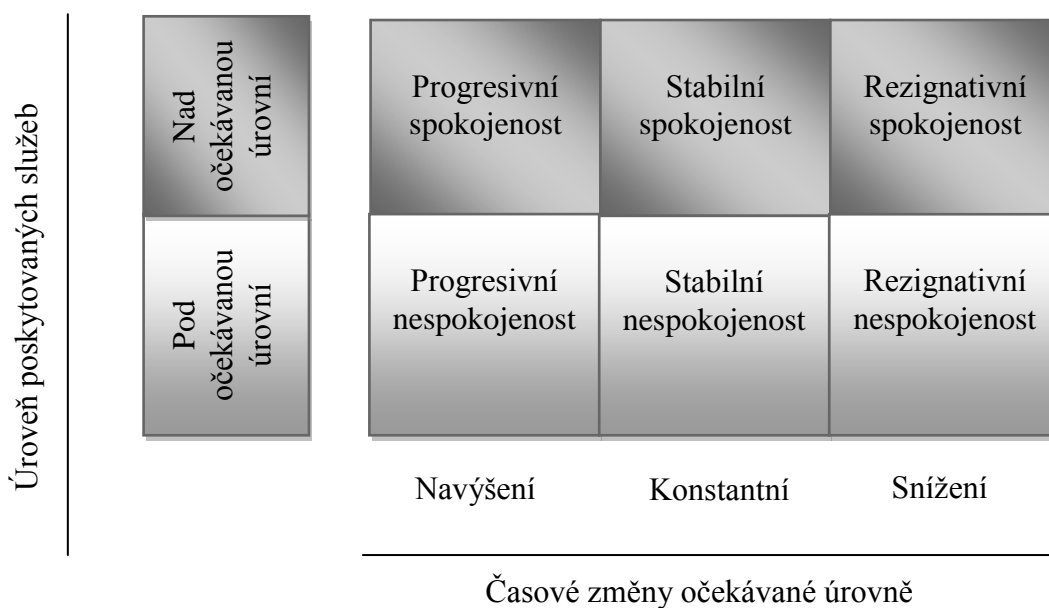
Kontrastní teorie přizpůsobení

Vychází z obou zmíněných teorií. Velikost odchylky mezi očekávanou a vnímanou úrovní reality určuje, zda bude nalezen mechanismus, který by vedl ke snížení, resp. ke zvýšení rozdílu. V této souvislosti můžeme rozlišovat mezi třemi základními oblastmi: oblast přijetí, lhostejnosti a odmítnutí. Pro vznik zákaznické spokojenosti tato teorie poskytuje následující vysvětlení: zákazníci se přizpůsobí malé odchylce mezi očekávanou a vnímanou realitou (efekt přizpůsobení). Menší očekávání (negativní rozdíl) pak vede např. k pozitivnímu vnímání dané služby či výkonu. Efekt přizpůsobení vede ke snížení, resp. odstranění rozdílu. Důsledkem toho je sladování spokojenosti s očekávanou úrovní. (Homburg, 2005)

Typologie forem spokojenosti

Typologie jednotlivých forem zákaznické spokojenosti vychází z děl autora Bruggemanna (1974, 1976 in Homburg/Stock 2005), který se zabývá různými formami spokojenosti zaměstnanců. V pozadí časových změn očekávané úrovně zaměstnanců bylo definováno pět základních úrovní spokojenosti zaměstnanců: progresivní, stabilní a rezignativní spokojenost, stejně tak konstruktivní a stabilní nespokojenost. Později byly tyto formy přepracovány a přeneseny do oblasti zákaznické spokojenosti (Homburg, Stock 2005). Nově definované formy je možné vidět na obr. č. 15.

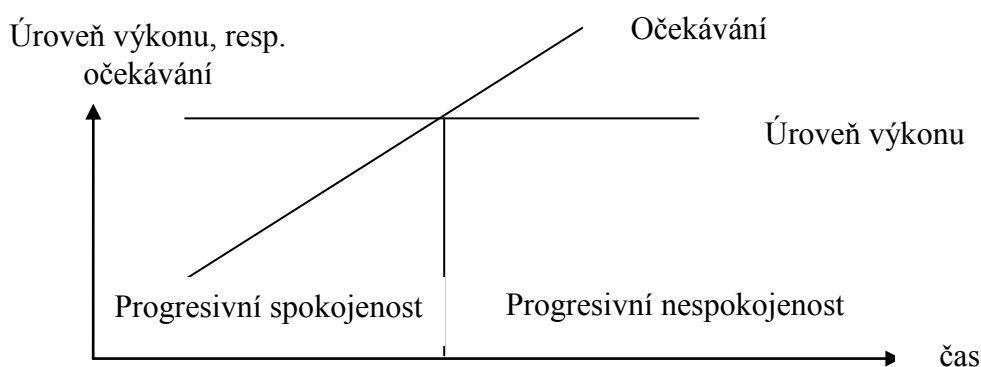
Obr. č. 15 Přehled typologizace forem spokojenosti



Zdroj: Homburg, Ch., Stock, R., *Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit im Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, 2005, str. 28

V rámci tohoto modelu je zajímavé v průběhu času sledovat výskyt přechodů mezi jednotlivými formami hodnocení. Zpočátku leží očekávaná úroveň pod vnímanou úrovní, ale v průběhu času tato očekávání postupně rostou. V tomto případě pak následuje přechod od progresivní spokojenosti k progresivní nespokojenosti. Takový jev může nastat, když skutečný výkon není v průběhu času konstantní, nýbrž se zvyšuje, ale pomaleji než očekávání. Tento jev je možné vidět v obrázku č. 16.

Obr. č. 16 Přechod mezi různými úrovněmi spokojenosti v čase



Zdroj: Homburg, Ch., Stock, R., *Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit im Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, 2005, str. 29

Atribuční teorie

V souvislosti s konceptem C/D Paradigmatu bylo vycházeno z předpokladu, že určité měřítko očekávání povede k určité úrovni spokojenosti. Atribuční teorie nám říká, že určité podmínky vedou k tomu, že totožný rozměr naplnění očekávání může mít za následek uspokojení na různých úrovních. Konkrétně to znamená, že atributy ve vztahu k naplnění očekávání zvyšují, resp. snižují úroveň spokojenosti. Základy této teorie položil již v roce 1958 Heider, ale důsledněji byla rozvinuta až v letech 1960 - 1970 (Kelley 1972; Weiner 1985 in Homburg, 2005). Tato teorie je založena na myšlenkových poznávacích procesech, které jsou odvozeny od vlastních individuálních příčin a chování ostatních. Pro kategorizaci příčin je možné rozlišovat mezi 3 základními úrovněmi:

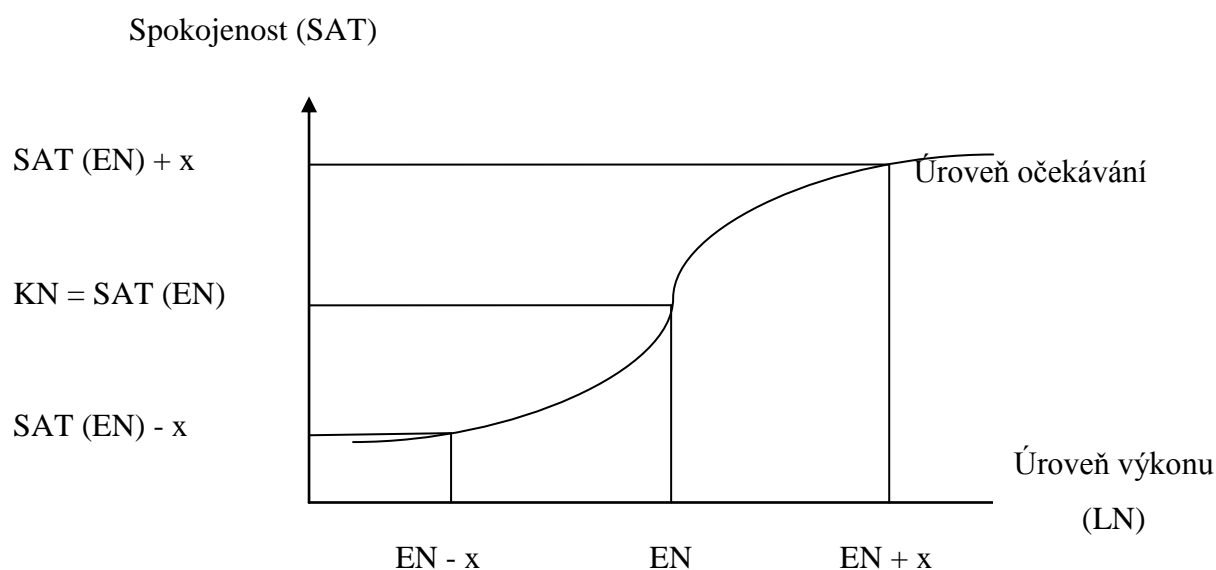
- **místo** - výsledek bude připisován vlastní osobě či svému okolí,
- **stabilita** - příčina je vnímána jako trvalá či dočasná,
- **kontrolovatelnost** - příčina je vnímána jako ovlivnitelná či neovlivnitelná.

Tyto tři atributy jsou pak považovány za základ této teorie. Atribut místa je nejčastěji považován za příčinu naplnění očekávání. To znamená, že vliv na naplnění očekávané úrovně je výrazně ovlivněn tím, zda je zákazník odpovědný za plnění těchto očekávání. Stabilita nám ukazuje, že ten samý problém (či úspěch) může být pouhá náhoda, a je nepravděpodobné, že by se měla v budoucnu opakovat. Kromě toho se předpokládá, že ovlivnění naplnění očekávání spokojenosti budou prostřednictvím kontrolovatelnosti relativně zajištěna.

Teorie hledání

Teorie hledání byla detailněji popsána autory Kahneman a Tversky (1979), podle nichž se jedná o teorii užitku, která má svůj původ v teorii popisného rozhodování. V rámci této teorie je užitek vyjádřen prostřednictvím kladných či záporných odchylek od referenčního bodu. Kromě toho se předpokládá ztráta odporu zákazníka. To znamená, že ztráta k referenčnímu bodu je hodnocena hůře, než stejně vysoký pozitivní ekonomický zisk k tomuto bodu. Klíčový rozdíl mezi hlediskou zákaznické spokojenosti z pohledu teorie hledání a provedených šetření spočívá v časových dimenzích. Grafické znázornění vzniku zákaznické spokojenosti v rámci teorie hledání je možné vidět na obr. č. 17.

Obr. č. 17 Vznik spokojenosti - teorie hledání



Zdroj: Homburg, Ch., Stock, R., *Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit in Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, 2005, str. 32

Zatímco teorie hledání jedná na základě a priori ¹¹pohledu, tak v případě zákaznické spokojenosti se bude vycházet z ex-post (následného) pozorování. Tato teorie před samotným rozhodnutím zvažuje případné zisky či ztráty, jež zákazníkovi případnou. V souvislosti se zákaznickou spokojeností v kontrastu pozorujeme shodný model C/D Paradigmatu, jenž provádí hodnocení až na základě poskytnuté služby či výkonu. Tuto teorii lze vyjádřit pomocí následujícího vzorce:

$$\text{SAT}(\text{EN}+\text{x}) - \text{KN} < \text{KN} - \text{SAT}(\text{EN} - \text{x})$$

Pozn.:

EN	úroveň očekávání
x	odchylka od referenčního bodu
LN	vnímaná úroveň výkonu
SAT	cílená spokojenost zákazníka při určité úrovni výkonu či služby
KN = SAT(EN)	potvrzená úroveň spokojenosti

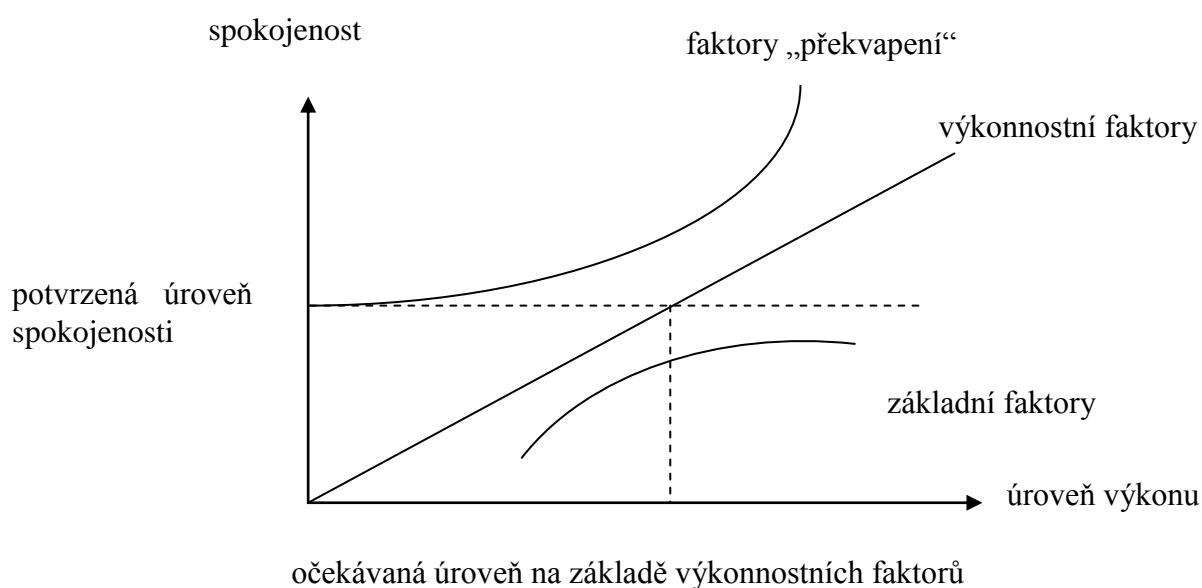
Vícefaktorový model spokojenosti zákazníka

Vícefaktorový model spokojenosti zákazníka vychází z odlišných struktur závislosti spokojenosti zákazníka na úrovni poskytované služby, než tomu bylo v předchozí teorii. Na základě tohoto modelu lze konstatovat, že ne všechny výkony ve stejné míře ovlivňují spokojenost zákazníka. Zatímco splnění konkrétních představ vede okamžitě ke spokojenosti,

¹¹ A priori = předem, předchůdný

tak ostatní služby zabraňují pouze vzniku nespokojenosti. Tento přístup je založen na dvoufaktorovém modelu spokojenosti zaměstnanců, ve kterém se rozlišují dva základní faktory: hygienické a motivátory. Hygienické faktory jsou v tomto případě chápány jako minimální požadavky, jejichž dodržování zaměstnanec vyžaduje. I když jejich dodržování nevede ke spokojenosti v pravém slova smyslu (tak jak ji chápeme v rámci spokojenosti zákazníka), tak nedodržování těchto základních norem povede ke značnému rozhořčení. Druhou skupinou jsou motivátory, jejichž plnění není považováno za samozřejmé. Motivátory mají pak přímý vliv na růst spokojenosti. Pokud tento základní model budeme implikovat na fenomén zákaznické spokojenosti, budeme rozlišovat tři typy faktorů, které reprezentují různé typy služeb. Vliv úrovně výkonu na úroveň spokojenosti daného zákazníka je možné vidět na obrázku č. 18.

Obr. č. 18 Vícefaktorový model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Homburg, Ch., Stock, R., *Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit in Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, 2005, str. 33

Základní faktor lze položit do rovnováhy s výše uvedenými faktory hygieny, kdy jejich splnění poskytuje zákazníkovi samozřejmost a obvykle neproniká do jeho mysli. Z tohoto důvodu se předpokládá, že naplnění základního faktoru nevede ke spokojenosti. Naopak faktor potěšení není zadán přímo zákazníkem, což znamená, že zákazník nemá žádná konkrétní očekávání. Pokud ovšem dojde k jejich naplnění, tak zákazník je spokojený nad očekávanou úroveň. Ve vztahu k faktoru výkonu, který je doplňkem základního dvoufaktorového modelu, existuje lineární vztah mezi spokojeností zákazníka a úrovní

výkonu, tzn., přesné naplnění očekávání prostřednictvím výkonnostních faktorů spokojenosti, které se nachází na úrovni potvrzení. Jestliže naopak nejsou očekávání naplněna, resp. naplněna jsou, tak potom se úroveň spokojenosti zákazníka nachází pod, resp. nad úrovní potvrzení.

2.2.5 (Ne)spokojenost

Mezi spokojeností a nespokojeností existuje úzká hranice. Nespokojenost je výsledkem negativního rozdílu mezi výkonem, který zákazník očekává na straně jedné, a vnímáním skutečného výkonu na straně druhé. V této situaci disponuje zákazník celou řadou možností, jak se zachovat. Zákazník si nespokojenost s poskytnutým výkonem nechá pro sebe, nikomu ji nesdělí, ale nevrátí se. Nebo se se svým negativním zážitkem podělí se svým okolím, ale poskytovateli svoji nespokojenost nesdělí. Další možností je, že si bude stěžovat. (Stauss, Seidel, 2007)

Stížnost je nespokojenost vyjádřená druhému subjektu s cílem, aby se poskytovatel vyjádřil ke svému chování a stěžovatel dosáhl nápravy za utrpěnou škodu. Pojmy stížnost a reklamace není vhodné považovat za rovnocenné. Stížnost je chápána jako kritika nebo podnět zákazníka vyplývající z jeho bezprostřední negativní zkušenosti s využitím výrobku, služby apod. Ne vždy je možné stížnosti vyřešit okamžitě, měly by být dodavatelem přijímány s povděkem jako inspirace pro další zlepšování. Reklamace můžeme na druhé straně považovat za projev nejvyšší nespokojenosti zákazníka, vyjádřený oficiální (obvykle písemnou) formou a vyžadující individuální a okamžité řešení pomocí náhradního plnění, opravy apod. (Nenadál, J., 2008) K reklamaci by měl podnik přistupovat obezřetně.

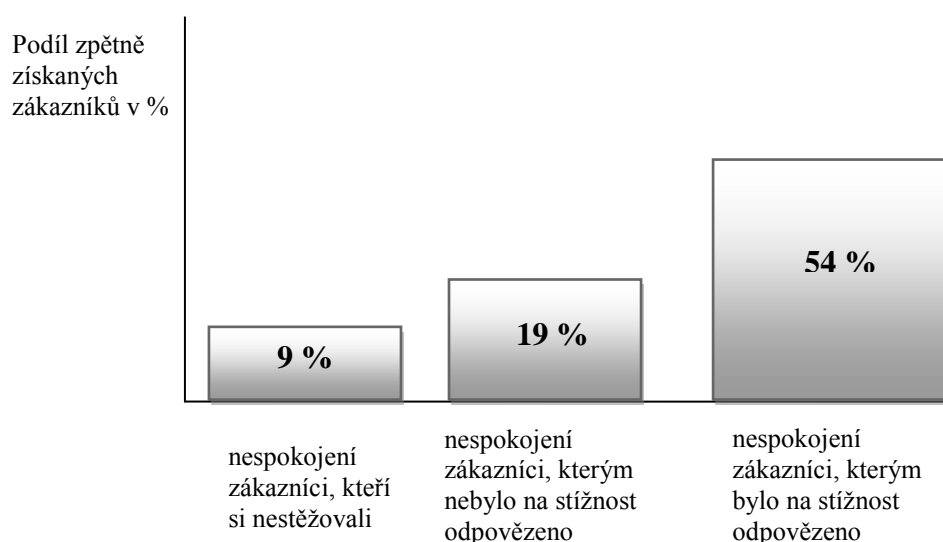
Momberger (in Stauss, Bruhn, 1995) spojuje stížnosti s otázkou kvality a obě tyto oblasti staví do popředí zájmu. Autor uvádí, že je mnohem lépe, když podnikatel resp. manažer stížnost obdrží, než kdyby se neměla do jeho rukou dostat. Význam informací, které ze stížností plynou, bude respektován, pouze pokud budeme brát v úvahu výsledky americké studie, která byla zveřejněna v knize od autorů Stauss a Bruhna (1995).

- Lidé mluví o negativních zkušenostech dvakrát více než o těch pozitivních.
- Na jednu stížnost, která se dostane do rukou podnikatele resp. manažera, připadá dalších 25 negativních zkušeností jiných zákazníků, kteří tento svůj pocit nikomu ve firmě nesdělili.
- Každý, kdo má tuto negativní zkušenost, se se svým zážitkem podělí s dalšími, min. pěti lidmi.

- Firmy lépe porozumí spokojenosti zákazníků, když se budou dostatečně věnovat jejich stížnostem. 96 % nespokojených zákazníků si nikdy nestěžuje. (Technical Assistance Research Program in Kotler, 2004)

Posouzení podnikatelské reakce na stížnost vede zákazníka k jeho spokojenosti příp. nespokojenosti, což má opětovný vliv na vývoj jeho spokojenosti. Stávající nespokojenost může zesílit, nebo může být transformována na zákaznickovu spokojenost, viz obr. č. 10. Stěžující si zákazníci, kteří byli spokojeni s řešením vzniklé situace, jsou daleko častěji vůči firmě loajálnější a umí předávat své pocity i dalším potenciálním zákazníkům. Mombergerův (in Bruhn, Stauss, 1995) výzkum ukazuje, že firma může získat nespokojeného zákazníka zpět v případě, že bere stížnost dostatečně vážně a snaží se ji co nejrychleji vyřešit, viz obr. č. 19.

Obr. č. 19 Reakce na stížnost a zpětné získání nespokojených zákazníků



Zdroj: Momberger, W., *Qualitätssicherung als Teil des Dienstleistungsmarketing - das Steigenberger Qualitäts- und Beschwerdemanagement*. in: Bruhn, D., Stauss, B., (NrsG). Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, str. 559

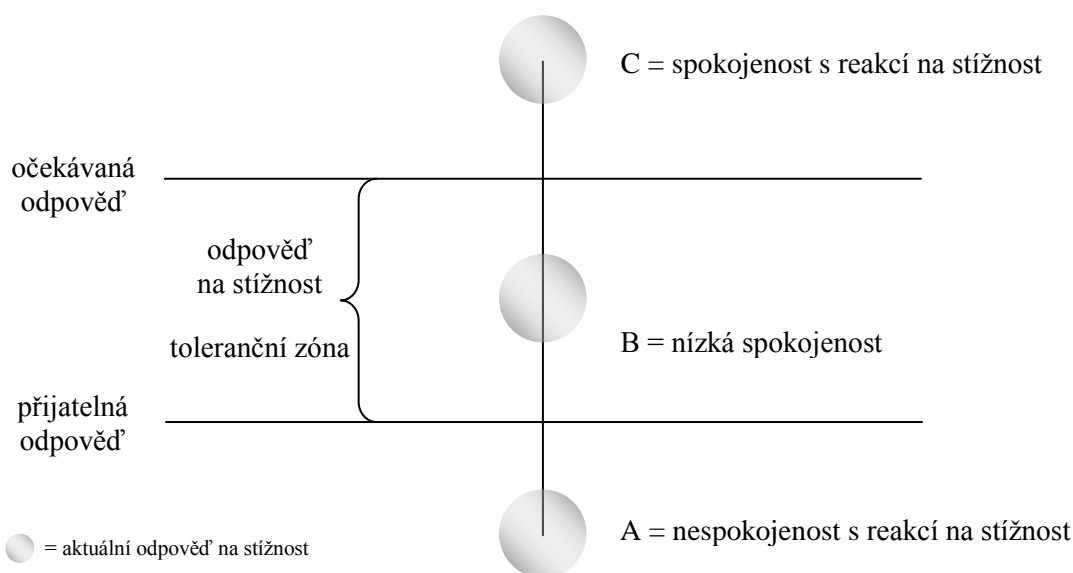
Podle Albrechta a Zemkeho (in Kotler, 2004) mohou být tato čísla ještě vyšší. Dle těchto autorů bude 54 - 70 % zákazníků s danou firmou i nadále obchodovat, pokud bude jejich stížnosti vyhověno. Pokud má zákazník pocit, že jeho problém byl vyřešen velmi rychle a k jeho spokojenosti, může toto číslo vystoupat až na 95 %. Tito zákazníci budou svou pozitivní zkušenost vyprávět v průměru až 5 dalším lidem.

Reakce na stížnost - toleranční zóna

Během posledních rozhovorů, které byly vedeny na akademické úrovni, se živě diskutovalo o spokojenosti zákazníků a také o tom, jestli lze vytvořit standardní zákaznická očekávání a jestli je zároveň možné použít několik pravidel. (Stauss in Hunterhuber, 2009)

Mezi očekávanou a přijatelnou odpovědí se nachází toleranční zóna odpovědi na stížnost, tzv. toleranční pole. Jestliže nebude dosaženo standardní akceptovatelné odpovědi, dochází k nespokojenosti, protože ani minimální požadavky zákazníka na základě stížnosti nebyly splněny. Pokud je vnímaná reakce na stížnost na úrovni přijatelné odpovědi, dochází k lhostejnosti, resp. k malé spokojenosti s odpovědí. S vysokou spokojeností lze počítat pouze tehdy, pokud reakce na stížnost bude plně odpovídat zákaznickovu přání. (Stauss in Hinterhuber, 2009)

Obr. č. 20 Odpověď na stížnost - toleranční zóna a spokojenost s odpovědí na stížnost



Zdroj: Stauss, B., *Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung*. In: Hinterhuber, H., Matzler, K., *Kundenorientierte Unternehmensführung*, 2009, str. 350

K dosažení opětovné spokojenosti je nutné brát v úvahu celou řadu faktorů, které výsledek značně ovlivňují. Mezi hlavní faktory, které určují výši očekávání a šířku toleranční zóny patří: chápání role zákazníka, relevance problému, vnímaná vina poskytovatele, explicitní a implicitní slib, zkušenosti se stížnostmi, ústní komunikace, předpokládaná reakce na stížnost.

Zákazník vnímá proces vyřizování stížnosti po celou dobu - tzn. od vzniku stížnosti až po její vyřešení včetně dílčích kroků. Stěžovatel vnímá zacházení poskytovatele s jeho stížností

průběžně, na řadě kontaktních bodů. Celkově se podle Stausse (in Hinterhuber, 2009) mohou tyto kvalitativní dimenze v managementu stížností systematizovat následovně:

- **dosazitelnost** - lehkost, s jakou lze nalézt odpovědného pracovníka, znalost adresy, kde si může zákazník stěžovat,
- **interakce** (odpověď na vyřizování stížnosti) - zákaznický orientovaný způsob interakce během přijímání a vyřizování stížnosti
- **vstřícnost** - jak vstřícně se se zákazníkem jedná, příjemný tón a slušný způsob řeči,
- **umění vcítit se** - porozumění - schopnost vcítit se do zákaznickova pohledu, porozumění pro jeho rozčilení, individuální posouzení jeho případu,
- **snaživost a ochota pomoci** - rozpoznatelná snaha vyřešit zákazníkův problém v jeho prospěch,
- **aktivita a iniciativa** - aktivní hledání kontaktu se zákazníkem, stimulace sdělování zákaznickova pocitu a sdělování skutečnosti, že došlo ke zpoždění,
- **spolehlivost** - dodržení slibů ve smyslu časovém i obsahovém,
- **rychlost reakce** - rychlost při vydání potvrzení o stížnosti, rychlost, s jakou bude reagováno na doplňující dotazy zákazníka a rychlost, s jakou bude zákaznickova stížnost vyřešena,
- **odpovídající způsob**, férovost a přiměřenost nabízeného řešení problému.

Důležitým předpokladem fungování je vybudovat celopodnikový management stížností, který bude zahrnovat všechny procesy. Detailnější popis managementu stížností není předmětem zpracování této disertační práce, ale v rámci spokojenosti zákazníků, jak je vidět v textu kapitoly 2.2.5, je potřebné se stížnostmi zabývat.

3 Metody měření spokojenosti a identifikace příčin nespokojenosti

V návaznosti na předchozí kapitoly se bude tato část práce věnovat již konkrétním nástrojům, kterými lze spokojenost zákazníka měřit, resp. identifikovat možné příčiny vzniku nespokojenosti. Z pohledu autorky je velice důležité tyto dvě oblasti provázat, protože nespokojený zákazník se může v případě včasného a správného přístupu k řešení jeho nespokojenosti stát zákazníkem spokojeným, loajálním a věrným.

3.1 Metody měření spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti zákazníka může managementu pomoci v rozhodování o tom, jakým směrem se vydat při zlepšování výkonnosti své organizace/procesů/projektů. V rámci této podkapitoly budou blíže popsány metody:

- pozorování
- spotřebitelský test
- dotazníkové šetření
- vícefaktorové modely
- dekompoziční metody
- integrované měření spokojenosti
- *Servqual*
- přístup ochoty zaplatit (*Der Willingness-to-pay-Ansatz*)
- *Penalty-Reward-Faktoren-Ansatz*

3.1.1 Pozorování

Tato metoda patří vedle dotazování a experimentu mezi ty, jejichž hlavním cílem je sběr primárních dat. Podstatou je pasivní vizuální vnímání bez přímého kontaktu mezi pozorovaným a pozorovatelem. Výhodou je, že dochází k vnímání opravdových „nehraných“ emocí (pozorovaný netuší, že je pozorován, a projevuje se tak, jak mu je vlastní v dané situaci). Uplatňování této metody zároveň nevyžaduje součinnost druhého subjektu, což může být v některých situacích značnou výhodou. Tato metoda má své nevýhody, např. nepřesné čtení reakcí pozorovaného subjektu, značná časová náročnost a vysoké nároky na pozornost pozorovatele. I z těchto důvodů bývá pozorování kombinováno s dalšími výzkumnými metodami. Podle účelů mohou existovat různé typy pozorování: nestrukturované, strukturované, uměle vyvolané, přirozené, zřejmé, skryté, přímé, nepřímé, osobní s pomůckami. (Kozel a kol., 2006)

3.1.2 Spotřebitelský test

Základním cílem této metody je získat neutrální přehled o kvalitě poskytovaných služeb v porovnání s konkurencí. V České republice funguje od roku 2003 Sdružení obrany spotřebitelů, jehož hlavním posláním je hájit práva a oprávněné zájmy spotřebitelů ve všech oblastech. V případě, že zákazník má podezření, že jeho spotřebitelská práva jsou poškozena nebo ne zcela dodržena, může se na toto sdružení obrátit s podnětem o přešetření dané služby či vlastností výrobku. Tato organizace rovněž pravidelně provádí spotřebitelské testy tak, aby s nimi byl seznámen co nejširší kruh spotřebitelů, kteří mají o danou službu či výrobek zájem. (<http://www.asociace-sos.cz/o-nas-2/>)

3.1.3 Dotazníkové šetření

Nejčastější formou výzkumu spokojenosti je dotazníkové šetření, které se začalo značně rozvíjet ve 40. letech minulého století. Funkce dotazníkového šetření je různorodá (např. zjišťování veřejného mínění, realizace výzkumu atd.). Toto rozšíření plyne zejména z důvodu nízké finanční náročnosti a jednoduššímu zpracování získaných údajů. Ve většině případů se jedná o polostrukturovaný dotazník, který využívá uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek. (Kozel, 2006; Čertík, 2000)

Dotazníkové šetření poskytuje odpovědi na určité otázky, ale neodhalí důvody, proč byly získané odpovědi takové. Při vyhodnocování získaných dat je proto nutné mít určitou dávku zkušeností. Cílem dotazníkového šetření bývá predikovat budoucí vývoj na základě zjištění současného stavu a následně tak ověřit validitu vyhodnocených výsledků (typickým příkladem jsou předvolební průzkumy). Dotazníkové šetření může mít do určité míry manipulativní účel, kdy výsledek dotazníkového šetření je použit jako nástroj marketingového sdělení.

3.1.4 Vícefaktorové modely

Společnou myšlenkou funkčně orientovaných postupů je, že vznik zákaznické spokojenosti je založen na předpokladu, že celková spokojenost je součtem jednotlivých dílčích funkcí spokojenosti. Toto je možné podle Kaisera (2005) zaznamenat následující funkcí:

$$GZ_{ij} = f (EZ_{ij1}, EZ_{ij2}, \dots EZ_{ijk})$$

GZ_{ij} = celková spokojenost zákazníka i v oblasti služeb j

EZ_{ijk} = dílčí spokojenost zákazníka i v oblasti služeb j s funkcí k ($k = 1, \dots, n$)

V literatuře neexistuje shoda v otázkách, které kognitivní algebraické operace jsou založeny na agregaci. Proto je možné nalézt další dělení na kompenzační a nekompenzační modely.

- **Kompenzační vícefaktorové modely** jsou založeny na skutečnosti, že částečná spokojenost je založena na negativním rozdílu mezi očekávanou a vnímanou úrovní, na druhou stranu je kompenzována pozitivním rozdílem mezi očekávanou a vnímanou úrovní. Tento kompenzační výklad je založen na předpokladu, že dílčí spokojenost je lineární k celkové spokojenosti. (Kaiser, 2005)

$$GZ_{ij} = \sum EZ_{ijk}$$

GZ_{ij} = celková spokojenost zákazníka i v oblasti služeb j

EZ_{ijk} = dílčí spokojenost zákazníka i v oblasti služeb j s funkcí k ($k = 1, \dots, n$)

- V rámci **nekompenzačních vícefaktorových modelů** nedochází k vyrovnání mezi negativním a pozitivním rozdílem mezi očekávanou a vnímanou úrovní služeb. Souběžně s otázkou kognitivních algebraických operací je nutné brát v úvahu i váhy dílčího uspokojení, tzn., že jednotlivé dílčí spokojenosti s různými vahami se v různé míře podílí na vzniku celkové spokojenosti. (Kaiser, 2005)

$$GZ_{ij} = \sum (W_{ijk} \times EZ_{ijk}) \quad k = 1, \dots, n$$

GZ_{ij} = celková spokojenost zákazníka i v oblasti služeb j

EZ_{ijk} = dílčí spokojenost zákazníka i v oblasti služeb j s funkcí k ($k = 1, \dots, n$)

W_{ijk} = váha znaku k pro zákazníka i v oblasti služeb j

Nekompenzační vícefaktorové modely úzce souvisí se spotřebitelským výběrem, pozitivní a negativní vlastnosti služby se nemusí vždy vyloučit. Hodnocení jednotlivých vlastností na jedné straně usnadňuje spotřebiteli rozhodnutí. Na straně druhé zvyšuje pravděpodobnost, že pokud by spotřebitel detailněji zkoumal jednotlivé vlastnosti, pravděpodobně by se rozhodl jinak. Podle Kotlera, Kellera (2007) je možné nalézt tato tři řešení problému:

- **konjunktivní heuristika** – stanovení minimální úrovně každé zkoumané vlastnosti,
- **lexikografická heuristika** – spotřebitel se rozhodne pro značku na základě nejdůležitější vnímané vlastnosti,

- **heuristika postupné eliminace** – seřazení značky postupně dle preference, pravděpodobnost volby určité vlastnosti je pozitivně korelována s její důležitostí.

3.1.5 Dekompoziční metody

Tato skupina metod se vyznačuje protichůdným přístupem, než tomu bylo u vícefaktorových modelů. Jednotlivé funkce dílčí spokojenosti nejsou základem pro dosažení celkové spokojenosti, ale bazírují na celkovém posouzení specifického pořadí jednotlivých služeb, které slouží pro výpočet odpovídajícího podílu na částečném uspokojení. Hlavní výhoda tohoto přístupu spočívá v jednoduchosti a celistvosti. Proti tomu stojí nevýhody v podobě libovolných, specifických kombinací a v podobě omezené povahy návrhů průzkumů. (Kaiser, 2005)

3.1.6 Integrované měření spokojenosti

Základní myšlenou je, že celková spokojenost zákazníka vzniká agregací charakteristických dílčích spokojeností. Při integrovaném měření kvality jsou kromě kvalitativní úrovně a stupně spokojenosti zachyceny zejména specifické vlivy, které ovlivňují chování zákazníků. Postup je založen na principu, že samotná analýza kvality a úrovně spokojenosti popisuje pouze měrné proměnné, které nám v omezeném rozsahu dávají informace o komplexním zlepšení, ale nevypovídají o významu hodnocení kvality a spokojenosti z hlediska vlivu na chování zákazníka. Typický indexový systém je založen na tzv. kauzálním modelu a vyobrazuje vztahy mezi afektivními, kognitivními a behaviorálními proměnnými na veřejnosti. Tyto latentní strukturální proměnné mohou být měřeny formou vícerozměrných proměnných ukazatelů, které jsou založeny na specifických zákaznických průzkumech s pomocí kauzálních analýz na základě statistických metod odhadů. Stupeň síly mezi strukturálními proměnnými je kvantifikován za pomoci strukturálních parametrů. (Kaiser, 2005)

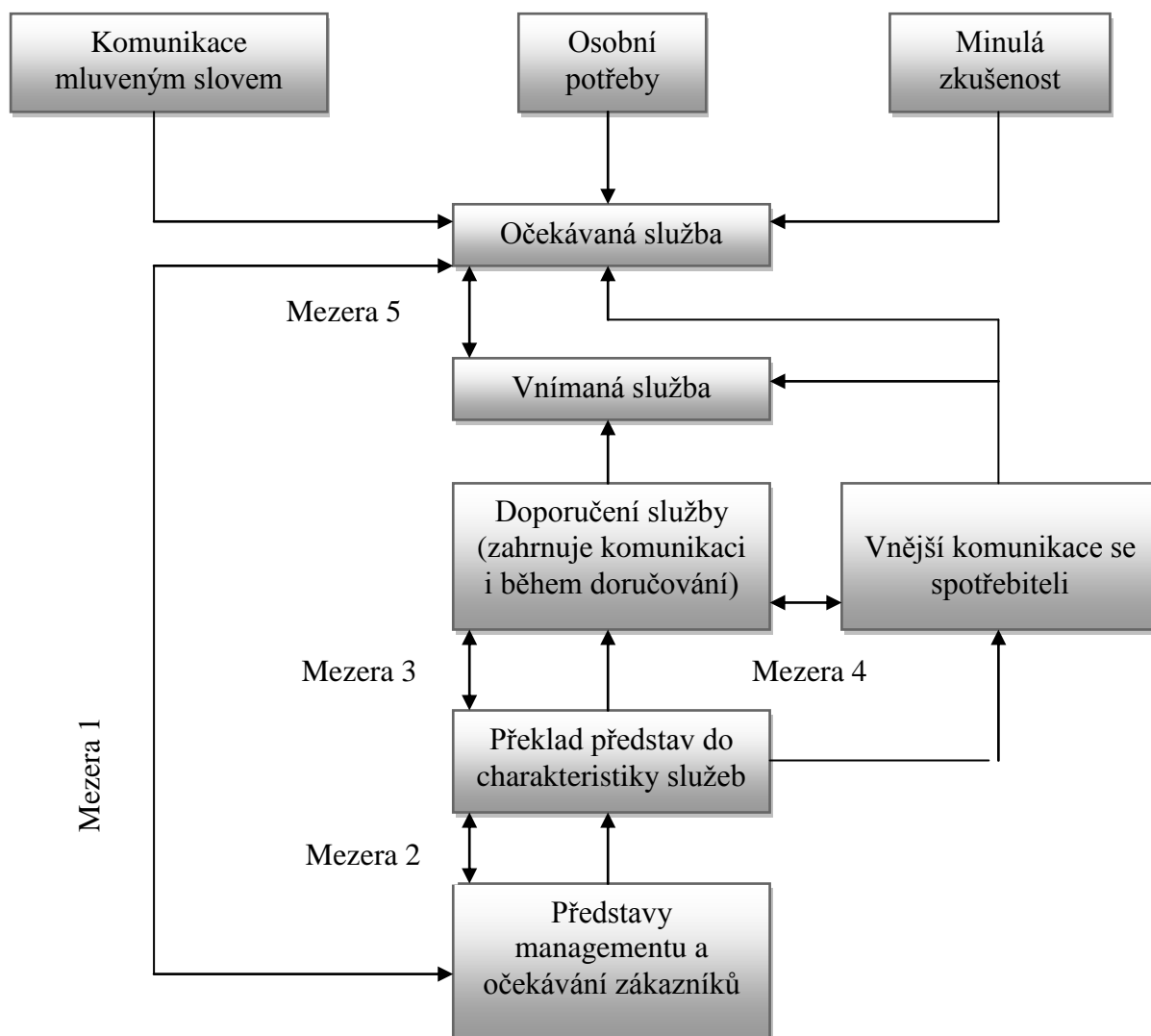
Výsledky vyplývající z použití kauzálního modelu je možné použít:

- k tvorbě indexů (index kvality, index spokojenosti, index loajality zákazníků), sloučením vážených průměrů proměnných parametrů měření,
- nebo ke korelační analýze mezi různými mírami řetězce úspěchu. Tento výsledek pak přispěje k získání informací, jakou měrou přispěly afektivní, kognitivní a behaviorální výsledky k realizaci cílů v oblasti zákaznickova chování.

3.1.7 Servqual

Tato metoda měření kvality služeb byla vyvinuta již v 80. letech 20. století a je založena na modelu GAP, tzv. modelu mezer, viz obr. č. 21. Základem metody je rozdíl mezi vnímanou a očekávanou úrovní služeb. Autoři metody A. Parasuraman, V. A. Zeithaml a L. L. Berry našli na základě kvalitativních výzkumů pět typů mezer.

Obr. č. 21 GAP model



Zdroj: <http://www.servqual.estranky.cz/img/picture/7/gap-model.jpg>

- **Mezera 1** - management firmy a konečný zákazník mohou mít rozdílné představy o finálním výrobku či službě, a proto je velmi důležité, aby firma zjišťovala přání a potřeby zákazníků v každém okamžiku. Tím by mohla být tato mezera zmenšena na minimum. Důležitým nástrojem jsou průzkumy mezi zákazníky, ale i mezi zaměstnanci (interní zákazník = zaměstnanec).

- **Mezera 2** - vzniká, jakmile charakteristiky služby neodpovídají tomu, co zákazník očekává a firma produkuje.
- **Mezera 3** - zákazníci i firma mají určité představy o fungování systému doručování služeb a pokud nejsou stanovené standardy dodrženy, vzniká mezera č. 3.
- **Mezera 4** - vzniká, pokud firma nedodrží své sliby (např. v reklamě).
- **Mezera 5** - je rozdílem mezi očekávanou a vnímanou úrovní, je součtem všech předešlých mezer.

V rámci vyhodnocení jednotlivých mezer je nutné rozlišovat 5 rozměrů:

- **Hmotné zajištění** (*Tangibles*) - tedy to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku, např. zařízení kanceláře, vybavení firmy, personál, komunikační zařízení.
- **Spolehlivost** (*Reliability*) - znamená, jestli je služba poskytnuta správně a přesně dle zadání.
- **Odpovědný přístup** (*Responsiveness*) - zda poskytovatel ochotně pomáhá a zda zajišťuje rychlou obsluhu.
- **Jistota** (*Assurance*) - firma má zázemí a schopnosti zajistit důvěru a spokojenost.
- **Empatie** (*Empathy*) - poskytovatel se snaží o individuální a citlivý přístup k zákazníkům.

Těchto pět částí je dále rozčleněno na 21 vlastností, které vystihují dané aspekty ze dvou úhlů: očekávání a vnímání zákazníka. Výsledkem je pak systém 42 otázek a tvrzení, které zákazník hodnotí na stupnici 1 - 9 (od úplného souhlasu až po plný nesouhlas). Čím větší je rozdíl mezi očekávanou a vnímanou úrovní (vnímaná úroveň > očekávaná úroveň), tím lépe je daná služba poskytována. Respondenti dále hodnotí relativní důležitost všech 5 rozměrů a jejich pořadí. Výhodou metodiky SERVQUAL je všeobecné použití, např. pro srovnání úrovně služeb s jinými firmami v odvětví. (<http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>, online 08. 10. 2011)

3.1.8 Přístup ochoty zaplatit (*Der Willingness-to-pay-Ansatz*)

Tento přístup představuje proces, který vytváří hodnotově orientovaný koncept založený na spokojenosti. Proto se předpokládá, že výsledky hodnocení spokojenosti zákazníků porovnávají přijatou úroveň služeb s vynaloženými finančními, časovými, duševními a fyzickými jednotkami. Tyto vynaložené jednotky lze chápat jako cenu za danou službu. (Kaiser, 2005)

$$\begin{aligned}
U_{ij} &= f(W_{ij1} * D_{ij1}, W_{ij2} * D_{ij2}, \dots, W_{ijk} * D_{ijk}) \\
U_{ij} &= \sum (W_{ijk} * D_{ijk}) \quad \text{kde } k = 1, \dots, n \\
U_{ij} &= \sum [W_{ijk} (E_{ijk} - PP_{ijk})] \quad \text{kde } k = 1, \dots, n \\
U_{ij} &= f(W_{ij1} * PP_{ij1}, W_{ij2} * PP_{ij2}, \dots, W_{ijk} * PP_{ijk}) \quad \text{kde } k = 1, \dots, n \\
U_{ij} &= \sum (PP_{ijk} * W_{ijk}) \quad \text{kde } k = 1, \dots, n \\
\mathbf{R}_{ij} &= \mathbf{P}_j / U_{ij}
\end{aligned}$$

- U_{ij} index výkonu zákazníka i v oblasti služeb j
- D_{ijk} očekávaná úroveň kvality pro zákazníka i v oblasti služeb j vzhledem ke znaku k (k = 1, ..., n)
- W_{ijk} váhový význam znaku k pro zákazníka i a v oblasti služeb j (k = 1, ..., n)
- E_{ijk} očekávaná úroveň kvality pro zákazníka i v oblasti služeb j a vzhledem ke znaku k (k = 1, ..., n)
- PP_{ijk} vnímaná úroveň kvality pro zákazníka i v oblasti služeb j a vzhledem ke znaku k (k = 1, ..., n)
- R_{ij} index hodnocení zákazníka i v oblasti služeb j
- P_j cena služby j pro zákazníka i

Další možností hodnocení služeb, která by odpovídala konceptu „*Willingness-to-pay-Ansatz*“ s ohledem na ceny, spočívá v zahrnutí ceny jako samostatného prvku do seznamu atributů ve výše uvedených vícefaktorových modelech.

3.1.9 Model faktorů Penalty – Reward (*Penalty-Reward-Faktoren-Ansatz*)

Tento přístup je jedním z funkčně orientovaných, subjektivních a na poptávku orientovaných metod pro měření kvality a jeho hlavním cílem je odhalení „*reward*“ (faktor odměny) a „*penalty*“ (sankční faktor). Pokud se „*reward*“ faktory vyskytují, mají pozitivní vliv na celkový výsledek. Na druhou stranu, pokud se tyto faktory nevyskytují, nepřispívají k zhoršení celkového výsledku, tzn. jejich výskyt je vždy pouze pozitivním přínosem. Přítomnost „*penalty*“ faktorů celkový výsledek zhoršuje, ale stejně jako u „*reward*“ faktorů jejich absence danou situaci ani nezlepšuje, ani nezhoršuje.

Faktory „*reward*“ jsou ty, které zákazník neočekával, jako např. mísa ovoce na pokoji, bezplatné zapůjčení kola nebo vyčistění vozu. K „*penalty*“ faktorům patří např. špinavý hotelový pokoj. U této metody jsou jednotlivé faktory porovnávány v hodnotící škále (např. velice spokojen, spokojen, nespokojen apod.). Dále jsou jednotlivé atributy služeb

porovnávají v rámci očekávané a vnímané úrovně. Vícenásobnou regresí se pak hodnotí celkový výsledek. (Kaiser, 2005)

3.2 Metody identifikace příčin nespokojenosti

Měření spokojenosti zákazníků je důležité, neboť je velmi pravděpodobné, že spokojený zákazník si zakoupí naše zboží i v budoucnosti. Naproti tomu nespokojený zákazník se zpravidla příště obrátí na konkurenci a navíc sděluje své pocity mnoha dalším lidem, čímž může dojít ke ztrátě dalších existujících nebo potenciálních zákazníků. Z tohoto důvodu je nutné odhalit možné příčiny, které vedli k nespokojenosti. Mezi metody, které přispívají k identifikaci příčin nespokojenosti, patří:

- *Critical Incident-Technique*
- sekvenční metoda událostí
- analýza kritických cest
- analýza příčin
- metoda detekce problému
- analýza frekvence a významu problému
- analýza pochval a stížností

3.2.1 Critical Incident-Technique

Cílem metody critical incident technique je shromáždění a vyhodnocení kritických očekávaných událostí s pozitivním či negativním projevem. V rané fázi jejího vývoje byl kladen důraz zejména na vojenské využití. Následně dochází k aplikaci této metody v oblasti spokojenosti zaměstnanců, a to zejména v konceptu vícefaktorové teorie. Vzhledem k výše uvedenému neexistuje z hlediska rozmanitosti využitelných oblastí jasná a obecně přijímaná definice. Definované charakteristiky jsou všeobecné, a proto zde nejsou téměř rozdíly mezi informacemi, které je možné získat z empirických sociálních výzkumů. Toto zjištění vyplývá ze skutečnosti, že v konečném důsledku pouze jeden prvek v podobě přímé otevřené otázky zaměřené na chování či událost je spojen s pozitivní, resp. negativní zkušeností pro konkrétní situaci a je možné jej uplatnit pro vymezení metodiky téměř ve všech oblastech. Stauss (in Kaiser, 2005) rozšiřuje definici kritických událostí nejen na proces interakce mezi poskytovateli služeb a zákazníky, ale také na všechny neosobní pozitivně, resp. negativně vnímané události, jež máme v paměti.

3.2.2 Sekvenční metoda události

Na rozdíl od dříve uvedených postupů bere sekvenční metoda během měření implicitně v úvahu procesní charakter vzniku poskytování služeb. V praxi není tato metoda příliš vyzkoušena a rozvinuta a je ve své podstatě založena na metodě grafického zobrazení rozhodování a chování zákazníka. Na základě grafického znázornění procesu vzniku a poskytování služby jsou respondenti požádáni, aby již vyzkoušenou fází prošli psychicky a emocionálně znovu, podali podrobný popis chování, stejně tak jako hodnocení a následně tuto fází zařadili do příslušného stupně spokojenosti. Tento přístup umožňuje analýzu specifických kontaktních bodů. V této souvislosti je nutné poznamenat, že sekvenční metoda vyžaduje specifické interakce již v základním diagramu, tzn. nejen pozitivní a negativní vnímání, ale také všechny po generace vnímané zážitky ve formě vysoké informační komplexnosti, která je základem již výše uvedené metody „*Critical Incident-Technique*“.
(Kaiser, 2005)

3.2.3 Analýza kritických cest

Analýza kritických cest je metoda, která navazuje na metodu „*Critical Incident Technique*“. Zde se nejedná pouze o jednotlivé transakce, ale v centru pozornosti stojí rovněž perspektivy vztahů. Analýza kritických cest sleduje v této souvislosti stanovení cíle a celkový zákaznický specifický přechod jako reakce na výstup kritických cest. Obsahově je tato metoda založena na strukturovaných, osobně zaměřených otázkách, jejichž cílem je připravit informační základ v právě probíhajícím deficitním řízení v rámci plánování návratu zpět. (Stauss, in Kaiser, 2005)

3.2.4 Analýza příčin

Analýza příčin je oproti předchozím metodám založena na znalosti kritických cest, které jsou stanoveny na základě pochopení a popsání kritických událostí, jež jsou popsány ve vícestupňové analýze a způsobují fluktuaci zákazníků. Výchozím bodem je vytváření hypotéz možných důvodů této fluktuace. Tyto potenciální důvody migrace jsou popsány detailněji ve stromu příčin. Poté následuje telefonický průzkum zákazníků dle předem daného scénáře vyprávění. Na základě záznamu, následné analýzy a vyhodnocení těchto hovorů prostřednictvím nejrůznějších softwarových pomůcek mohou být identifikovány následující příčiny migrace:

- **důvody ovlivňující podnikatele či firmy** - faktory, které jsou pod kontrolou společnosti, a je možné je jako jedny z mála ovlivnit přímo,

- **důvody související s konkurencí** - faktory, které jsou ovlivněny působením řady konkurenčních firem, a proto jsou mimo možnost přímého ovlivnění,
- **důvody související se zákazníky** - důvody vzniku migrace jsou chápány jako příležitosti, jejichž vznikem byla nespokojenost, ale tyto důvody souvisí se změnami v osobních situacích klienta. (Kaiser, 20015)

3.2.5 Metoda detekce problému

Metoda detekce problému byla vyvinuta reklamními agenturami Batten, Barton, Durstine & Osborne (Kaiser, 2005). Metoda sloužila k získání přehledu o výskytu specifických problémových případů pomocí dotazování zákazníků. Výchozím bodem tohoto procesu je myšlenka, že problémy vyžadující naléhavou pozornost odpovědných pracovníků jsou:

- problémy, které se vyskytují častěji,
- případy, kdy zákazník je naštvanější
- případy, kdy zákazník klade velký důraz na odstranění problému.

Soupisy problémů se na základě ex-post analýzy zabývají dvěma dimenzemi: frekvence výskytu a rozsah problému. V zákaznický problémově vnímaných oblastech představují tyto dva společné znaky přístup, který slouží k vizualizaci vzniku procesů, které se zabývají postupem řešení stížností. Tato metoda prioritně zprostředkuje zajištění relevantního soupisu problémů, tzn., primárním cílem není objevení daného problému, ale určení jeho významu. Metoda detekce problému představuje proces, který nemůže být považován za alternativu k výše uvedeným postupům, ale jedná se spíše o doplněk pro ty, kteří musí učinit rozhodnutí a potřebují k tomu detailní informace.

Základním cílem Lindqvistovy studie bylo vyvinout metodu pro měření vnímané kvality služeb, co se srovnatelnosti výsledků týče, a také pro analýzu strukturálních faktorů jako hlavních determinantů vnímané kvality služeb. Na základě jednání s vedením námořní společnosti¹², s obsluhujícím palubním personálem, s pasažéry a autory Grönroosova „modelu kvality služeb“ oslovil Lindqvist v průběhu dvou týdnů zjišťování 706 respondentů, přičemž procentní míra odpovědí činila 69,3 %. Na základě získaných odpovědí určil 81 problémových oblastí, které se staly základem vzorce pro výpočet Lindqvistova indexu.

¹² Lindqvistův vzorec byl původně sestaven pro podnikatele v oblasti námořních služeb (Kaiser, 2005)

$$\text{Lindqvistův index} = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i + b_i)}{n}$$

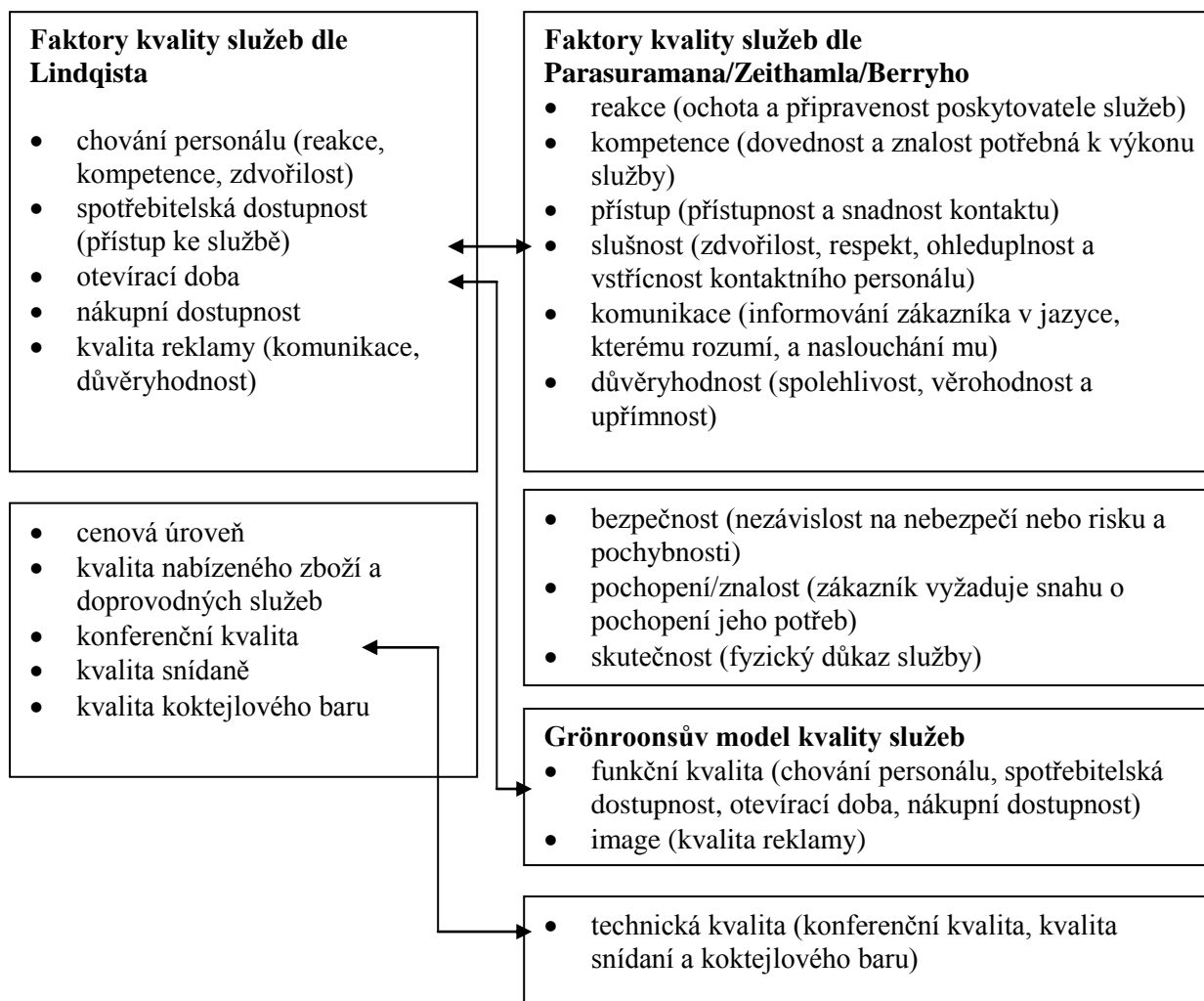
a_i intraindividuální stupeň souhlasu k prohlášení o problému

b_i intraindividuální význam řešení problému

n počet dotázaných

Obecně lze říci, že čím vyšší Lindqvistův index je, tím je daný problém pro zákazníka důležitější a ovlivňuje tak ve větší míře jeho spokojenost. V rámci této metody je každá z problémových oblastí specifikována zvlášť a je možné se jí pak následně detailněji věnovat. V rámci sekundární faktorové analýzy pak mohl Lindqvist snížit 81 problémových oblastí na 10 základních klíčových faktorů kvality služeb.

Obr. č. 22 Srovnání faktorů kvality služeb



Zdroj: Kaiser, M., *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit*. 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2005, str. 168

S ohledem na použitou metodu zhodnocení problému je možné konstatovat, že v zásadě je možné využít poznatky o frekvenci a valenci problémových oblastí pro efektivní řízení podniku. Zvláště, když se jedná o opakovanou službu v rámci určitého časového úseku, resp. při opakujících se situacích v průběhu déle trvajících dodavatelsko-odběratelského vztahu, vyvstává otázka četnosti výskytu, kterou zákazníci spojují s výší nákladů na změnu poskytovatele. Pro přesnou aplikaci metody detekce problému je další nezbytnou podmínkou nutnost problémově, časově a zákaznický odlišovat četnost výskytu problému.

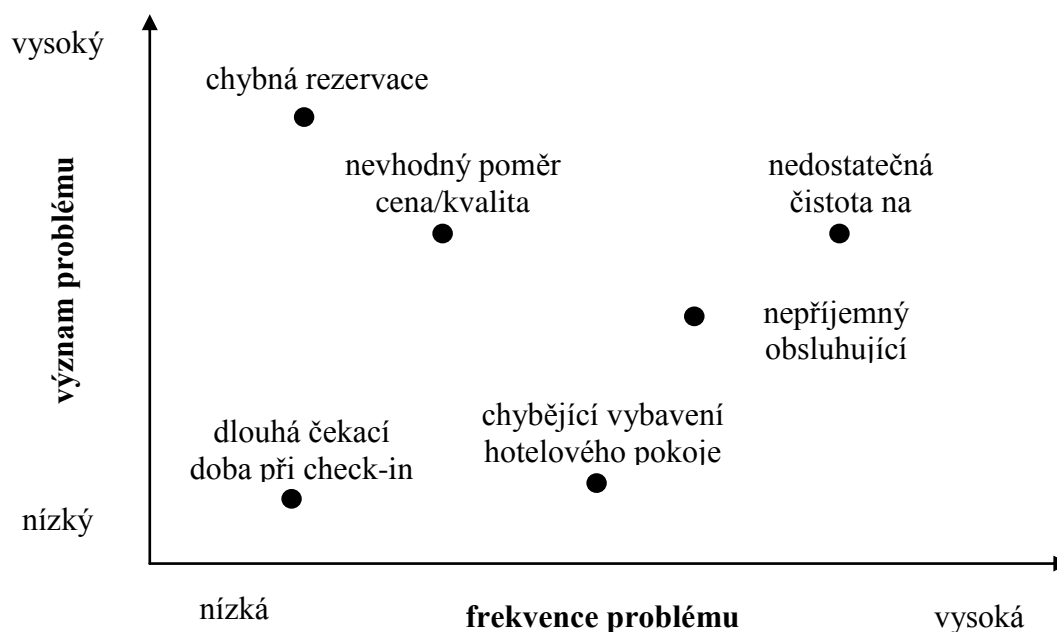
3.2.6 Analýza frekvence a významu problému (FRAP)

Dalším stupněm rozvoje metody detekce problémů je frekvenční význam analýzy problémů, který zahrnuje identifikaci problémových tříd, stejně tak jako umístění těchto tříd po jejich převodu do významu a četnosti v hodnotící mřížce. Na základě základní představy detekce problému, kdy konkrétní úvahy o problematice poskytování služeb jsou ve vztahu k frekvenci výskytu problému a také k rozsahu intenzity vnímané zákazníkem, je proces rozdělen do několika stupňů:

- 1) vypracování seznamu problémů, a to zejména na základě již skutečného, problémově orientovaného postupu,
- 2) zařazení jednotlivých problémů do problémových tříd na základě významu a hojnosti,
- 3) konstrukce dotazníku týkající se již dříve zjištěných problémů a s ohledem na kategorie otázek: vstupní problém, rozsah hněvu (zobrazení na nespokojenosti) a věcné reakce, resp. plánované chování (zobrazení na věrnostním měřítku),
- 4) sběr dat prostřednictvím písemných, ústních a telefonických rozhovorů,
- 5) zhodnocení zjištěných dat prostřednictvím převedení na relevantní a frekvenční hodnoty.

Přiřazení frekvenční hodnoty je bez větších obtíží možné. Stanovení významu vyžaduje multiplikované spojení bodových hodnot z dotazovaných oblastí „rozsah hněvu“ a „faktické, resp. plánované chování“. Z tohoto násobení pak zjišťujeme stanovení významu, který následně s frekvencí umožňuje zaznamenání do grafu, viz obr. č. 23. (Kaiser, 2005)

Obr. č. 23 Význam a frekvence problému v rámci FRAP analýzy



Zdroj: Kaiser, M., *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit*. 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2005, str. 170

Sekundární analýza ukazuje, že každá problémová oblast tvoří určitou poměrovou část celku a z hlediska náležitosti opatření k odstranění problému je možné využít tzv. Paretovo pravidlo¹³. Na základě ukazatelů relevance je možné sestavit index problému. Tyto indexy různých problémů jsou definovány jako podíl součtu rozměrů pro každý daný problém s počtem dotázaných a objasňují příčiny shlukování problémů. Odpovídající procentní podíl daného problému z celku můžeme zaznamenat v Paretově diagramu. Tyto jednotlivé hodnoty pak musí dát 100 % součet celkového problému. (Kaiser, 2005)

3.2.7 Analýza pochval a stížností

Stížnosti představují vyřčenou subjektivní nespokojenost, která je vyjádřena jako funkce různých ovlivňujících faktorů s cílem vysvětlit příčiny, které danou stížnost způsobují, a dosáhnout tak odškodnění za utrpěné poškození či dosáhnout změny kritického chování. Protože se jedná o komunikaci zahájenou zákazníkem, není možné využít specifických metod k získání potřebných dat, maximálně je možné stimulovat chování stěžujících a tím připravit případná opatření.

Důležitými faktory ovlivňujícími stížnostní chování mohou být (Kaiser, 2005):

¹³ „Pravidlo 80/20 formuloval italský ekonom Vilfredo Pareto (1848 – 1923) jako obecnou zásadu, kterou lze uplatnit na celou řadu skutečností:

- 20% obchodníků zajistí 80% zakázek,
- 20% klientů tvoří 80% obratu,
- 20% vynaloženého času přinese 80% výsledků (a také 80% zisku).“ (Vysekalová, 2011)

- 1) **Relevance informací o stížnosti** - informace obsažené ve stížnosti mají pro adresáta zásadní význam, protože mají vysokou hodnotu pro zákazníka a implicitně poukazují na vysoké materiální i nemateriální náklady.
- 2) **Náklady na stížnost versus prospěch** - vyhodnocování informací z hlediska nákladů je vázáno na zákazníka. Dochází k porovnávání významu stížnosti s vynaloženými náklady, jež jsou s realizací stížnosti spojeny. Náklady na stížnost představují subjektivní hodnotu navrhovaného řešení, které se odvíjí od očekávání zákazníka a se kterými je pravděpodobnost úspěchu řešení stížnosti spojena.
- 3) **Jedinečnost příčiny** - problematické souvislosti vyjádřené v rámci stížnosti se dostávají více do pozornosti, čím jednoznačněji a příměji je nespokojenost po vzniku problémové situace jednotlivým adresátům stížnosti přiřazena. Zde je nutné poznamenat, že jedinečnost a specifičnost služeb vede k relativně vysoké jedinečnosti příčin, které způsobují problémy. Toto vyplývá ze skutečnosti, že každý zákazník je jiný a může očekávat vždy něco jiného.
- 4) **Osobní faktory** - osobnostní charakteristiky jsou určitým způsobem odpovědné při stížnosti. Výsledky různých empirických studií ukazují vliv charakteristik socio-demografických (věk, pohlaví, vzdělání), psychografických (sebevědomí, zkušenosti), ale také charakteristik chování (komunikační chování).
- 5) **Situační / sociální charakteristiky** - kromě osobních faktorů je nutné v rámci komplexní analýzy stížností brát v úvahu také situační faktory v podobě časových hledisek a ekonomických podmínek, stejně jako aspekty chování uvnitř skupiny, resp. chování jednotlivců v rámci skupiny.
- 6) **Fáze stížnosti** - pokud se nacházíme ve fázi zrodu stížnosti, kdy je nezbytné uvolnit i značnou část energie obecně se předpokládá vyšší úspěšnost vyřízení svého problému.
- 7) **Úplnost hodnocených informací** - informace vyjádřené ve stížnosti nemohou být popsány úplně, jako je tomu např. v písemném sdělení. S odvoláním na znalost současných faktorů, které chování ovlivňují, je potřeba předpokládat, že informace nejsou reprezentativní, s ohledem na toho, kdo stížnost sděluje.

Analogicky k předchozímu vymezení stížností je možné chápat pochvaly, které vedou k dosažení pozitivního očekávaného způsobu chování. Stejným způsobem je možné transformovat ve stížnosti uvedené faktory a argumenty do pozitivní roviny. V souvislosti s doporučeními vyplývajícími z analýzy pochval a stížností je nutné připomenout, že důležité místo ve výzkumu spokojenosti zákazníka zaujímají tzv. nevyřčené stížnosti. V rámci těchto

metod je možné identifikovat „reward“ či „penalty“ faktory, které se nacházejí mimo toleranční pásmo, a které mohou dodatečně ovlivnit zákaznickou spokojenost. Informace z analýzy pochval a stížností nejsou získávány procesně, ale přesto v sobě obsahují detailní odkazy na možné příčiny nespokojenosti a dodatečně umožňují přiřazení jednotlivých fází, epizod a specifických kontaktních bodů.

3.3 Další metody související s měřením spokojenosti zákazníků

V předchozích kapitolách byly detailně popsány metody, pomocí nichž je možné měřit spokojenost zákazníků, ale i identifikovat možné příčiny, které vedou ke vzniku nespokojenosti. Ale např. metodu charakteristik nelze jednoznačně přiřadit ani k jedné z předchozích skupin.

3.3.1 Metoda charakteristik (*Factorial Survey Approach*)

Tato metoda byla vyvinuta především pro posuzování společenských procesů, jako např. sociální postavení domácností nebo zneužívání alkoholu, a je založena na následujících hypotézách:

- lidská rozhodnutí jsou založena na relativně malém počtu kritérií,
- existuje shoda v důležitosti vah jednotlivých funkcí,
- odchylky rozhodnutí jsou relativně konzistentní.

Autoři Govers a Dijkstra (in Kaiser, 2005) přenesli princip této metody do oblasti služeb. Známky v této souvislosti představují fiktivní a rozdílné specifické stavy, tzv. kritické charakteristiky, které reprezentují pro každého zákazníka rozdílnou míru důležitosti s ohledem na měření spokojenosti. Na základě toho jsou formulovány kombinace, které jsou pro spokojenost zákazníka rozhodující a odpovídají specifickému řazení současných rozhodnutí a tvoří tak základ pro stanovení hodnotících známek (charakteristik), stejně tak jako následného zákaznického průzkumu. Počet hodnotících charakteristik je založen na počtu všech možných kombinací a je vyjádřen následujícím exponenciálním tvarem:

$$V_i = C^W$$

V_i počet charakteristik, kde $i = 1, \dots, n$

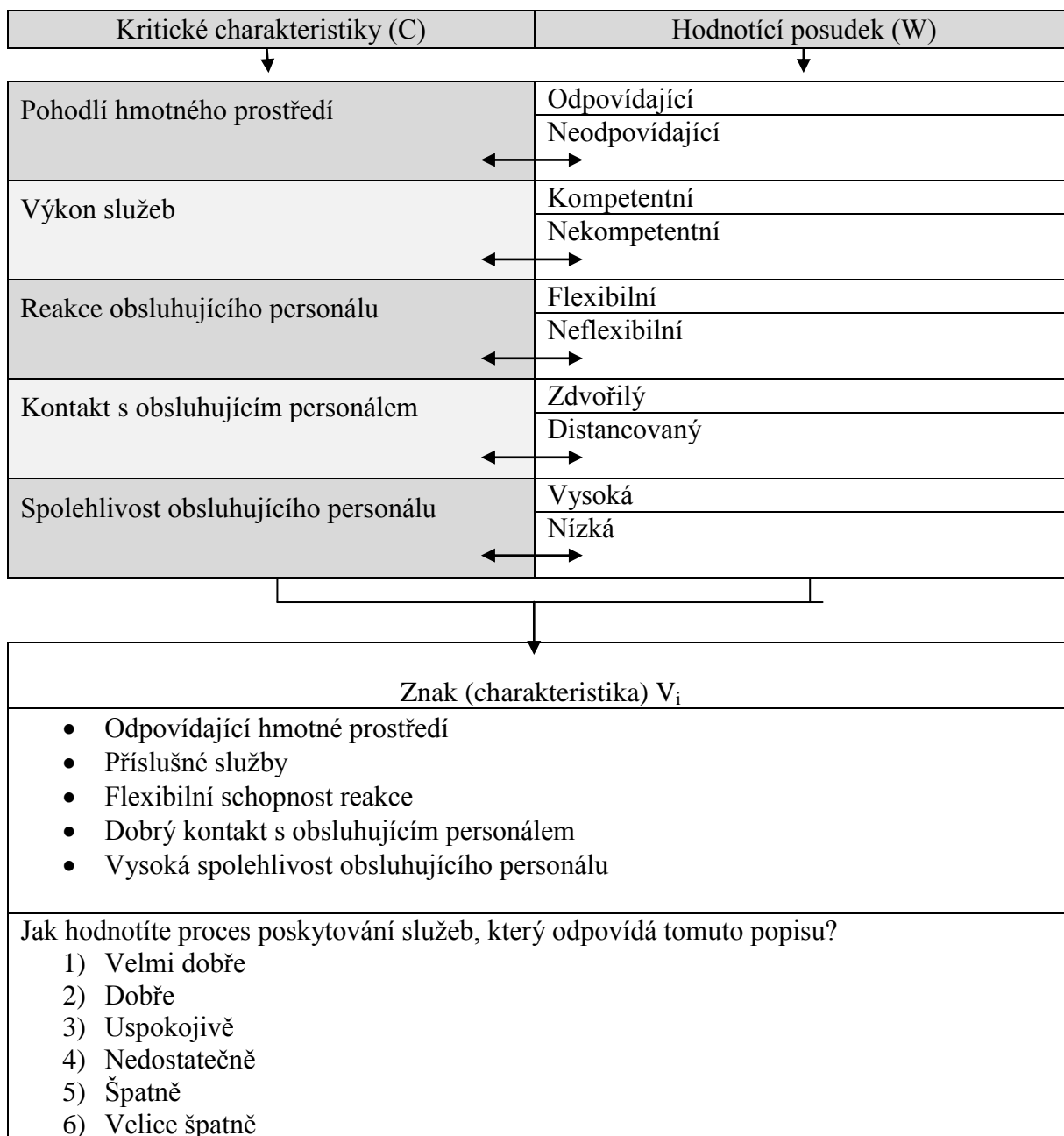
C počet „kritických“ charakteristik, kde $C = 1, \dots, j$

W počet hodnotících posudků, kde $W = 1, \dots, k$

V rámci tabulky četnosti může být analyzován vliv nezávislé proměnné, tzv. kritické charakteristiky, na závisle proměnnou celkovou spokojenost. Cílem je identifikovat klíčové

faktory, jejich pořadí a váhu kritických charakteristik vyplývajících z celkového posouzení spokojenosti. Vzhledem k metodické koncepci by se hlavní bod využití měl nacházet v sektoru služeb. Nevýhodou této metody je, že pokud chceme získat větší počet informací od více respondentů, jsou s tím spojeny větší náklady. Další nevýhodou je, že každá služba má své specifické charakteristiky, ale pro zjišťování spokojenosti je nutné vytyčit pouze ty nejdůležitější, aby byla možná jednoduchá závěrečná interpretace získaných výsledků.

Obr. č. 24 Vývoj znaku - charakteristiky služeb



Zdroj: Kaiser, M., *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit*. 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2005, str. 149

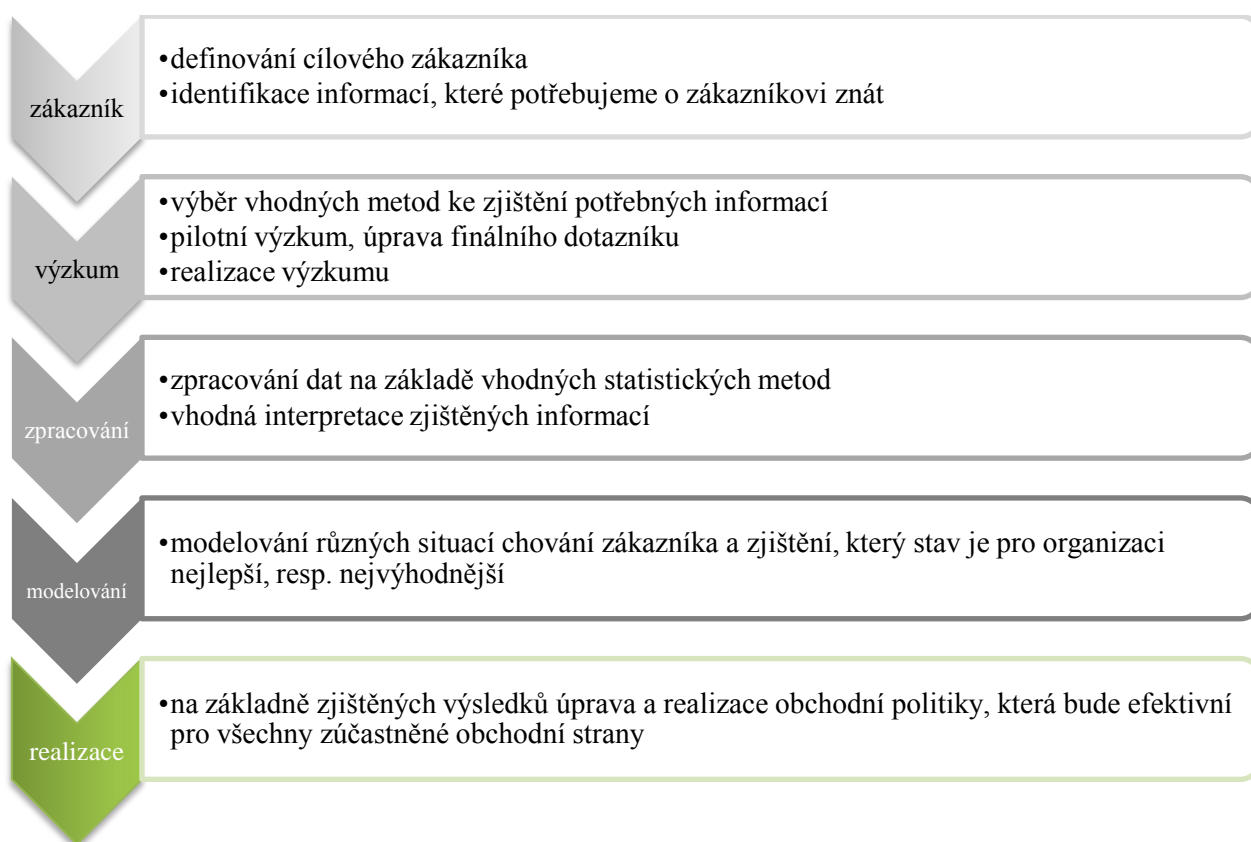
4 Návrh postupu analýzy spokojenosti zákazníka

V této kapitole bude představen obecný návrh postupu analýzy spokojenosti zákazníka pro lázeňské subjekty. Dále bude zdůvodněn výběr daného podniku pro aplikaci navrženého postupu. V poslední části kapitoly budou představeny využití výzkumné metody.

4.1 Teoretický postup práce

Na obrázku č. 25 je navrženo schéma zjišťování spokojenosti zákazníků v lázeňských společnostech.

Obr. č. 25 Návrh postupu zjišťování spokojenosti zákazníka



Zdroj: Vlastní návrh, Mariánské Lázně, 2014

Prvním krokem je provedení analýzy současného stavu, definování cílového zákazníka a jeho potřeb. Druhým krokem je provedení sekundárního výzkumu s cílem nalézt vhodné metody ke zjištění potřebných informací. V tabulce č. 4 je shrnut základní přehled o významu spokojenosti dle jednotlivých autorů, v tabulce č. 5 lze nalézt přehled teorií a konceptů, které se tématem spokojenosti zákazníka zabývají. Na základě znalosti těchto teorií byly popsány jednotlivé přístupy, kterými lze spokojenost zákazníka měřit.

Všechny, v předchozích kapitolách, popsané metody nejsou v současné době využitelné ve zkoumaném lázeňském podniku. Důvodem je absence potřebných dat (např. znalost vnímané úrovně kvality zákazníkem, význam problému pro zákazníka, jeho řešení aj.). Pokud by se podnik rozhodl využít jiné modely, bylo by nutné v rámci dalšího marketingového výzkumu potřebná data získat.

Následuje primární výzkum, který je detailněji popsán v kapitole 4.3. Získaná data je potřebné zpracovat vhodnými statistickými metodami, nastavit optimální periodicitu vyhodnocování a zvolit správný způsob interpretace. Se získanými daty by měl management podniku již pracovat dle svých potřeb a modelovat různé situace chování svých zákazníků a identifikovat stavy, které jsou pro podnik nejvýhodnější.

Výsledky plynoucí ze zjišťování celkové spokojenosti lázeňských hostů jsou prioritně určeny pro top management. Na základě těchto podkladů by manažeři měli připravovat strategická rozhodnutí na další období – např. návrh nových služeb, zlepšování vybraných částí apod. Informace o spokojenosti hostů v rámci jednotlivých úseků (zejména ubytovacího, stravovacího, léčebného a volnočasových aktivit) jsou určeny prioritně pro střední management, jehož hlavním úkolem je včas identifikovat možné problémy a sjednat nápravná opatření, která zabrání prohlubování vniklého problému.

Pro účely této práce bude rozpracována detailněji problematika:

- 1) indexu měření spokojenosti zákazníka,
- 2) indexu měření loajality zákazníka,
- 3) korelační a faktorová analýza.

K měření spokojenosti a loajality zákazníka bude využito již existujících indexů spokojenosti a loajality zákazníka, jejich výsledky budou ověřeny pomocí statistických testů, Kolmogororův-Smirnovův test a Cramer-von Mises test. Jedná se o standardně používané neparametrické testy na shodu dvou rozdělení, které jsou součástí většiny statistických softwarů. Kolmogorův-Smirnovův test je založen na výpočtu suprema vzdálenosti empirické a teoretické distribuční funkce a jeho následném porovnání s kritickou hodnotou Kolmogorova - Smirnovova testu $D_n(\alpha)$.

Nejprve bude spočítána loajalita se zakomponováním celkové spokojenosti zákazníka. Následně bude tento výpočet konfrontován s myšlenkou, zda rozdílný význam důležitosti jednotlivých složek lázeňského pobytu (léčba, ubytování, stravování, sport, kultura) bude mít vliv na celkový výpočet loajality zákazníka. Cílem je zjištění, která oblast je pro daného zákazníka důležitá a zda se změnou spokojenosti v dílčích oblastech bude docházet ke změně spokojenosti celkové a jakou měrou.

4.2 Volba modelového podniku

Lázeňství jako součást cestovního ruchu má v České republice, i vzhledem k tradici, nemalý význam. Cestovní ruch se v roce 2013 podílel na tvorbě HDP¹⁴ necelými 3 %. V porovnání let 2006 - 2013 se tento podíl výrazně nezměnil. Podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti se v roce 2013 mírně zvýšil na 4,6 % (oproti 4,57 % předchozího roku) a celkový počet zaměstnaných v cestovním ruchu činil v roce 2013 přes 231 tis. osob, což bylo meziročně o 0,8 % více. Trend meziročního poklesu v zaměstnanosti se změnil.

(<http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2015/Pocet-zamestnancu-v-cestovnim-ruchu-CR-zacal-poprve-od-roku-2009-narus>, online 27. 10. 2015)

V roce 2013 byl počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních cestovního ruchu 15,4 mil. Z toho bylo 745 935 ubytováno v lázeňských zařízeních, což představuje necelých 5 % všech návštěvníků. Na první pohled se zdá toto číslo malé, ale pokud bereme v úvahu délku přenocování, resp. počet lůžkodnů (43 308 279 za všechna ubytovací zařízení, 6 046 764 za lázeňská zařízení) pohybujeme se již kolem 14 %. (https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr, online 27. 10. 2015)

Z výše uvedených informací lze usuzovat, že lázeňství má pro Českou republiku nezanedbatelný význam. Z prostředků veřejného zdravotního pojištění bylo v roce 2013 na oblast lázeňství vynaloženo 1,58 mld. Kč. V porovnání s předchozími roky (2009 = 3,19 mld. Kč, 2010 = 3,2 mld. Kč, 2011 = 2,9 mld. Kč, 2012 = 2,5 mld. Kč) byly platby za lázeňskou péči značně omezeny. Příčinou bylo zavedení nového indikačního seznamu na podzim roku 2012. (ÚZIS, 2014)

Vybraný lázeňský subjekt působí v Karlovarském kraji, kde je význam lázeňství výraznější, než v ostatních krajích ČR. V roce 2013 do Karlovarského kraje přijelo celkem 787 084 hostů, přičemž 446 515 bylo ubytováno v lázeňských zařízeních. Již na první pohled je zřejmé, že lázeňští hosté tvoří 56 % z celkového počtu návštěvníků tohoto kraje a jsou tak pro daný region velmi významní. (https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr, online 27. 10. 2015)

Karlovarský kraj je rovněž místem, kde sektor služeb patří k nejrozvinutějším v rámci celé České republiky a má z hlediska ukazatelů cestovního ruchu nejpropracovanější data. Druhým důvodem výběru je skutečnost, že autorka práce v daném lázeňském subjektu pracuje, je znalá jeho prostředí, přichází do kontaktu se zákazníky, a proto může lépe využít zvolené výzkumné metody.

¹⁴ „Hrubý domácí produkt je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území.“ (metodika ČSÚ, 2014)

4.2.1 Lázně Františkovy Lázně a.s.

Historie Františkových Lázní se datuje již od roku 1793, kdy rozhodnutím císaře Františka I. byla založena Ves císaře Františka. Aby mohly být Františkovy Lázně považovány za lázeňské místo dle lázeňského zákona č. 164/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, musí disponovat přírodním léčivým zdrojem, který je definován rovněž podle tohoto zákona. Františkovy Lázně disponují:

- sirnoželezitou slatinou,
- přírodní léčivou minerální vodou,
- přírodním zřidelním plynem.

Františkovy Lázně by mohly být i tzv. klimatickými lázněmi, ale nesplňují podmínku dostatečného počtu slunečných dnů. (kolektiv autorů, 2011) Více informací o Františkových Lázních lze nalézt v příloze A.

Společnost Lázně Františkovy Lázně a.s. (dále jen LFL a.s.) vznikla v roce 1992 a je jednou z největších lázeňských společností v České republice. Z hlediska zařazení se jedná o velký podnik cestovního ruchu. Zabývá se poskytováním komplexních lázeňských služeb s využitím především místních přírodních léčivých zdrojů a řadou doplňkových činností.

Akciová společnost je členem Svazu léčebných lázní ČR, členem sdružení 12 lázeňských míst „Lázně v srdci Evropy bez hranic“ a členem sdružení MEDISPA - Sdružení akreditovaných lázeňských organizací v západních Čechách. Společnost provozuje ve Františkových Lázních 8 lázeňských hotelů s celkovou kapacitou 1479 lůžek v kategorii ubytování 3*** a 4**** (lázeňský hotel Imperial, Savoy, Pawlik, Belvedere, Goethe, Dr. Adler a Metropol) a dále pak Císařské lázně a Plynové lázně. Kapacita lůžek byla v minulosti dvojnásobná, ale nepříznivá ekonomická situace v lázeňství přinutila vedení podniku k rapidnímu snížení lůžkové kapacity.

LFL a.s. navazuje na léčebné lázeňství, jehož tradice sahá do roku 1793. Specializuje se na lázeňské zdravotní služby, zejména v oblasti léčení pohybového aparátu, srdce a cév, vysokého krevního tlaku, gynekologie včetně neplodnosti a následné péče onkologických pacientů. Také nabízí klasické lázeňské léčebné pobyty pro samoplátecké hosty i pro klienty českých či zahraničních pojišťoven, wellness a fitness pobyty, víkendové, beauty, relaxační, redukční, hotelové, golfové, vánoční a silvestrovské pobyty, team-buildingové pobyty, pracovní setkání a kongresy, soukromé oslavy a svatební hostiny, skupinové, tematické pobyty a další pobyty dle přání hosta. Společnost spolupracuje se všemi zdravotními

pojišťovnami v České republice a služby poskytuje jako komplexní nebo příspěvkovou lázeňskou léčebně rehabilitační péči, nebo také samopláteckou a ambulantní léčbu.

Průměrná délka ubytování je:

- léčebné pobyty 15,7 dne,
- hotelové pobyty 2,8 dne,
- celkový průměr 11,8 dne.

Kromě poskytování lázeňské péče včetně ubytování zajišťuje LFL a.s. také tyto doplňkové služby:

- Aquaforum - největší a nejkrásnější akvapark českých lázní.
- Poskytuje restaurační služby v restauraci Tři Lilie, Braserii Tři Lilie, kavárně Pawlik, kavárně Imperial a v kavárně Belvedere. Provozovna Rubeška byla od ledna 2009 uzavřena z důvodu špatného technického stavu výměňkové stanice a balneoprovozů. Celý lékařský úsek byl přesunut do objektu Royal. Budova Rubešky je připravována k celkové rekonstrukci.
- Ve správě má 23 léčivých minerálních pramenů a místní přírodní sirnoželezitou slatinu. Ročně má na hotelových, lázeňských, wellness a dalších pobytech více než 30 000 hostů.

Ke konci roku 2013 pracovalo u této společnosti celkově 556 zaměstnanců. Z toho 20 ředitelů a manažerů, 50 recepčních, 6 šéfkuchařů, 60 kuchařů, 90 zaměstnanců obsluhy, 15 odborných lékařů, 30 fyzioterapeutů, 50 zdravotních sester, 30 masérů, 50 lázeňských pracovníků a další odborníci na jednotlivých úsecích. 9,8 % z celkového počtu zaměstnanců činili vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, přičemž necelou polovinu z nich tvořili pracovníci léčebného úseku. Ostatní pracovní pozice (technici, ekonomové, manažeři) nejsou příliš často obsazovány lidmi, kteří by měli odpovídající vzdělání. Počet vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců odpovídá počtu v ostatních lázeňských organizacích (Jakubíková, Vildová 2014)

4.2.2 Konkurence

Konkurenci akciové společnosti Lázně Františkovy Lázně lze chápat dvojím způsobem.

- **V rámci celé ČR** – v současné době se v celé ČR nachází 37 lázeňských míst. Největšími konkurenty jsou společnosti, které se nacházejí v Karlovarském kraji, a to: Léčebné lázně Mariánské Lázně a.s., Alžbětiny lázně, a.s., Imperial Karlovy Vary a.s., Léčebné lázně Jáchymov a.s., LS Royal Mariánské Lázně a mnoho dalších. I přes velmi blízkou vzdálenost jsou tyto lázně rozdílné z důvodu zaměření na léčené indikace, i když léčba pohybového ústrojí se nachází ve všech uvedených lázeňských místech. Františkovy

Lázně jsou historicky jedinečné tradiční léčbou gynekologických onemocnění včetně léčby neplodnosti. Přehled léčených indikací v rámci Karlovarského kraje je zobrazen v příloze B.

- **V rámci města Františkovy Lázně** - lze říci, že Františkovy Lázně jsou zcela závislé na lázeňství, které je zde dominantním zdrojem všech příjmů. Ve velké konkurenci nespočtu lázeňských hotelů, domů a pensionů se obyvatelé i podnikatelské subjekty snaží využít každé příležitosti k uplatnění. V tabulce č. 9 je možné vidět, že LFL a.s. má 33,64% podíl na celkové ubytovací kapacitě ve Františkových Lázních. Přehled ubytovacích kapacit ve Františkových Lázních je uveden v příloze C.

Tab. č. 6 Ubytovací kapacita Františkových Lázní

Kategorie	Počet lůžek	Počet zařízení	Podíl na celkové lůžkové kapacitě Františkových Lázní
LFL a. s.	1479	8	33,64 %
Ubytování s kompletní léčebnou péčí ostatní	1932	26	44,11 %
Ubytování s wellness	308	6	7,01 %
Ubytování	670	39	15,24 %
Celková lůžková kapacita FL	4396	///	100,00 %
Celkový počet ubytovacích zařízení	///	79	///

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

4.2.3 Typologie zákazníků

Akciová společnost Lázně Františkovy Lázně disponuje k počátku roku 2013 kapacitou 1 479 lůžek. V letech 2012 a 2013 bylo uskutečněno celkem 66 481 pobytů, přičemž 51,25 % (34 069) představují čeští hosté a cizinci představují zbylých 48,75 % (32 412). Průměrná obsazenost se liší dle sezóny, celoroční průměr se pohybuje okolo 65 %. V hlavní lázeňské sezóně (duben, září, říjen) se obsazenost v mnohých hotelech přibližuje k 100 %. Stav 100% obsazenosti není pro hotel optimální (např. v případě stížnosti zákazníka není možné přestěhování hosta na jiný pokoj, přetížení obsluhujícího personálu apod.). Přijíždějící

zákazníci jsou velice různorodí, využívají různých služeb, a proto autorka práce připravila typologii zákazníků ze svého praktického pohledu.

Tab. č. 7 Typologie zákazníků

Typ	Věková struktura	Míra využití lázeňských služeb	Míra využití doplňkových služeb	Věrnost firmě
Zahraniční samoplátce	senioři, především z Německa	značná, hlavní motiv pobytu	pouze doplňková, starší lidé jsou po procedurách velmi unaveni a vyžadují kvalitní odpočinek	ano, hosté obvykle přijíždějí do stejných lázní, příp. vyzkouší dvoje za svůj život
Český samoplátce	produktivní věk, myšlenka prevence, případně host, který jezdil dříve na KLP či PLP	značná	značná, vyžaduje v rámci pobytu nejrůznější aktivity	částečná, český samoplátce rád poznává něco nového
KLP, PLP	mladé ženy (gynekologická indikace), produktivní věk	značná, ale často není tím hlavním motivem (např. opakované pobyty jako náhrada za dovolenou)	značný motiv poznání, zábavy	částečná, změnila se po zavedení nového indikačního seznamu
Ostatní pobyty (hotel, wellness, doprovod)	produktivní věk, velmi často doprovod pacientů	pouze částečná	značná, hlavní motiv pobytu	velmi malá, hosté chtějí poznávat neustále něco nového

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Z tabulky č. 7 vyplývá, že složení zákazníků je různorodé, každý segment má jiné potřeby. Je velmi důležité tyto potřeby znát a snažit se jim maximálně přizpůsobit svoji nabídku. Úkolem managementu podniku je určit strategické segmenty, které budou podniku přinášet vysokou

přidanou hodnotu. V případě zkoumaného podniku je hlavním strategickým segmentem skupina zahraničních samoplátců, kteří se vyznačují vysokou návratností. V rámci segmentace zákazníků je vhodné brát v úvahu různorodé kulturní zvyklosti. Například spojení ruské a německé klientely by mohlo mít za následek úbytek obou segmentů. Dalším příkladem může být kombinace ubytování mladých gynekologických pacientek s německými seniory.

4.3 Přehled použitých výzkumných metod

Z marketingového výzkumu je potřebné získávat nejen informace, ale zejména podklady pro strategická rozhodnutí tak, aby firma mohla reagovat na měnící se situaci ve sledovaném prostředí. Z hlediska uplatnění je nutné rozhodnout o typu výzkumu. Významnými hledisky členění výzkumných přístupů jsou: využití výzkumu v rozhodovacím procesu, časové hledisko a zaměření výzkumu. (Kozel, 2011) Cíle marketingového výzkumu mohou být odlišné. Pro zjišťování primárních dat bylo využito smíšeného výzkumu, tj. jak kvantitativního, tak kvalitativního. Primární informace byly získány následujícími metodami: nestrukturovanými rozhovory s návštěvníky lázní, strukturovanými rozhovory s manažery ostatních lázeňských společností působících v České republice a dotazníkovým šetřením.

4.3.1 Výzkum u ostatních lázeňských společností a rozhovory s jejich zástupci

Autorka práce se v rámci svého pracovního zařazení často pracovně setkává se zástupci ostatních lázeňských společností. V rámci těchto setkání (při svazu léčebných lázní) bývá diskutována různá problematika. Obchodní manažeři lázeňských společností považují spokojenost zákazníka za důležitou, ale hlavní orientace managementu je na dosažení příznivých ekonomických výsledků. Téměř ve všech lázeňských společnostech probíhá zjišťování spokojenosti zákazníků, ale se získanými daty se nepracuje optimálně, nedochází k využívání získaných informací k lepším obchodním rozhodnutím. Zpravidla jsou získaná data vyhodnocována jednoduše, společnosti nepoužívají propracovaný statistický model, jenž by poukázal na problematické oblasti. U vybraných lázeňských společností (Léčebné lázně Mariánské Lázně a.s., Imperial Karlovy Vary a.s., Léčebné lázně Jáchymov a.s., Royal Spa, Lázně Luhačovice a.s.) provedla autorka práce rešerši tištěných a online dotazníků na webových stránkách. Pouze Léčebné lázně Mariánské Lázně a.s. umožňují vyjádření spokojenosti, resp. nespokojenosti online. U Royal Spa je možné na webových stránkách nalézt sekci „ohlasy hostů“, kde jsou zveřejňovány zaslané dopisy od návštěvníků.

4.3.2 Rozhovory s lázeňskými hosty

Františkovy Lázně se historicky vyznačovaly vysokým podílem českých hostů. Ještě v roce 2013 tvořili čeští hosté zhruba 50 % podíl všech návštěvníků. V roce 2015, po změnách v indikačním seznamu, se tento poměr zvýšil v celoročním průměru na 70 %. Ostatní hosté přijíždějí především z Německa, případně z Ruska. Názory zákazníků jsou to nejcennější, co může podnik znát a mít. Každoročně přijíždí do LFL a.s. v průměru 30 000 lázeňských hostů a v silách managementu není komunikovat se všemi zákazníky. Proto je nezbytně nutné mít stanoveny strategické segmenty zákazníků, kterým chce podnik věnovat svoji pozornost.

Strategickým segmentem LFL a.s. jsou němečtí hosté, kteří přijíždějí opakovaně, do hotelů vyšších cenových kategorií, na delší léčebné pobyty. Tento segment zákazníků se v roce 2013 podílel 33 % na celkových tržbách společnosti, přičemž tvořil 24 % všech zákazníků. Čeští hosté, kteří si v roce 2013 hradili léčebný pobyt z vlastních finančních prostředků, se podíleli 25 % na celkových tržbách společnosti, ale jejich zastoupení v rámci počtu hostů bylo 31 %. Z těchto údajů je zřejmé, že přijíždí vyšší počet českých hostů na levnější pobyty, které nepřinášejí LFL a.s. dostatečně vysokou přidanou hodnotu. (interní data LFL a.s., 2015)

Autorka práce využila možnosti přímého styku se zákazníky formou polostrukturovaných rozhovorů, na jejichž konci by měl zákazník v ideálním případě provést rezervaci. Tento způsob komunikace představuje jeden z důležitých nástrojů, prostřednictvím něhož lze nepřímou zjištění, jestli je zákazník spokojen, s čím má problém, co by vylepšil apod. Tyto rozhovory se liší dle národnosti klienta.

- 1) **Český host** - v průběhu pobytu je pozván na prezentaci, které se může zúčastnit maximálně 20 osob (obvykle potvrdí účast 50 % pozvaných hostů). Nejedná se tak o zcela individuální pohovory. Cílem této prezentace je získat zákazníka k rezervaci dalšího pobytu, případně ho informovat o novinkách a poskytnout mu další potřebné informace. Na konci každé prezentace je prostor pro dotazy, připomínky a náměty. V mnohých případech lze vyslovené připomínky řešit ihned, jiné jsou předány k řešení dalším osobám. Dle osobních zkušeností přináší tyto prezentace zcela podstatné informace, kterými by se měla LFL a.s. zabývat při tvorbě produktů a služeb (důležité zejména při tvorbě ceníků).
- 2) **Německý host** - vybraná skupina hostů (hosté na pobyt na 14 a více nocí, kteří představují pro podnik nejvyšší přidanou hodnotu) je zvána na individuální schůzky, kterých se účastní zástupci daného lázeňského hotelu, případně obchodního oddělení. Pracovníci si před schůzkou vyhledají tzv. kartu hosta, ve které mají o zákazníkovi uvedeny nejdůležitější informace. V případě těchto individuálních schůzek je zvolen opačný postup

než u českých hostů. Nejprve zaměstnanec navodí příjemnou „rodinnou“ atmosféru a dá zákazníkovi prostor, aby vyjádřil své pocity. Je důležité nechat zákazníka mluvit, v případě kritiky mu neoponovat a naopak ho nechat volně vyjádřit. Důležitým výstupem této fáze jsou poznámky, které se zaznamenávají do karty hosta (prozatím v papírové formě) a následně jsou přeneseny do databázového systému LFL a.s. Využívány jsou pak v rámci CRM. I na základě těchto informací je zákazníkovi, v průběhu pohovoru, nabídnut pobyt, který odpovídá jeho požadavkům a jsou s ním spojeny určité výhody (např. sleva za okamžitou rezervaci apod.).

- 3) Františkovy Lázně navštěvují i hosté jiných národností, v posledních letech zejména ruští turisté. Tito hosté většinou přijíždějí prostřednictvím obchodních partnerů a cestovních kanceláří, a proto je LFL a.s. aktivně neoslovuje (domluva mezi partnery).

4.3.3 Sestavení dotazníku

Dalším krokem pro realizaci výzkumu bylo sestavení dotazníku. Nejprve byly definovány klíčové faktory spokojenosti lázeňského hosta, které se odvíjejí od definice lázeňství. Seifertová (2003) definuje lázeňství jako „základní formu cestovního ruchu, při které hosté využívají komplex lázeňských a dalších služeb“. Vedle základní služby, kterou je léčebná péče, jsou poskytovány ubytovací a stravovací služby a celá řada jiných doplňkových služeb. V dotazníku bylo vytvořeno 5 oblastí, které tyto služby zastupují: ubytování (U), stravování (J), léčení (L), kultura (K) a sport (S).

V dalším kroku bylo nutné zvolit vhodné dílčí faktory, které mohou ovlivňovat kvalitu a spokojenost v rámci jednotlivých sledovaných proměnných. Při jejich definování autorka vycházela z rešerše dotazníků konkurenčních lázeňských organizací, z diskuzí vedenými s manažery ostatních lázeňských společností a rovněž z některých prvků rozšířeného marketingového mixu služeb. Zvolené faktory zastupují dimenzi ceny, technické a funkční kvality a zaměření na lidi – viz tab. č. 8. Po zpracování získaných údajů ke kultuře a sportu se autorka práce rozhodla spojit tyto dvě oblasti do jedné – volnočasových aktivit (K/S).

Dotazník obsahoval segmentační – demografické a behaviorální - proměnné (pohlaví, národnost, počet návštěv, věk, typ pobytu, lázeňský hotel), které umožní sledovat hodnoty ISZ a ILZ pro dílčí skupiny zákazníků daného podniku.

Tab. č. 8 Dotazník – faktory a položky spokojenosti

U – Ubytování		J – Stravování	L – Léčebný úsek	K/S – Volnočasové aktivity
Recepce	Pokoj			
U1 – Přivítání	U5 – Čistota a úklid	J1 – Kvalita pokrmů	L1 – Lékařské vyšetření	K1 – Nabídka kulturních pořadů a výletů
U2 – Informovanost při příjezdu	U6 – Technický stav	J2 – Pestrost pokrmů	L2 – Procedury	K2 – Kvalita a rozsah poskytovaných informací
U3 – Profesionalita	U7 – Komfort	J3 – Obsluha	L3 – Vybavení	K3 – Přístup personálu
U4 – Laskavost a vstřícnost	U8 – Cena/kvalita	J4 – Cena	L4 – Hygiena	K4 – Otevírací doba
		J5 – Atmosféra	L5 – Přístup personálu	S – Akvapark

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

V dotazníku byla využita čtyřbodová verbální škála hodnocení (výborný-dobry-průměrný-nevyhovující). Cílem bylo vyhnout se prostřední tendenci a nezatěžovat respondenty příliš velkým množstvím odpovědí. Respondenti jsou především starší lidé, větší množství nabízených odpovědí by je mohlo zmást. Zvolená škála nezachovává neutralitu (průměrný lze chápat jako neutrální bod) a zjištěné údaje mohou vést k pozitivnějším výsledkům. Výzkumná data jsou porovnávána mezi sebou, tzn. že jsou zkreslena stejným způsobem. V rámci jednoho podniku je možné jejich využití. Jedním z dílčích cílů práce bylo zjistit, jak jsou jednotlivé oblasti lázeňského pobytu (ubytování, stravování, léčba, volnočasové aktivity) pro zákazníky důležité. V rámci této otázky byla zvolena škála pořadí, která vybízela respondenta k seřazení zkoumaných oblastí dle svých preferencí. Důležitým předpokladem použití této škály je, že existuje malé množství oblastí, které mají být zařazeny a také jistota, že respondent dokáže

všechny varianty seřadit. Pokud respondent neoznačil všechny oblasti, byla data tohoto respondenta z finálního souboru vyřazena.

V průběhu zpracování disertační práce se ukázalo, že pro manažery podniků není nejdůležitější hodnota celkového indexu spokojenosti a loajality zákazníka, ale je nutné hledat rozdíly v rámci jednotlivých segmentů zákazníků. Tyto rozdíly mají podniku umožnit odhalit své slabé stránky a vhodnými opatřeními tak přispět ke zvýšení spokojenosti svých zákazníků.

4.3.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno pod vedením autorky práce v letech 2012 a 2013. Jednalo se o výzkum lázeňských hostů, kteří v průběhu těchto dvou let navštívili některý z lázeňských hotelů společnosti Lázně Františkovy Lázně a.s. Vytvoření dotazníku, jak již bylo uvedeno v kap. 4.3.3, předcházelo několik kroků. Nejprve byla provedena rešerše dotazníků ostatních lázeňských a hotelových společností (bylo shromážděno zhruba 100 ks různých dotazníků), volba otázek a faktorů spokojenosti byla diskutována s manažery ostatních lázeňských podniků. Rovněž se při jejich volbě vycházelo z osobních pohovorů se zákazníky. Poté autorka práce vytvořila vlastní návrh dotazníku. Před samotným vytvořením finálního dotazníku proběhla v roce 2010 pilotáž navrhovaného obsahu u tří lázeňských společností (Lázně Františkovy Lázně a.s., Lázně Jáchymov a.s., Lázně Poděbrady a.s.) Dotazník byl na základě zjištěných poznatků z pilotního výzkumu upraven a začala jeho distribuce ve zkoumaném subjektu. V roce 2011 docházelo k menším změnám v obsahu dotazníku, relevantní a porovnatelná data jsou v letech 2012 a 2013.

Šetření bylo realizováno formou písemného dotazování, kdy byla nabídnuta možnost účasti v šetření každému zákazníkovi, tj. byl osloven celý základní soubor (každý host obdrží dotazník při příjezdu na recepci, případně si ho může vyžádat v průběhu pobytu). Výběrový soubor byl tvořen na základě vlastního úsudku podle předem stanovených kontrolních znaků. Reprezentativnost byla zajištěna pro segmentační skupiny pohlaví, národnost a typ pobytu. K vytvoření výběrového souboru byla využita technika kvótního výběru¹⁵. Jelikož bylo sesbíráno velké množství dotazníků, je možné považovat i ostatní segmentační skupiny za reprezentativní.

¹⁵ Kvótní výběr - nepravděpodobnostní výběr. Množství, kterým je vymezen rozsah výběru jednotlivých skupin populace základního souboru. (Čichovský, 2011).

Tab. č. 9 Přehled dat dotazníkového šetření

Pohlaví	<i>n</i>	Národnost	<i>n</i>	Typ pobytu	<i>n</i>
žena	5 112	česká	4 716	KLP	992
muž	2 398	německá	2 965	PPL	284
neuveďeno	232	neuveďeno	61	samoplátci	4 430
Počet návštěv	<i>n</i>	Věk	<i>n</i>	wellness	1 161
poprvé	3 505	18+	243	hotel	672
2x - 5x	2 301	31-45	680	ostatní	203
6x - 10x	1.014	46-65	2.698		
10+	795	66+	3.994		
neuveďeno	127	neuveďeno	127	Celkem	7 742

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

V letech 2012 a 2013 navštívilo LFL a.s. 58 303 hostů (počet absolvovaných nástupů na pobyt byl 66 481), řádně vyplněný dotazník odevzdalo 7 742, což představuje 13% vzorek všech hostů. Z celkového počtu hostů představují 16 706 zákazníci cestovních kanceláří, kteří většinou vyplňují dotazník cestovní kanceláře, se kterou do Františkových Lázní přicestovali. Pokud bychom z celkového počtu odečetli zákazníky CK, pak procento vrácených dotazníků činí téměř 18 %. Grafický náhled dotazníku je zařazen v příloze D.

5 Měření spokojenosti a loajality zákazníka

V předchozích kapitolách bylo představeno několik různých modelů, kterými je možné měřit spokojenost zákazníka, resp. identifikovat možné příčiny vzniku nespokojenosti. Pro potřeby této práce se autorka rozhodla věnovat pouze vybraným modelům, a to zejména z důvodu jejich využitelnosti ve zkoumaném podniku cestovního ruchu a s ohledem na informace získané primárním výzkumem.

5.1 Index spokojenosti zákazníka

„Princip měření spokojenosti zákazníka je založen na měření tzv. celkové (akumulované) spokojenosti, která je ovlivněna celou řadou dílčích faktorů spokojenosti. Tyto faktory musí být měřitelné a je nutné znát jejich význam (váhu) pro zákazníka v rámci celkové spokojenosti“. (Kozel a kol., 2006, s. 190)

Výsledky měření spokojenosti zákazníka se často publikují v tzv. indexech, např. *American Customer Satisfaction Index* (ASCI od roku 1994) nebo *European Customer Satisfaction Index* (ESCI od roku 1999). Metoda ESCI sleduje celkem sedm oblastí, které mají rozhodující vliv na spokojenost zákazníka: image, očekávání, vnímání kvality, vnímání hodnoty, spokojenost zákazníka, stížnosti zákazníka a loajalitu zákazníka. Výzkum je založen na metodice, která přináší měřitelné a porovnatelné výsledky, jejichž význam a hodnota roste s délkou časové řady, po kterou se měření spokojenosti zákazníka ve firmě provádí. Analýza může dále pokračovat měřením vlivu jednotlivých proměnných na hypotetickou proměnnou, může se zabývat vztahy mezi hypotetickými proměnnými navzájem apod. (Foret, Stávková, 2003)

Index spokojenosti zákazníka

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} \cdot x_{ij}}{4 \sum_{i=1}^n v_{ij}}$$

ε_j – index spokojenosti zákazníka j

v_{ij} – váha i -té měřitelné proměnné pro j -tou hodnotu (v_{ij} = kovariance mezi hodnotou x_{ij} a y_j u každého zákazníka, y_j je součet všech měřitelných proměnných pro j -tého zákazníka)

x_{ij} – hodnota měřitelné proměnné

číslo 4 – vztahuje se k použité škále (stupnice od 1 do 4)

n – počet měřitelných proměnných

Výpočet indexu spokojenosti zákazníka, který je dílčí částí výpočtu indexu loajality zákazníka, bude realizován na příkladu lázeňského podniku.

5.1.1 Stanovení vah

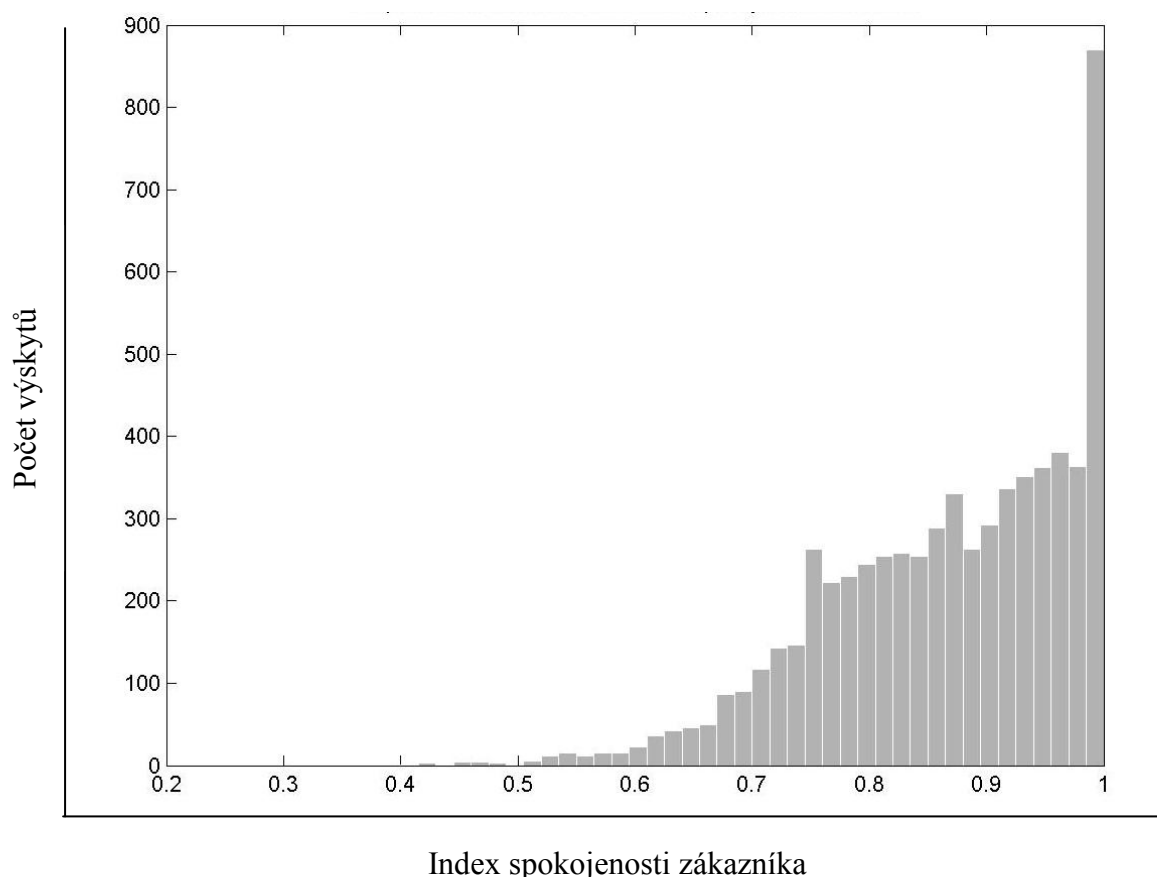
Autorka se při výpočtu indexů spokojenosti a loajality zákazníků zabývala problematikou, zda různé úrovně důležitosti jednotlivých faktorů lázeňského pobytu (ubytování, stravování, léčení a volnočasové aktivity) ovlivňují celkovou spokojenost zákazníka, případně do jaké míry. Jedním z dílčích cílů práce bylo zjistit, které oblasti a jaké faktory jsou pro konkrétního zákazníka důležité a zda změna úrovně spokojenosti s dílčí oblastí by mohla mít za následek změnu spokojenosti celkové. Důležitým úkolem bylo stanovit metodu zkoumání důležitosti vybraných faktorů. Autorka práce se rozhodla pracovat s pěti metodami stanovení důležitosti vah zkoumaných faktorů:

- a) všechny oblasti jsou stejně důležité,
- b) individuální názory hostů (pro každého zákazníka je jiný výsledek ISZ, získání dat primárním výzkumem)
- c) průměr individuálních názorů,
- d) expertní názory na základě rozhovorů s odborníky,
- e) vypočtené na základě zkoumaného vzorku.

Pro účely dalších výpočtů autorka práce považuje za lepší pracovat s celým souborem vypočtených ISZ_j najednou (s empirickou funkcí hustoty), než pouze s vybranými popisnými charakteristikami (např. průměr, medián, rozptyl). Tato empirická funkce hustoty resp. histogram absolutních četností je na obrázku 26.

V rámci dotazníkového šetření byla měřena důležitost rámcových dimenzí služeb lázní. Respondenti vyplňovali důležitost (1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležitá), jakou připisují jednotlivým faktorům (U, J, L a K/S). Tyto preference zákazníků pak sloužily pro stanovení individuálních vah v ISZ. Bylo by vhodné se dále zabývat důležitostmi jednotlivých aspektů dílčích oblastí (např. aspekty „přivítání“, „informace při příjezdu“, „profesionální“ a „laskavost a vstřícnost“ u „dimenze recepce“), které se mohou z hlediska důležitosti pro hosty lišit. Toto nebylo možné z důvodu rozhodnutí majitele realizovat.

Obr. č. 26 Empirický histogram rozdělení indexu spokojenosti zákazníka

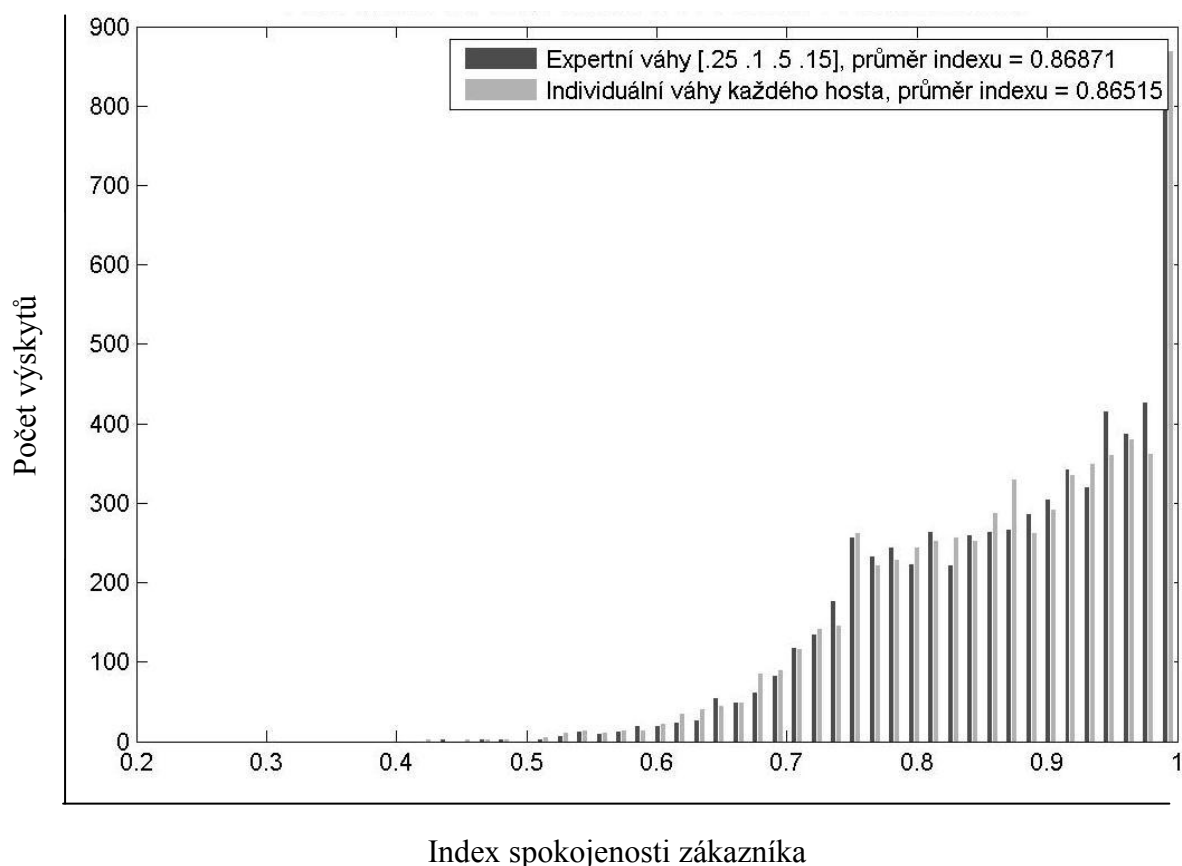


Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Vyplňování důležitosti jednotlivých oblastí je nezbytné, abychom měli k dispozici informace o individuálních vahách každého respondenta. V rámci dotazníkového šetření byla položena otázka „*Co je pro vás v rámci vašeho pobytu nejdůležitější?*“. Respondenti měli seřadit jednotlivé oblasti od nejdůležitější po nejméně důležitou (1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležitá). Individuální váhy každého respondenta není možné v rámci této práce prezentovat, ale pro lepší orientaci lze uvést jejich průměry: **ubytování 0.28, stravování 0.25, léčba 0.32, kultura a sport 0.15.**

Bez znalosti individuálních vah by bylo nutné použít arbitrárně stanovené váhy. Jako vhodné se jeví použít tzv. váhy expertní, tedy váhy stanovené odborníky z příslušného oboru podnikání. Na základě rozhovorů s manažery ostatních lázeňských podniků stanovila autorka práce expertní váhy takto: **ubytování 0.25, stravování 0.10, léčba 0.50, kultura a sport 0.15.** Pokud jednotlivé váhy uvedené respondenty v rámci dotazníkového šetření nahradíme expertními vahami, můžeme testovat, zda výsledné funkce hustoty jsou shodné či nikoliv. Výsledek testu znázorňuje obrázek č. 27.

Obr. č. 27 Empirický histogram rozdělení indexu spokojenosti zákazníka s využitím expertních vah

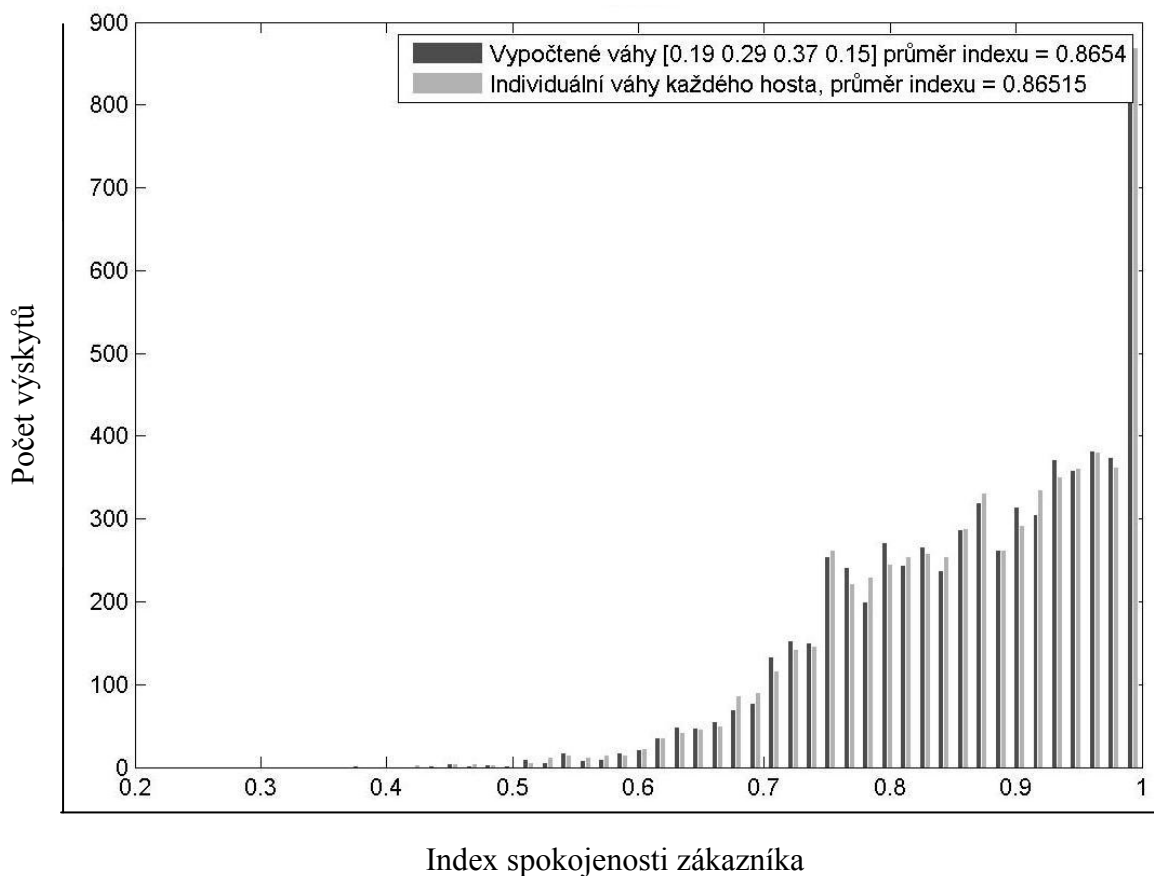


Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Podle Kolmogov-Smirnov testu ($\alpha=0.05$) nelze zamítnout nulovou hypotézu o shodě těchto rozdělení. Obě funkce hustoty statisticky pocházejí ze stejné populace. Expertní váhy se zdají být dobře stanoveny a statisticky významně neovlivňují výsledný index spokojenosti zákazníka. P-hodnota uvedeného testu je blízká hranici 0.05. Stejný výsledek byl potvrzen rovněž i Cramer-von-Mises testem – tj. porovnáním dvou empirických rozdělení. Toto bylo potvrzeno pro všechny zkoumané segmenty.

Místo expertních vah se nabízí možnost zkusit vypočítat váhy takové, které by generovaly funkci hustoty, která by byla nejbližší empirické funkci z obrázku č. 26. Pro tento účel byly vyzkoušeny všechny možné kombinace vah s přesností na 0.01 (celkem 167 002 kombinací). Mezi nimi byl vybrán výsledek s nejvyšší P-hodnotou Kolmogorov-Smirnova testu. Výsledek je znázorněn na obrázku č. 28.

Obr. č. 28 Empirický histogram rozdělení indexu spokojenosti zákazníka s využitím vypočtených vah



Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Vypočtené váhy: **ubytování 0.19, stravování 0.29, léčba 0.37, kultura a sport 0.15** generují rozdělení indexu spokojenosti zákazníka, které se nejvíce podobá empirické funkci hustoty tohoto indexu. Z porovnání expertních a vypočtených vah jednotlivých oblastí plyne, že jsou fakticky rozdílné, ale statisticky se shodují.

Pokud budou použity rovnoměrné váhy: **ubytování 0.25, stravování 0.25, léčba 0.25, kultura a sport 0.25**, tak výsledkem Kolmogorov-Smirnova testu je P-hodnota 0.00003. Tyto váhy generují naprosto odlišné rozdělení indexu spokojenosti zákazníka, než je rozdělení empirické. Z pohledu podnikatelského výsledku by byla chyba, kdyby vedení podniku přisuzovalo zkoumaným oblastem stejný význam.

V tabulce č. 10 je možné vidět přehled vah dle různých přístupů. Expertní váhy výrazně podhodnocují důležitost stravování a naopak nadhodnocují důležitost léčby. Tyto údaje naznačují, že lázeňští manažeři nevěnují oblasti stravování takový důraz a péči jako oblasti léčení, ubytování. Možné vysvětlení je, že návštěvníci považují léčbu a s ní spojené procedury za jakousi samozřejmost a pohostinské služby pro ně představují prožitek navíc. Naopak

manažeři se starají především o lázeňské služby, které v jejich očích představují klíčovou konkurenční výhodu oproti jiným ubytovacím a wellness zařízením a z tohoto důvodu považují léčení za klíčový faktor spokojenosti svých hostů.

Tab. č. 10 Důležitost vah zkoumaných faktorů

Zkoumaný faktor	Individuální váhy	Všechny oblasti stejně důležité	Průměr individuálních názorů	Expertní názory	Vypočtené váhy
U - Ubytování	Pro každého zákazníka rozdílné.	25 %	28 %	25 %	19 %
J - Stravování		25 %	25 %	10 %	29 %
L - Léčení		25 %	32 %	50 %	37 %
K/S – Volnočasové aktivity		25 %	15 %	15 %	15 %

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Management lázeňské společnosti si může pro výpočet ISZ a ILZ vybrat expertní váhy, vypočtené váhy nebo váhy průměrné, stanovené na základě individuálních názorů zákazníků. Pro porovnání dat v dlouhodobém horizontu je nutné vybrat pouze jeden způsob stanovení vah důležitosti a s tím dále pracovat.

Autorka se pro potřeby této práce rozhodla zkoumat získané výsledky zejména z pohledu vypočtených vah, které nejlépe odpovídají získaným preferencím jednotlivých zákazníků.

Z hlediska budoucí prosperity lázeňské společnosti je důležité, aby management podniku měl přehled o preferencích svých zákazníků podle jednotlivých segmentů. Z tabulky č. 11 je zřejmé, že mezi jednotlivými skupinami zákazníků nacházíme rozdíly v oblastech důležitosti jednotlivých faktorů, které ovlivňují jejich celkovou spokojenost.

Tab. č. 11 Vypočtené váhy zkoumaných faktorů pro jednotlivé segmenty

Segmentační kritéria		Vypočtené váhy (U-J-L-K/S)
Pohlaví	Žena	0.15-0.27-0.41-0.17
	Muž	0.23-0.24-0.38-0.15
Národnost	Češi	0.22-0.23-0.40-0.15
	Němci	0.30-0.27-0.30-0.13
Počet návštěv	Poprvé	0.23-0.25-0.38-0.14
	2x - 5x	0.17-0.23-0.41-0.19
	6x - 10x	0.20-0.31-0.34-0.15
	10+	0.30-0.32-0.28-0.10
Typ pobytu	Komplexní léčebná péče	0.26-0.27-0.35-0.12
	Příspěvková léčebná péče	0.17-0.26-0.39-0.18
	Samoplátecká	0.17-0.35-0.33-0.15
	Wellness pobyt	0.27-0.27-0.34-0.12
	Hotelový pobyt	0.26-0.29-0.31-0.14
Lázeňský hotel	Imperial	0.34-0.35-0.21-0.10
	Pawlik	0.18-0.25-0.39-0.18
	Savoy	0.30-0.23-0.33-0.14
	Belvedere	0.21-0.35-0.27-0.17
	Dr. Adler	0.16-0.28-0.39-0.18
	Goethe	0.22-0.34-0.31-0.13
	Metropol	0.30-0.26-0.32-0.12

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že vypočtené váhy dle pohlaví a národnosti se výrazně neliší. Podle počtu návštěv nejvyšší prioritu léčení přikládají hosté, kteří jsou na pobytu 2 – 5x, naopak otázka ubytování je pro ně méně důležitá. S rostoucím počtem opakovaných pobytů pravděpodobně zákazníci kladou důraz na jiné faktory (ostatní považují za „naplněné“). Nejpočetnější skupina návštěvníků z hlediska typu pobytu - samoplátci, kladou největší důraz na stravování (váha stravování je 0.35) a zde lze spatřovat oblast největších příležitostí pro zlepšení spokojenosti zákazníků. To také potvrzuje nárůst váhy stravování u návštěvníků, kteří absolvovali pátou nebo další návštěvu a pokles důležitosti léčby.

5.1.2 Výpočet indexu spokojenosti zákazníka

Klíčovou součástí dotazníku bylo hodnocení spokojenosti / kvality u celkem 23 definovaných položek. Získaná ordinální data byla transformována v nominální data 1-2-3-4. Váha konkrétního faktoru byla vypočtena jako podíl hodnoty uvedené u daného faktoru a součtu všech uvedených hodnot. Pro čtyři oblasti tedy získáme vektor čtyř hodnot, které představují váhy a jejichž součet je roven jedné. Vektor hodnot hodnocení faktorů byl skalárně vynásoben vektorem vah a tím získán index (skalární hodnota) reprezentující spokojenost daného zákazníka (ISZ_j). Na závěr byl index znormován tak, aby jeho nejvyšší hodnota byla 1 (respondent vyplnil u všech 23 otázek výborně) a nejnižší hodnota 0 (respondent vyplnil u všech 23 otázek nevyhovující). Index lze samozřejmě také chápat jako procentní naplnění cíle firmy: hodnota 1 je 100% spokojený zákazník atd.

V tabulce č. 12 jsou zobrazeny výsledky výpočtu indexu spokojenosti zákazníka pro různé váhy. Vypočtené výsledky odpovídají výše uvedeným zjištěním, že expertní a vypočtené váhy je možné využívat, aniž by došlo ke zkreslení informace o celkové spokojenosti zákazníků (porovnáváme s průměrem individuálních vah).

Tab. č. 12 Index spokojenosti zákazníka pro různé váhy

Index/váhy	Průměr individuálních vah	Všechny oblasti stejně důležité	Expertní názory	Vypočtené váhy
ISZ	86,52 %	85,92 %	86,87 %	86,54 %

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Úroveň spokojenosti zákazníků zkoumaného podniku se pohybuje okolo 86,5 %. Tento pozitivní výsledek svědčí zejména o tom, že hosté zkoumaného subjektu jsou z celkového pohledu spokojení, ale v rámci dílčích oblastí existují nedostatky, které snižují výsledek celkové spokojenosti. Jedním z dílčích cílů dotazníkového šetření bylo tyto nedostatky odhalit a snažit se vylepšit poskytované služby v dané oblasti.

5.1.3 Porovnání spokojenosti zákazníků dle segmentů

Získaná data lze třídit dle různých segmentačních proměnných. Management podniku by se měl pro zefektivnění řízení zabývat spokojeností zákazníků dle jednotlivých segmentů. V tabulce č. 13 je možné vidět, jak se spokojenost zákazníka liší dle jednotlivých segmentů.

Tab. č. 13 Index spokojenosti zákazníka dle segmentů a různých vah

		Průměr individuálních vah	Všechny oblasti stejně důležité	Expertní názory	Vypočtené váhy
	ISZ celkem	86,52 %	85,92 %	86,87 %	86,54 %
Pohlaví	Ženy	86,74 %	86,15 %	87,11 %	86,77 %
	Muži	86,14 %	85,46 %	86,41 %	86,16 %
Národnost	Češi	89,87 %	89,29 %	90,09 %	89,88 %
	Němci	81,09 %	80,52 %	81,72 %	81,06 %
Počet návštěv	Poprvé	86,82 %	86,19 %	87,17 %	86,91 %
	2x - 5x	87,31 %	86,72 %	87,69 %	87,32 %
	6x - 10x	85,04 %	84,50 %	85,36 %	85,01 %
	10+	84,78 %	84,26 %	85,12 %	84,73 %
Rok	2012	86,51 %	85,83 %	86,94 %	86,56 %
	2013	86,52 %	86,03 %	86,79 %	86,50 %
Věk	18-30	86,88 %	86,46 %	87,56 %	86,72 %
	31-45	86,73 %	86,27 %	87,48 %	86,83 %
	46-65	88,09 %	87,58 %	88,33 %	88,19 %
	66+	85,41 %	84,75 %	85,79 %	85,46 %
Typ pobytu	Komplexní léčebná péče	89,45 %	88,72 %	89,53 %	89,50 %
	Příspěvková léčebná péče	89,68 %	88,97 %	89,89 %	89,67 %
	Samoplátecká	85,72 %	85,14 %	86,02 %	85,69 %
	Wellness pobyt	86,23 %	85,63 %	86,97 %	86,36 %
	Hotelový pobyt	85,93 %	85,52 %	86,75 %	85,91 %
Lázeňský hotel	Imperial	86,12 %	85,16 %	87,14 %	86,11 %
	Pawlik	84,37 %	83,82 %	84,76 %	84,45 %
	Savoy	84,58 %	83,83 %	85,12 %	84,63 %
	Belvedere	87,12 %	86,83 %	87,14 %	87,23 %
	Dr. Adler	87,37 %	86,79 %	87,64 %	87,43 %
	Goethe	87,91 %	87,32 %	88,16 %	87,82 %
	Metropol	87,53 %	86,89 %	88,42 %	87,63 %

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Prvním zajímavým výsledkem je rozdíl mezi českými a německými hosty. V rámci tohoto segmentu lze spatřovat spojitost s typem absolvovaného lázeňského pobytu. Čeští hosté přijíždějí převážně na KLP a PLP (tomu odpovídají i výsledné indexy), němečtí hosté zejména na samoplátecké pobyty. Pokud se podíváme na segment zákazníků dle počtu návštěv, jsou nejspokojenější ti, kteří jsou na pobytu podruhé až popáté. Naopak nejméně spokojeni jsou ti, kteří jsou na pobytu již podesáté a více. Příčinu lze pravděpodobně spatřovat v tom, že vracející se hosté přesně vědí, co mají od pobytu očekávat a jejich toleranční pole spokojenosti je velice úzké – větší nároky, nižší ochota přehlížet nedostatky.

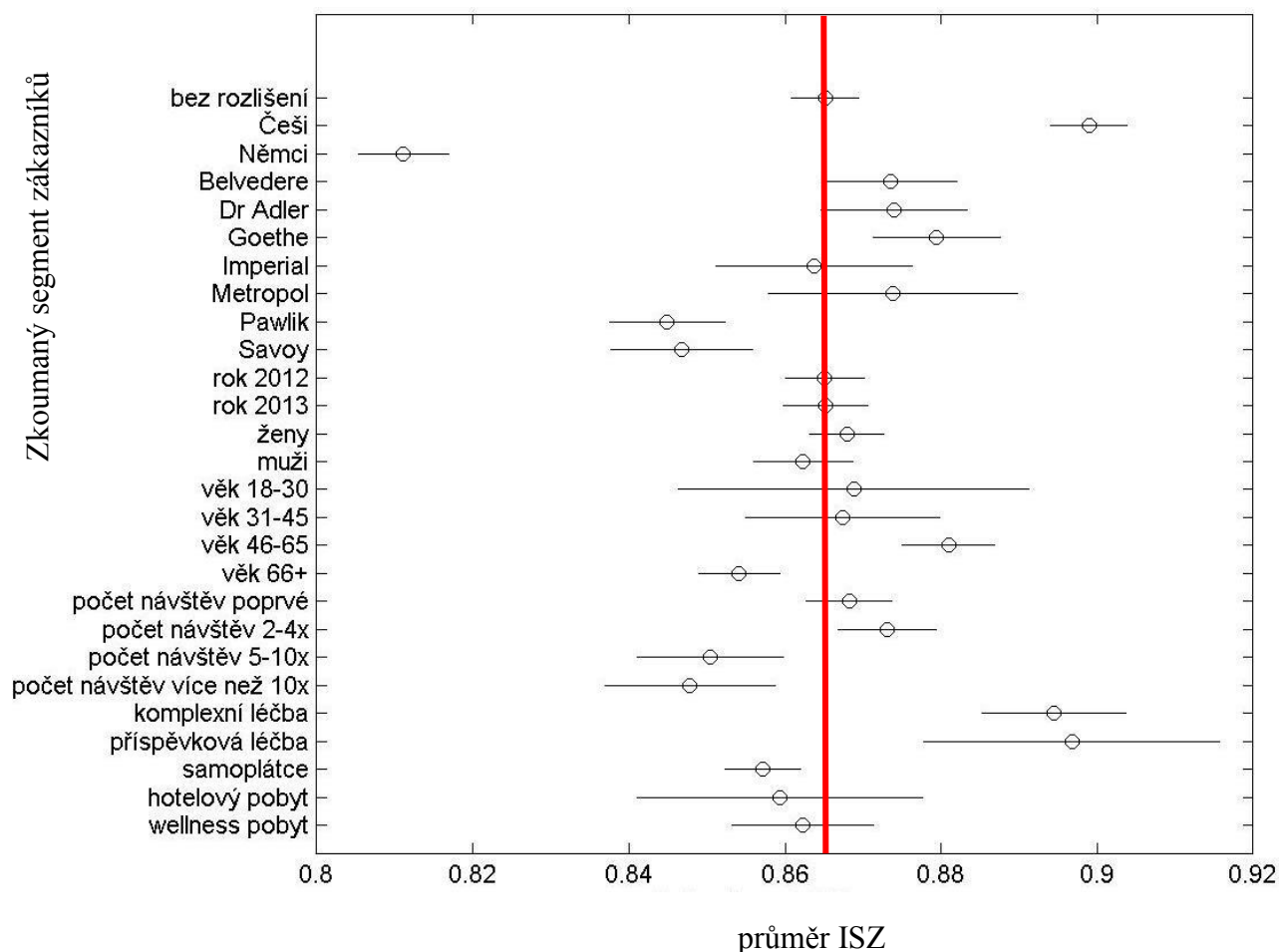
Dotazníkové šetření bylo realizováno v průběhu let 2012 a 2013, tudíž je možné konfrontovat výsledky v rámci sledovaného období. Dle výsledků nedošlo k zásadním změnám spokojenosti zákazníka v průběhu těchto dvou let. Pokud se podíváme na segment zákazníků z hlediska věku, patří mezi nejspokojenější ti, kteří jsou ve věku 46 – 65 let. Tato věková skupina trpí konkrétním onemocněním a je vděčná za úlevu, pomoc a odpočinek. Naopak zákazníci starší 66 let převážně navštěvují lázně z preventivních důvodů a svůj pobyt opakují dvakrát i třikrát za rok. Míra jejich spokojenosti je nižší, protože z důvodu opakování pobytů mají vyšší nároky a přísnější kritéria měření poskytované služby. Mladší hosté přijíždějí také zpravidla se zdravotním problémem, ale jejich očekávání jsou vyšší. Tito zákazníci mají zpravidla více zkušeností z jiných typů pobytů (např. pobyty u moře, na horách, wellness pobyty) a své zkušenosti srovnávají. Takové srovnání není možné považovat za relevantní, protože každý lázeňský pobyt je specifický a pro zákazníka, který přijíždí do lázní poprvé, může být určitým zklamáním – jiná vybavenost hotelů, jiné nabízené služby apod.

Mezi nejspokojenější zákazníky dle typu pobytu patří hosté, kteří přijíždějí prostřednictvím zdravotní pojišťovny na komplexní či příspěvkovou lázeňskou léčbu. Oproti samopláteckým hostům je jejich toleranční pole širší. Možnou příčinu lze spatřovat v tom, že pobyt mají hrazen zdravotní pojišťovnou a případné nedostatky nevnímají tak silně, jako zákazníci porovnávající kvalitu a cenu.

Méně spokojeni jsou potom i hoteloví hosté a ti, kteří přijíždějí na wellness pobyty. Tento stav vyplývá z toho, že lázeňské zařízení není na tyto typy pobytů vhodně uzpůsobeno, nenaplnuje zcela představy hostů. Zákazníci porovnávají služby s ostatními subjekty cestovního ruchu, jejichž hlavním cílem jsou např. wellness pobyty. Uvedené výsledky jsou podloženy rovněž kvalitativním výzkumem, který autorka práce realizuje prostřednictvím osobních setkání se zákazníky zkoumaného podniku.

Na obr. č. 29 je zobrazeno grafické vyjádření intervalových odhadů středních hodnot ISZ z pohledu jednotlivých segmentů zákazníků, které byly získány metodou *Analysis of Variance* (dále ANOVA). Tato metoda poskytuje výsledek v podobě porovnání středních hodnot, k výpočtu jsou využívány rozptyly.

Obr. č. 29 ISZ pro různé segmenty zákazníků ověřené metodou ANOVA



Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

- **Hosté hodnotí rozdílně dle národnosti** – čeští hosté jsou pozitivnější a spokojenější než němečtí (cca o 10 %). Příčiny lze spatřovat zejména v druhu pobytu (čeští hosté jezdí spíše na pobyty hrazené zdravotní pojišťovnou, němečtí hosté si povětšinou hradí celý pobyt sami, jejich očekávání jsou vyšší) a v počtu opakovaných pobytů - německá klientela jezdí opakovaně a ví, co má očekávat. Toleranční pole spokojenosti se zužuje. V rámci této segmentační skupiny lze pozorovat největší rozdíly v hodnotě ISZ.
- **Hosté hodnotí rozdílným způsobem jednotlivé hotely** – méně spokojeni jsou hosté hotelů Pawlik a Savoy. To odpovídá tomu, že do těchto hotelů přijíždějí především

zahraniční hosté na samoplátecké pobyty. U hotelu Pawlik kladou hosté větší důraz na léčení, u hotelu Savoy se preference ubytování a léčení vyrovnává. Ostatní lázeňské hotely se pohybují kolem průměru.

- V rámci **let 2012 a 2013** nedochází ke změně úrovně spokojenosti zákazníků.
- **Segment dle pohlaví** – mužští hosté jsou více kritičtí. Nelze zde zamítnout hypotézu o shodě středních hodnot, i když ji muži mají o málo nižší.
- Určité rozdíly lze spatřovat v **hodnocení dle věku zákazníků**. Největší nároky mají hosté starší 66 let. Tato skupina zákazníků klade velký důraz na svůj zdravotní stav (léčbu preferují z 39 %). Výjimkou jsou hosté ve věku 46 - 65 let, kteří jsou v produktivním věku a začínají pociťovat problémy se svým zdravotním stavem. Každé zlepšení jejich stavu (buť i méně výrazné) přispívá ke zvýšení spokojenosti, resp. k rozšíření tolerančního pole. Ostatní věkové skupiny hodnotí obdobným způsobem.
- **Nejužší toleranční pole** spokojenosti mají hosté, kteří se do daného lázeňského zařízení **vrací opakovaně** - mají jasné představy, vědí co očekávat. Ostatní skupiny (do 4 návštěv) hodnotí obdobným způsobem.
- V rámci jednotlivých **typů pobytů** dochází ke značným **odlišnostem**. Hlavní činností lázeňských hotelů je poskytovat kvalitní léčebné pobyty, které budou zákazníkům přinášet úlevu v rámci jejich zdravotního stavu. Hosté, kteří přijíždějí na wellness či hotelové ubytování mají jiná očekávání, kladou značný důraz na ubytování a stravování, a s poskytovanými službami lázeňského hotelu nejsou spokojeni. Opakem jsou hosté, kteří jezdí na léčebné pobyty přes zdravotní pojišťovnu. Průměrnou hodnotu ISZ mají samopláteci, kteří porovnávají poměr kvality a ceny.

V příloze E jsou vyobrazeny další statistické výstupy v rámci jednotlivých segmentů, včetně informací o velikosti rozptylu mezi skupinami a rozptyl uvnitř skupin.

5.2 Index loajality zákazníka

Pojem loajalita zákazníka byla široce zkoumána. Výsledkem je, že loajalita dostala v literatuře mnoho možných definic a interpretací. Z dostupných definic různých literárních zdrojů je možné vytvořit shrnutí, které zachycuje její základní dimenze: osobní doporučení zákazníka dalším lidem, odolnost zákazníka ke změně značky, ztotožnění se se značkou/pozitivní vztah, konkurenční výhoda - zákazník dává přednost určité značce/preference značky před jinými, opakované nákupy značky.

Metod měření loajality zákazníka je opět několik. Mohou to být modely založené na ekonomických ukazatelích, metody založené na počtech ztracených/získaných zákazníků, ale i metody založené na dotazování samotných zákazníků. V rámci zpracování této disertační práce se autorka rozhodla pro výpočet loajality dle Lošťákové (2007), která využívá indexu loajality zákazníka.

$$\mathbf{ILZ = ISZ * IUZ * ISDZ}$$

ILZ index loajality zákazníka

ISZ index spokojenosti zákazníka

IUZ index udržení zákazníka

ISDZ index spontánního doporučení produktů podniku jiným zákazníkům

5.2.1 Výpočet indexu loajality zákazníka

Pro výpočet loajality zákazníka by měla být nejprve položena otázka: „*Jaká je pravděpodobnost, že byste doporučil tuto značku nebo tento podnik jiným?*“. Nízká úroveň ochoty doporučovat značku či podnik dalším zákazníkům může zapříčinit nízkou úroveň výsledného indexu loajality zákazníka. Pro management podniku by to měl být varovný signál, protože tento „chycený zákazník“ by i přes relativně vysokou míru spokojenosti mohl podnik, v případě volby, opustit. I když budou indexy spokojenosti a udržení zákazníka relativně vysoké, nemusí to vždy znamenat, že zákazník bude vůči dané značce či podniku loajální. V praxi existují případy, kdy zákazník je vůči dané firmě loajální, ale z nejrůznějších důvodů (např. sociální postavení) nedoporučuje výrobek či službu dále. Na druhou stranu také ne vždy platí, že spokojený zákazník je zákazníkem loajálním, např. když chce člověk cestovat, nebude se na stejné místo vracet dvakrát, i když byl se vším spokojen.

Pro výpočet indexu loajality zákazníka byly do dotazníku zařazeny další dvě otázky umožňující výpočet IUZ a ISDZ:

- **IUZ** – „*Využijete služeb našeho hotelu při příští návštěvě?*“ (ano = 1, ne = 0)
6 049 hostů odpovědělo, že při příští návštěvě využije služby daného hotelu, ostatní hosté (1 067) odpověděli záporně, případně ještě nevěděli. Hodnota tohoto indexu je 78,13 %.
- **ISDZ** – „*Doporučíte služby našeho hotelu dále?*“ (ano = 1, ne = 0)

V rámci této otázky odpovědělo 7 212 respondentů ano, zbylá část (239) vyplnila zápornou odpověď nebo ještě nevěděli. Výsledná hodnota indexu je 93,15 %.

Index loajality zákazníka je vypočítán jako součin indexu spokojenosti zákazníka a dvou binárních proměnných. Výsledná hodnota indexu loajality je buď stejná jako hodnota indexu spokojenosti nebo nulová. Dá se očekávat, že nulový index loajality mají návštěvníci se spíše nižším indexem spokojenosti.

Index loajality odpovídá například modelu použitému Ohem (1999), který zkoumal souvislosti mezi vnímanou cenou, vnímanou kvalitou, vjemy, zákaznickou spokojeností a hodnotou, které pak měly vliv na záměr opakovaného nákupu a záměr spontánního doporučení (Oh to označuje jako Word-of-Mouth Communication intention). Yunus, Bojei a Rashid (2013) zvolili při zkoumání loajality u zákazníků nízkonákladových leteckých společností podobný koncept, kdy je vnímaná kvalita služeb chápána jako nezávislá proměnná, která implikuje zákaznickou spokojenost a následně i zákaznickou loajalitu. V této práci je loajalita zkoumána v podmínkách lázeňského podniku, tedy v oblasti *Spa and Medical Tourism*, která je charakteristická spíše starší klientelou, která své návštěvy opakuje. Loajalitou v oblasti zdravotní turistiky se zabývali také Ho, Hsieh a Yu (2014). Mohajerani a Miremadi (2012) ve výzkumu v oblasti hotelnictví též zjistili pozitivní korelaci mezi vnímanou hodnotou spokojenosti a loajalitou zákazníků.

Tab. č. 14 Index loajality a věrnosti zákazníka pro různé váhy

Index/váhy	Průměr individuálních vah	Všechny oblasti stejně důležité	Expertní názory	Vypočtené váhy
ILZ	83,82 %	83,23 %	84,07 %	83,85 %

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Z vypočtených výsledků v tab. č. 14 je možné vidět, že úroveň loajality zákazníků zkoumaného podniku se pohybuje v rozmezí 83,5 - 84 %. Tento výsledek je pozitivní, ale dává zkoumanému podniku varovný signál. Všichni zákazníci, kteří jsou spokojeni, se vždy nevrací, případně nejsou věrní (to vyplývá ze skutečnosti, že index spokojenosti je vyšší než index loajality). Úkolem managementu společnosti by mělo být zjištění zákaznického segmentu zákazníků s nižším indexem loajality. Cílem by mělo být zjištění, zda tito zákazníci nejsou pouze loajální či věrní a co je toho příčinou (např. za tím může být pouze touha zákazníka poznávat stále nové destinace cestovního ruchu a toto je nutné, z pohledu manažera společnosti, respektovat).

5.2.2 Porovnání loajality zákazníků dle segmentů

Získaná data lze třídit dle různých segmentačních proměnných. Management podniku by se měl pro zefektivnění řízení zabývat loajalitou zákazníků dle jednotlivých segmentů. V tabulce č. 15 je možné vidět, jak se loajalita zákazníka liší dle jednotlivých segmentů.

Tab. č. 15 Index loajality zákazníka dle segmentů a různých vah

		Průměr individuálních vah	Všechny oblasti stejně důležité	Expertní názory	Vypočtené váhy
	Celkový index ILZ	83,82 %	83,23 %	84,07 %	83,85 %
Pohlaví	Ženy	84,16 %	83,58 %	84,42 %	84,28 %
	Muži	83,36 %	82,69 %	83,56 %	83,63 %
Národnost	Češi	87,71 %	87,11 %	87,82 %	87,68 %
	Němci	78,27 %	77,69 %	78,74 %	78,27 %
Počet návštěv	Poprvé	83,16 %	82,56 %	83,37 %	83,23 %
	2x - 5x	85,37 %	84,73 %	85,63 %	85,32 %
	6x - 10x	83,44 %	82,92 %	83,75 %	83,45 %
	10+	82,69 %	82,16 %	82,96 %	82,67 %
Rok	2012	84,01 %	83,35 %	84,34 %	84,07 %
	2013	83,58 %	83,07 %	83,74 %	83,56 %
Věk	18-30	82,00 %	81,69 %	82,38 %	81,90 %
	31-45	82,28 %	81,81 %	82,75 %	82,36 %
	46-65	85,24 %	84,71 %	85,36 %	85,32 %
	66+	83,30 %	81,69 %	82,38 %	83,34 %
Typ pobytu	Komplexní léčebná péče	87,36 %	86,69 %	87,42 %	87,46 %
	Příspěvková léčebná péče	88,35 %	87,59 %	88,48 %	88,26 %
	Samoplátecká	83,16 %	82,59 %	83,39 %	83,18 %
	Wellness pobyt	81,86 %	81,24 %	82,30 %	81,95 %
	Hotelový pobyt	84,37 %	83,88 %	85,01 %	84,34 %
Lázeňský hotel	Imperial	85,31 %	85,02 %	85,92 %	85,27 %
	Pawlik	82,66 %	82,04 %	82,87 %	82,74 %

Savoy	78,74 %	77,75 %	78,73 %	78,69 %
Belvedere	83,90 %	83,19 %	83,50 %	83,92 %
Dr. Adler	84,78 %	84,04 %	84,80 %	84,80 %
Goethe	86,37 %	85,90 %	86,65 %	86,34 %
Metropol	83,37 %	82,46 %	83,78 %	83,42 %

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Pokud bychom hodnotili vypočtené ILZ z hlediska jednotlivých segmentů, bude interpretace výsledků velice podobná jako v případě ISZ (viz kap. 6.1.3). Opět se potvrzuje, že němečtí hosté a zákazníci hotelu Savoy mají menší hodnotu ISZ a zároveň jsou vůči podniku i méně loajální.

5.3 Porovnání indexů spokojenosti – loajality zákazníka

Celkový průměrný rozdíl mezi ISZ a ILZ se pohybuje v rozmezí 2 – 4 % (ILZ je vždy nižší – nižší míra ochoty doporučit služby dále). I tento mírný rozdíl by měl být pro management společnosti varovným signálem, že i současný spokojený zákazník by mohl i navzdory vyššímu indexu spokojenosti společnost opustit.

Tab. č. 16 Porovnání indexů ISZ a ILZ

Index/váhy	Individuální váhy	Všechny oblasti stejně důležité	Expertní názory	Vypočtené váhy
ISZ	86,52 %	85,92 %	86,87 %	86,54 %
ILZ	83,82 %	83,23 %	84,07 %	83,85 %

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Při interpretaci dat je nutné brát v úvahu všechny skutečnosti, které mohou výsledné indexy ovlivňovat. Víceúčelové se zdá být porovnání získaných výsledků v rámci jednotlivých segmentů.

Tab. č. 17 Porovnání ISZ a ILZ dle jednotlivých segmentů pro vypočtené váhy

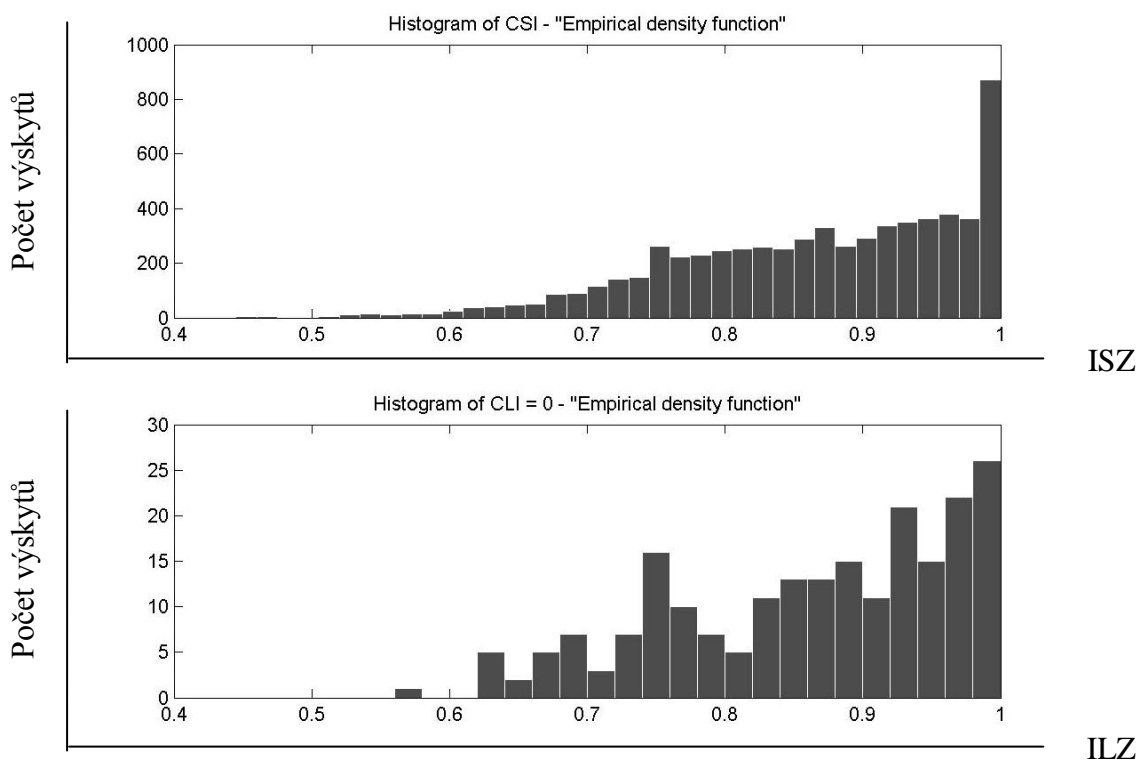
		ISZ	ILZ
	Celkový index	86,54%	83,85 %
Pohlaví	Ženy	86,77 %	84,28 %
	Muži	86,16 %	83,63 %
Národnost	Češi	89,88 %	87,68 %
	Němci	81,06 %	78,27 %
Počet návštěv	Poprvé	86,91%	83,23 %
	2x - 5x	87,32%	85,32 %
	6x - 10x	85,01%	83,45 %
	10+	84,73%	82,67 %
Rok	2012	86,56%	84,07 %
	2013	86,50%	83,56 %
Věk	18-30	86,72%	81,90 %
	31-45	86,83%	82,36 %
	46-65	88,19%	85,32 %
	66+	85,46%	83,34 %
Typ pobytu	Komplexní léčebná péče	89,50%	87,46 %
	Příspěvková léčená péče	89,67%	88,26 %
	Samoplátecká	85,69%	83,18 %
	Wellness pobyt	86,36%	81,95 %
	Hotelový pobyt	85,91%	84,34 %
Lázeňský hotel	Imperial	86,11 %	85,27 %
	Pawlik	84,45 %	82,74 %
	Savoy	84,63 %	78,69 %
	Belvedere	87,23 %	83,92 %
	Dr. Adler	87,43 %	84,80 %
	Goethe	87,82 %	86,34 %
	Metropol	87,63 %	83,42 %

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

K většímu rozdílu mezi ISZ a ILZ dochází zejména u hostů, kteří přijíždějí do Františkových Lázní na první pobyt, jsou ve věku 18 – 45 let, absolvují wellness pobyt a bydlí v lázeňském hotelu Savoy a Metropol. Naopak nejvíce loajálními hosty jsou ti, kteří přijíždějí na svůj 6 – 10. pobyt, jsou starší 46 let, přijíždějí na příspěvkovou lázeňskou léčbu či hotelový pobyt a jsou ubytovaní v lázeňském hotelu Imperial. Pozoruhodný je výsledek u hotelových pobytů, kdy tito hosté jsou v rámci segmentace dle typu pobytu jedni z nejméně spokojených, ale na druhou stranu doporučují služby podniku dále ve větší míře než ostatní zákazníci.

Na základě takto zjištěných výsledků se autorka práce zabývala otázkou, jaký je podíl zákazníků s nulovým indexem loajality a věrnosti a jaká je hodnota indexu spokojenosti právě pro tuto skupinu zákazníků. Grafické znázornění je na obr. č. 30.

Obr. č. 30 Srovnání empirické funkce hustoty pro ISZ a ILZ = 0



Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Celkový podíl zákazníků s nulovým indexem loajality je 0,0462, tedy těsně pod 5 %. Podíl jednotlivých segmentů s nulovým indexem loajality je znázorněn v tabulce č. 18.

Tab. č. 18 Zákazníci s nulovým ILZ dle jednotlivých segmentů

		Podíl ILZ = 0
Pohlaví	Ženy	4,57 %
	Muži	4,22 %
Národnost	Češi	4,11 %
	Němci	5,37 %
Počet návštěv	Poprvé	6,45 %
	2x - 5x	3,58 %
	6x - 10x	2,82 %
	10+	2,88 %
Rok	2012	4,42 %
	2013	4,86 %
Věk	18-30	9,23 %
	31-45	7,89 %
	46-65	5,19 %
	66+	3,58 %
Typ pobytu	Komplexní léčebná péče	4,41 %
	Příspěvková léčebná péče	2,86 %
	Samoplátecká	4,13 %
	Wellness pobyt	7,58 %
	Hotelový pobyt	3,96 %
Lázeňský hotel	Imperial	2,64 %
	Pawlik	3,95 %
	Savoy	9,33 %
	Belvedere	4,98 %
	Dr. Adler	4,50 %
	Goethe	2,64 %
	Metropol	7,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Klesající podíl nulové hodnoty v indexu spokojenosti s rostoucím počtem návštěv lze hodnotit pozitivně. Společnost je schopna udržet loajalitu svých zákazníků. Je zjevné, že nejméně loajální a věrní jsou hosté, kteří přijedou poprvé, na wellness pobyt a do lázeňských hotelů Savoy a Metropol. Příčiny bude nutno podrobněji zkoumat. Jedním z vysvětlení může být, že

zákazníci i při své plné spokojenosti vyhledávají pro svůj další pobyt jinou destinaci. Horbel a Woratscheck (2006) nazývají toto chování „*variety seeking behaviour*“.

5.4 Validace dotazníku

Jedním z dílčích cílů disertační práce bylo prověřit, zda aplikovaný dotazník není sestaven příliš složitě a zda se mezi položkami nenacházejí faktory, které vzájemně korelují. I z tohoto důvodu je nutné neustále provádět také kontrolu dotazníku ve smyslu reliability a validity. Tímto krokem by se mělo dojít ke zjištění, zda je možné některé hodnotící položky dotazníku vypustit či sloučit s ostatními. Za tímto účelem byla v rámci disertační práce využita korelační a faktorová analýza a Cronbachovo alfa.

5.4.1 Korelační analýza

Korelační tabulka odpovědí na jednotlivé otázky je na následujícím obrázku. Tabulka č. 19 je vybarvena tak, že korelační koeficient roven jedné je představen číslem 100 a zároveň je znázorněn černou barvou a naproti tomu korelační koeficient roven nule je představen číslem 0 a je znázorněn bílou barvou. Z pohledu celkového souboru, oproti zkoumaným skupinám, nevyšel žádný korelační koeficient záporný.

Tab. č. 19 Korelační tabulka jednotlivých položek

U1	100	68	61	64	29	26	27	21	27	25	25	17	30	8	10	12	15	15	11	16	11	15	15
U2	68	100	65	59	31	29	29	22	26	25	25	17	28	11	13	14	16	16	15	19	12	17	17
U3	61	65	100	66	31	31	33	25	31	28	28	20	33	10	14	18	18	18	14	19	13	16	20
U4	64	59	66	100	31	26	26	20	29	27	28	14	31	10	12	15	17	19	12	17	11	16	15
U5	29	31	31	31	100	38	35	24	24	24	23	13	23	10	15	16	19	18	9	12	9	16	13
U6	26	29	31	26	38	100	64	35	21	21	19	15	25	3	10	16	16	11	9	11	7	13	12
U7	27	29	33	26	35	64	100	43	22	22	17	18	24	3	9	14	14	10	9	11	7	15	13
U8	21	22	25	20	24	35	43	100	21	20	18	43	23	9	13	19	18	14	15	17	16	17	14
J1	27	26	31	29	24	21	22	21	100	82	60	34	58	17	22	24	25	24	20	21	15	21	21
J2	25	25	28	27	24	21	22	20	82	100	60	32	57	20	23	24	25	22	22	21	18	21	19
J3	25	25	28	28	23	19	17	18	60	60	100	29	60	17	21	22	26	23	17	18	13	20	14
J4	17	17	20	14	13	15	18	43	34	32	29	100	39	16	14	21	20	14	26	26	30	24	23
J5	30	28	33	31	23	25	24	23	58	57	60	39	100	15	20	25	25	21	21	24	18	22	17
L1	8	11	10	10	10	3	3	9	17	20	17	16	15	100	55	53	50	48	39	36	36	25	13
L2	10	13	14	12	15	10	9	13	22	23	21	14	20	55	100	77	80	83	27	29	22	24	15
L3	12	14	18	15	16	16	14	19	24	24	22	21	25	53	77	100	80	72	29	31	25	27	17
L4	15	16	18	17	19	16	14	18	25	25	26	20	25	50	80	80	100	81	27	30	23	26	17
L5	15	16	18	19	18	11	10	14	24	22	23	14	21	48	83	72	81	100	25	28	19	23	15
K1	11	15	14	12	9	9	9	15	20	22	17	26	21	39	27	29	27	25	100	80	59	51	27
K2	16	19	19	17	12	11	11	17	21	21	18	26	24	36	29	31	30	28	80	100	58	58	29
K3	11	12	13	11	9	7	7	16	15	18	13	30	18	36	22	25	23	19	59	58	100	40	35
K4	15	17	16	16	16	13	15	17	21	21	20	24	22	25	24	27	26	23	51	58	40	100	25
S	15	17	20	15	13	12	13	14	21	19	14	23	17	13	15	17	17	15	27	29	35	25	100
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	J1	J2	J3	J4	J5	L1	L2	L3	L4	L5	K1	K2	K3	K4	S

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Korelační koeficient r může nabývat hodnot v intervalu $(-1, +1)$. Lineární závislost mezi dvěma proměnnými může být (Biskup, 2008):

- $r = 0$ (lineární) korelační nezávislost
- $r < 0,3$ nízký stupeň korelační závislosti
- $0,3 \leq r < 0,5$ mírný stupeň korelační závislosti
- $0,5 \leq r < 0,7$ střední stupeň korelační závislosti
- $0,7 \leq r < 0,9$ vysoký stupeň korelační závislosti
- $0,9 \leq r < 1$ velmi vysoký stupeň korelační závislosti
- $r = 1$ matematická/funkční závislost

Autorka práce se soustředila na korelace, které jsou mezi vysokým a středním stupněm, tzn. vyšší než 0,6. V tabulce je možné identifikovat „tmavší čtverce“, které zobrazují vyšší hodnoty korelačního koeficientu mezi danými otázkami. Korelace se vyskytovaly pouze v rámci jednotlivých zkoumaných oblastí, nedochází k prolínání napříč dotazníkem. První takový čtverec je U1-U4, druhý je J1-J5, třetí L1-L5 a čtvrtý K1-S. Hodnota korelačního koeficientu v prvním uvedeném čtverci je kolem 0,6, ve druhém též kolem 0,6 (s výjimkou otázky J4 – cena), ve třetím je mezi 0,7 a 0,8 a konečně ve čtvrtém je již podstatně nižší, ale stále kolem 0,5 (s výjimkou otázky S – akvacentrum). Z tohoto pohledu se zdá, že dotazník je správně strukturován do jednotlivých oblastí. Poměrně malá korelace mezi odpověďmi na jednotlivé otázky v podoblasti „pokoje“ ukazuje na možné problémy v oblasti ubytování, kdy některé služby zaostávají za ostatními, např. čistota a úklid.

Z pohledu jednotlivých segmentů (viz výše využití segmenty v analýze rozptylu, max. počet korelací v rámci zkoumaných faktorů byl 252) došla autorka práce k těmto závěrům:

- **Segment dle národnosti** – čeští hosté mají silné korelace zejména v oblasti recepce, stravování a léčení, němečtí klienti hodnotí rozdílným způsobem stravování.
- **Dle lázeňského hotelu** – počet silných korelací u jednotlivých lázeňských hotelů je obdobný, pouze u hotelu Goethe je možné zjistit větší počet. Rozdílnost zjištěných korelací je nutné zkoumat v návaznosti na počet hostů dle národnosti a typu pobytu. U hotelu Pawlik je zřejmé, že se zde nachází větší variabilita hostů (různé názory), naopak hotel Goethe se vyznačuje hosty, kteří vyjadřují konzistentní názor. Vyšší počet korelací u hotelu Goethe (viz tab. č. 20) lze spojovat s převažující českou klientelou (887:184), převážně s ženským zastoupením (909:405) starší věkové kategorie (ta vykazuje menší hodnoty korelace) a přijíždějící 1-5 samoplátecký nebo KLP pobyt.

Tab. č. 20 Korelační tabulka – hotel Goethe

U1	100	66	63	61	36	26	25	16	22	21	19	14	20	15	11	15	18	16	14	22	18	22	20
U2	66	100	67	64	34	29	28	14	23	23	21	12	21	13	12	13	17	15	18	25	18	22	20
U3	63	67	100	67	34	27	23	12	22	21	19	13	26	16	10	18	19	17	16	22	18	20	24
U4	61	64	67	100	35	25	22	11	21	23	19	6	16	16	12	16	18	18	15	21	14	20	17
U5	36	34	34	35	100	40	35	21	22	22	22	8	21	16	15	18	21	18	14	17	10	19	10
U6	26	29	27	25	40	100	68	32	18	21	15	12	18	12	12	17	17	10	14	16	8	11	7
U7	25	28	23	22	35	68	100	42	24	27	13	14	17	9	10	14	14	9	10	14	6	8	9
U8	16	14	12	11	21	32	42	100	19	17	8	44	17	6	8	13	10	5	10	16	15	14	16
J1	22	23	22	21	22	18	24	19	100	86	66	36	58	23	23	26	26	26	18	19	11	17	17
J2	21	23	21	23	22	21	27	17	86	100	66	32	56	24	22	26	25	24	20	20	12	21	15
J3	19	21	19	19	22	15	13	8	66	66	100	29	60	23	25	24	28	28	16	18	9	20	15
J4	14	12	13	6	8	12	14	44	36	32	29	100	47	17	15	22	18	15	23	25	33	26	26
J5	20	21	26	16	21	18	17	17	58	56	60	47	100	20	21	25	25	23	18	19	15	22	14
L1	15	13	16	16	16	12	9	6	23	24	23	17	20	100	69	63	68	65	34	35	26	27	13
L2	11	12	10	12	15	12	10	8	23	22	25	15	21	69	100	76	89	87	29	30	23	24	10
L3	15	13	18	16	18	17	14	13	26	26	24	22	25	63	76	100	79	72	30	34	23	33	14
L4	18	17	19	18	21	17	14	10	26	25	28	18	25	68	89	79	100	88	30	30	22	27	12
L5	16	15	17	18	18	10	9	5	26	24	28	15	23	65	87	72	88	100	32	33	25	29	13
K1	14	18	16	15	14	14	10	10	18	20	16	23	18	34	29	30	30	32	100	80	58	62	24
K2	22	25	22	21	17	16	14	16	19	20	18	25	19	35	30	34	30	33	80	100	61	68	30
K3	18	18	18	14	10	8	6	15	11	12	9	33	15	26	23	23	22	25	58	61	100	55	34
K4	22	22	20	20	19	11	8	14	17	21	20	26	22	27	24	33	27	29	62	68	55	100	28
S	20	20	24	17	10	7	9	16	17	15	15	26	14	13	10	14	12	13	24	30	34	28	100
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	J1	J2	J3	J4	J5	L1	L2	L3	L4	L5	K1	K2	K3	K4	S

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

- **Dle kalendářního roku pobytu** – v rámci let 2012 a 2013 je počet korelací téměř shodný, nedochází ke změnám.
- **Dle pohlaví** – z hlediska pohlaví je možné spatřovat určité rozdílnosti, což se následně projevilo i v indexu spokojenosti.
- **Dle věku** – dle věkových skupin dochází k odlišnostem, největší počet korelací mají zákazníci ve věkové skupině 31 – 45, naopak nejméně jsou to senioři ve věku 66+.
- **Dle počtu návštěv** – všechny skupiny jsou stejné, kromě hostů, kteří přijíždějí na lázeňský pobyt 10x a více.
- **Dle typu pobytu** – zde jsou opět značné rozdíly v počtu korelací, pobyty je možné rozdělit na dvě skupiny: **a) léčebné** (KLP, PLP a samoplátce) a **b) ostatní** (wellness, hotel, doprovod). První skupina vykazuje menší počet korelací než druhá. Hlavní příčiny silných korelací u typu pobytu doprovod (viz tab. č. 21) souvisí zejména s tím, že hosté přijíždějí na svůj první pobyt a jejich očekávání jsou jiná, hlavní motiv není léčení. V jiných faktorech nelze hledat hlavní příčinu, jsou zastoupeny rovnoměrně. Pro tento typ pobytu lze konstatovat, že dotazník není validní a pokud chce management podniku zjistit více informací o těchto zákaznících, bylo by vhodné dotazník pro tuto skupinu zákazníků přizpůsobit.

Tab. č. 21 Korelační tabulka – typ pobytu doprovod

U1	100	79	72	71	61	36	37	15	47	32	38	13	30	18	12	20	19	15	26	27	30	26	51
U2	79	100	60	57	65	32	46	16	30	23	20	7	19	20	3	11	8	5	26	21	13	19	32
U3	72	60	100	62	40	26	23	5	23	19	14	1	16	22	24	26	28	25	12	15	11	10	38
U4	71	57	62	100	47	28	27	12	26	19	29	8	18	6	5	12	12	7	25	23	22	9	20
U5	61	65	40	47	100	35	46	18	22	13	15	16	13	2	14	22	13	10	21	21	30	19	35
U6	36	32	26	28	35	100	68	18	4	5	5	4	14	-8	-6	1	-5	-9	20	27	32	1	15
U7	37	46	23	27	46	68	100	25	12	10	4	12	16	7	2	9	-1	-8	9	16	21	-2	13
U8	15	16	5	12	18	18	25	100	1	-1	-3	68	6	5	5	6	2	2	-11	2	21	-7	4
J1	47	30	23	26	22	4	12	1	100	88	82	36	80	24	25	27	26	23	35	31	27	43	45
J2	32	23	19	19	13	5	10	-1	88	100	82	34	83	29	25	25	25	23	29	25	18	35	30
J3	38	20	14	29	15	5	4	-3	82	82	100	29	87	16	24	26	28	26	29	29	26	35	27
J4	13	7	1	8	16	4	12	68	36	34	29	100	43	12	11	11	10	10	2	11	19	8	7
J5	30	19	16	18	13	14	16	6	80	83	87	43	100	15	26	27	26	24	23	26	22	29	21
L1	18	20	22	6	2	-8	7	5	24	29	16	12	15	100	69	68	71	74	43	32	18	27	5
L2	12	3	24	5	14	-6	2	5	25	25	24	11	26	69	100	98	94	94	21	23	13	22	0
L3	20	11	26	12	22	1	9	6	27	25	26	11	27	68	98	100	94	93	24	26	15	23	1
L4	19	8	28	12	13	-5	-1	2	26	25	28	10	26	71	94	94	100	98	26	26	16	23	4
L5	15	5	25	7	10	-9	-8	2	23	23	26	10	24	74	94	93	98	100	22	22	13	22	2
K1	26	26	12	25	21	20	9	-11	35	29	29	2	23	43	21	24	26	22	100	87	61	55	17
K2	27	21	15	23	21	27	16	2	31	25	29	11	26	32	23	26	26	22	87	100	74	55	22
K3	30	13	11	22	30	32	21	21	27	18	26	19	22	18	13	15	16	13	61	74	100	42	49
K4	26	19	10	9	19	1	-2	-7	43	35	35	8	29	27	22	23	23	22	55	55	42	100	40
S	51	32	38	20	35	15	13	4	45	30	27	7	21	5	0	1	4	2	17	22	49	40	100
U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	J1	J2	J3	J4	J5	L1	L2	L3	L4	L5	K1	K2	K3	K4	S	

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Z výše uvedených zjištění vyplývá, že aplikovaný dotazník v sobě nese určité korelace.

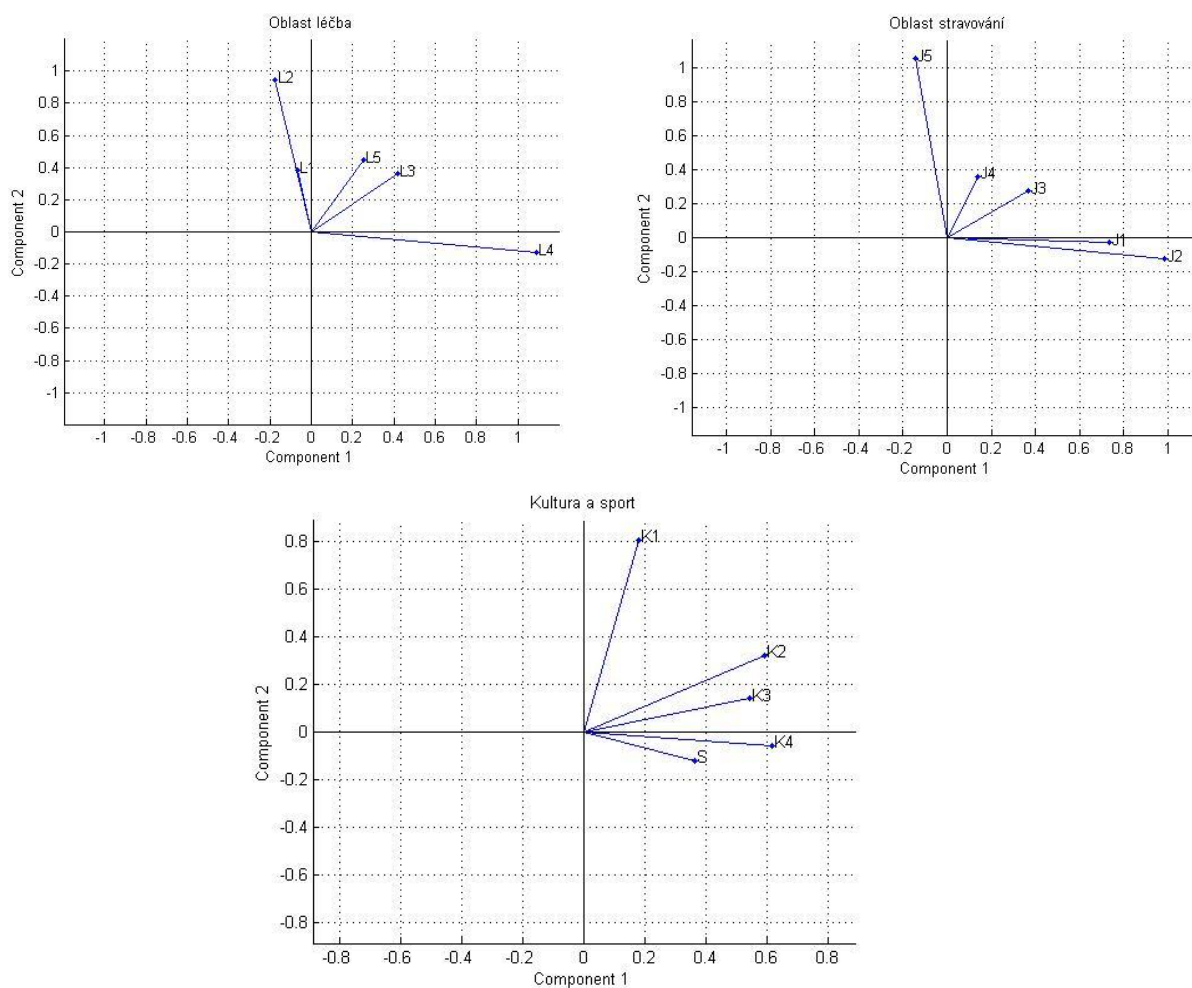
V rámci dalšího dotazování by bylo vhodné vytvořit různé typy dotazníků dle segmentů:

- typ pobytu (léčebné a ostatní pobyty),
- dle lázeňského hotelu.

5.4.2 Faktorová analýza

V rámci zpracování disertační práce byla provedena faktorová analýza po jednotlivých oblastech (i podoblastech) dotazníku. Cílem této analýzy bylo nalézt latentní faktory a pomocí nich identifikovat otázky, které jsou v dotazníku „duplicitní“. Pro tři oblasti dotazníku byla získána řešení pro dva faktory, která jsou znázorněna na obrázku č. 31.

Obr. č. 31 Faktorová analýza pro oblast stravování, léčení a volnočasových aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Tab. č. 22 Faktorová analýza – stravování, léčení, volnočasové aktivity

Oblast	Stravování	Léčba	Volnočasové aktivity
P-hodnota	0.0016	3.9729e-029	1.1594e-005
Název prvního latentního faktoru	Pokrmý	Prostředí, kde se léčba provádí	Informovanost a informování
Název druhého latentního faktoru	Prostředí, ve kterém se stravuji	Samotné léčebné a lékařské úkony	Samotné aktivity
Matrice faktorové zátěže pro jednotlivé otázky dotazníku	0.7343 -0.0298 0.9852 -0.1253 0.3669 0.2768 0.1402 0.3607 -0.1462 1.0528	-0.0685 0.3832 -0.1761 0.9454 0.4182 0.3618 1.0892 -0.1292 0.2513 0.4483	0.1817 0.8076 0.5932 0.3238 0.5440 0.1415 0.6184 -0.0585 0.3645 -0.1217

Specifický rozptyl ¹⁶	0.4897	0.8889	0.1184
	0.1819	0.3312	0.2864
	0.6505	0.4615	0.5812
	0.7815	0.0133	0.6625
	0.0798	0.5626	0.9117
Cronbach alfa pro oblast	0.7395	0.7392	0.7372
Cronbach alfa po vynechání dané otázky	0.7395	0.7392	0.7371
	0.7395	0.7394	0.7372
	0.7395	0.7392	0.7371
	0.7395	0.7392	0.7371
	0.7395	0.7394	0.7373
Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014			

Z hlediska stupňů volnosti není možné z pěti otázek získat model s více než dvěma latentními faktory. Všechny tři výše uvedené modely mají nízkou P-hodnotu testu a zamítáme tedy nulovou hypotézu o existenci dvou faktorů. I přesto je možné se pokusit získané výsledky interpretovat. Prvním krokem je pojmenování latentních faktorů. Z grafů je zřejmé, že nejbližší jsou si otázky J1 a J2 v oblasti stravování. Jedná se o otázky na kvalitu pokrmů a pestrost pokrmů. Vidíme u nich velké zatížení prvním latentním faktorem a malé zatížení druhým. Také specifický rozptyl je obou relativně nízký. Autorka práce doporučuje, aby tyto dvě otázky byly nahrazeny jednou. Uvolněné místo v dotazníku může být vyplněno další otázkou na cenu, která se jeví jako problematická, případně na obsluhu, kde může firma relativně snadno měnit její kvalitu.

Tabulka č. 22 dále zobrazuje Cronbachovo alfa jak pro celou oblast, tak jeho hodnotu po vynechání vždy jedné otázky. Pro všechny oblasti je Cronbachovo alfa v hodnotách, které se považují za „adekvátní“, a také potvrzuje předchozí výsledek, kdy vynecháním jedné z otázek J1 nebo J2 nedojde ke změně spolehlivosti dotazníku v oblasti stravování.

Pro úplnost je nutné dodat, že ačkoliv se nepodařilo nalézt vhodný model faktorové analýzy pro oblast ubytování ani pro její jednotlivé podoblasti, spolehlivost výzkumu této oblasti / podoblastí je lepší než spolehlivost u ostatních oblastí (Cronbachovo alfa je pro podoblast recepce 0.8357, pro podoblast pokoj 0.7537 a pro celou oblast ubytování 0.8359, což je považováno za velice dobrou hodnotu).

¹⁶ Specifický rozptyl je podíl rozptylu pozorované proměnné, která není vysvětlena latentními faktory. Pokud je roven 1, tak není vůbec žádný latentní faktor, pokud roven 0, tak je proměnná vysvětlena latentním faktorem plně.

6 Zhodnocení

Podnikání v oblasti lázeňství je specifické nabídkou služeb a prostředím, ve kterém podniky fungují. Jak již bylo zmíněno na začátku této práce, lázeňské podniky s převažující klientelou na komplexní a příspěvkovou lázeňskou péči jsou do značné míry závislé na aktuální legislativě daného státu a je pro ně velmi těžké v turbulentním prostředí efektivně fungovat (za poslední 4 roky se událo několik důležitých změn, které měly značný vliv na podnikání v tomto odvětví). Tržní výkonnost podniku nelze v současné době posuzovat pouze podle konečných výsledků na trhu, ale jedním z důležitých ukazatelů pro management podniku jsou i **indexy spokojenosti a loajality zákazníků**. Autorka na příkladu vybraného lázeňského podniku aplikovala obecně používaný vzorec pro zjišťování spokojenosti a loajality zákazníků.

Hlavním přínosem těchto výzkumů pro podnik by měla být hlubší a lepší identifikace zákazníků, znalost kritických bodů v rámci procesu poskytovaných služeb a následně jejich optimalizace tak, aby nedocházelo k ekonomickým ztrátám. Význam pro podnik je pak zejména v oblasti stabilizace zákaznických vztahů a jejich další rozvoji. Jedním z důležitých předpokladů efektivního řízení podniku je dobrá znalost přání a potřeb svých zákazníků, schopnost tyto potřeby naplňovat dle jejich představ a za ekonomicky výhodných podmínek. Spokojený, vracející se zákazník je nejlepší reklama za nejméně peněz, která své pozitivní zkušenosti řekne dalším lidem ve svém sociálním okolí (word of mouth).

Hlavním cílem práce bylo navržení modelu měření spokojenosti, resp. loajality zákazníka tak, aby bylo možné jej aplikovat v praxi na podnik cestovního ruchu, resp. lázeňský hotel, který poskytováním svých služeb vykazuje více specifík než ostatní podniky cestovního ruchu.

Po provedené literární rešerši se autorka rozhodla vycházet z celoevropsky používaného indexu spokojenosti zákazníka, který je následně využíván pro výpočet indexu loajality zákazníka dle Lošťákové (2007). Tyto indexy vychází z předpokladu, že zkoumané oblasti spokojenosti zákazníka mají stejný význam, hovoříme tzv. o kompenzačních vícefaktorových modelech (dílní spokojenost je lineární k celkové spokojenosti). Poskytování lázeňských služeb je specifické a jednotlivé složky pobytu (ubytování, stravování, léčení, kultura a sport) jsou rozdílně důležité, tzn. jednotlivé dílní spokojenosti s různými vahami se v rozdílné míře podílí na vzniku celkové spokojenosti.

Autorka práce vycházela z předpokladu, že v rámci léčebného pobytu je nejdůležitější oblastí léčení. **Hypotéza č. 1:** Pro lázeňské hosty je v rámci lázeňského pobytu nejdůležitější léčení.

Z tohoto důvodu bylo nutné stanovit váhy důležitosti jednotlivých oblastí. Byly stanoveny tyto váhy:

- a) všechny oblasti jsou stejně důležité,
- b) individuální názory hostů (pro každého zákazníka je jiný výsledek ISZ, který vychází z dotazníkového šetření)
- c) průměr individuálních názorů,
- d) expertní názory na základě rozhovorů s odborníky,
- e) vypočtené na základě zkoumaného vzorku.

V kapitole 5.1.1 bylo podrobně popsáno, jakým způsobem autorka při výpočtu vah postupovala. Ze získaných výsledků vyplynulo, že pokud podnik nezná důležitost vah jednotlivých oblastí od svých zákazníků, může využít váhy stanovené experty, které jsou statisticky akceptovatelné s vypočtenými vahami a nejlépe generují funkci hustoty vypočtené empirické funkce. Na základě provedených výpočtů, by bylo možné považovat za chybné přisuzování stejného významu všem sledovaným oblastem.

Vyhodnocení hypotézy č. 1: hypotézu nelze zcela potvrdit, ani zcela zamítnout. Z pohledu celého výběrového souboru nelze hypotézu č. 1 zamítnout. Při pohledu na dílčí segmenty ji lze zamítnout pro segmenty zákazníků: němečtí hosté, počet návštěv 10+ a hotel Imperial (viz údaje v tabulce č. 11). Tito zákazníci připisovali oblasti léčení v rámci pobytu menší význam, než bylo experty předpokládáno.

Dalším dílčím cílem bylo zjistit, zda využívaný dotazník je validní. Z korelační a faktorové analýzy vyplynulo, že dotazník v sobě s výjimkou dvou otázek (kvalita x pestrost pokrmů) nenese žádné faktory, které by významnou měrou snižovaly validitu dotazníku. Výstupem bylo rovněž zjištění, že by bylo vhodné používaný dotazník upravit v závislosti na typu pobytu a dle lázeňského hotelu.

- **Segment dle typu pobytu** – používaný dotazník pro typy pobytu doprovod, hotel a wellness v sobě nese vyšší počet silných korelací, a proto autorka práce doporučuje pro tyto tři typy pobytů dotazník upravit. Méně náročnou variantou je u těchto typů pobytů nevyhodnocovat oblast léčení, případně ji vyhodnocovat odděleně.
- **Segment dle lázeňského hotelu** – příprava dotazníku dle lázeňského hotelu by managementu podniku poskytla detailnější informace o očekáváních zákazníků s přesnějším zaměřením na daný lázeňský hotel. Na druhou stranu by vyhodnocování představovalo vyšší finanční a časovou zátěž. Ze zjištěných korelací vyplynulo, že rozdíly mezi jednotlivými lázeňskými hotely nejsou významné. Autorka práce prozatím nedoporučuje upravovat používaný dotazník přímo pro konkrétní lázeňský hotel.

Úprava dotazníku dle typu pobytu bude dle autorky dostatečná, protože každá z těchto skupin má jiné priority, zájmy, očekávání a ví, co chce. Není potřeba dělat rozdílný dotazník pro všechny typy pobytů, ale stačí rozdělení na léčebné (samoplátecké, komplexní, příspěvkové) a ostatní (doprovod, wellness, hotelové) pobyty. Z provedeného šetření rovněž vyplynulo, že sestavený dotazník konzistentně zjišťuje úroveň spokojenosti zákazníků v lázeňské společnosti. Potvrdilo se rovněž, že zákazníci jsou rozdílní a jejich spokojenost se liší z pohledu národnosti, typu pobytu, věkové struktury či počtu opakovaných návštěv.

Stanovené váhy důležitosti zkoumaných oblastí sloužily pro výpočet indexů spokojenosti a loajality zákazníka – stanovení hypotézy č. 2.

Hypotéza č. 2 - Hodnoty indexu spokojenosti pro různá nastavení vah jednotlivých faktorů jsou shodné.

Index/váhy	Individuální váhy	Všechny oblasti stejně důležité	Expertní názory	Vypočtené váhy
ISZ	86,52 %	85,92 %	86,87 %	86,54 %
ILZ	83,82 %	83,23 %	84,07 %	83,85 %

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Zjištěné výsledky naznačují, že hosté ve zkoumaném lázeňském podniku jsou spokojeni a loajální. Výsledné hodnoty indexů – bez ohledu na způsob stanovení vah – jsou poměrně vysoké, z vypočtených výstupů je zřejmé, že pouhé porovnání indexů spokojenosti a loajality zákazníků pro celý soubor není dostatečné pro efektivní řízení vztahů se zákazníky. Důležitým zjištěním je skutečnost, že i poměrně malé odchylky ve výsledných hodnotách mohou být statisticky významné.

Vyhodnocení hypotézy č. 2: hypotéza byla vyvrácena. Hodnoty indexů spokojenosti zákazníka pro různá nastavení vah jednotlivých faktorů jsou rozdílné a liší se i v rámci jednotlivých zkoumaných segmentů.

Závěrem je možné konstatovat, že i z poměrně jednoduše strukturovaných dat lze získat zásadní informace o zákaznících podniku, jejich spokojenosti a loajalitě. Tyto znalosti přispějí k nastavení vhodného systému dlouhodobé spolupráce se zákazníkem a k jeho opakovaným návštěvám. Spokojený zákazník je předpokladem efektivního řízení podniku cestovního ruchu. Limitou tohoto výzkumu je skutečnost, že byl proveden pouze na jednom podniku a v podmínkách České republiky, které se mohou být v jiných zemích odlišné.

6.1 Vlastní návrh – index věrnosti

Autorka práce vycházela z celoevropsky užívaného indexu spokojenosti zákazníka, který je následně využíván pro výpočet indexu loajality zákazníka dle Lošťákové (2007). Již na počátku práce zaznělo, že v české literatuře existují určité nepřenosnosti v překladu slova „loyalty“ neboli loajalita či věrnost. Dle autorky jsou tyto dva pojmy (věrnost, loajalita) odlišné a představují různé stupně postoje zákazníka vůči službě. (viz obr. č. 3).

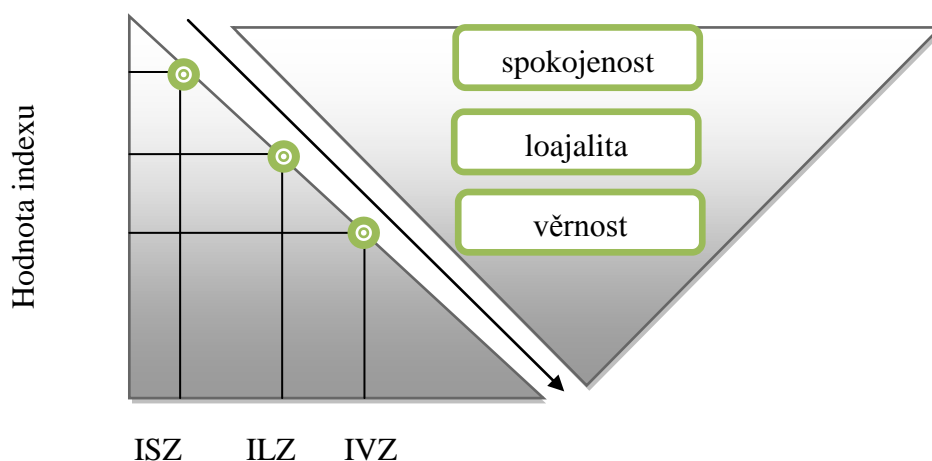
Autorka práce se domnívá, že současný vzorec indexu loajality zákazníka v sobě zahrnuje jak loajalitu, tak věrnost. Dochází tak k nepřesnému pojmenování vypočteného indexu a zároveň k nepřesné interpretaci zjištěných výsledků. Pokud by manažeři podniků chtěli sledovat věrnost a loajalitu svých zákazníků odděleně, autorka práce navrhuje vytvoření těchto dvou samostatných indexů:

a) **Index loajality (ILZ) = ISZ * ISDZ**

b) **Index věrnosti (IVZ) = ISZ * ISDZ * IUZ**

Na obrázku č. 32 je možné vidět, jak hodnota indexu klesá s vypočtenou hodnotou indexu spokojenosti, loajality a věrnosti. Klesající hodnota indexu odpovídá zjištění, že spokojený zákazník nemusí být loajálním a věrným (zejména v oblasti cestovního ruchu bývá velice časté, že se host dvakrát nevrací do stejného místa, i když je spokojen).

Obr. č. 32 Míra spokojenosti zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Tab. č. 23 Hodnoty vypočtených indexů

Index	Původní hodnoty	Nově vypočtené hodnoty
Index spokojenosti zákazníka	86,54 %	86,54 %
Index loajality zákazníka	83,85 %	84,87 %
Index věrnosti zákazníka	x	83,85 %

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Dle provedených výpočtů bylo zjištěno, že index spokojenosti zákazníků dle vypočtených vah je 86,54 %. Index loajality zákazníka vypočtený dle metodiky Lošťákové (2007) je 83,85 %, podle nově navrženého vzorce $ILZ = ISZ * ISDZ$ je jeho hodnota 84,87 %. Hodnota indexu věrnosti zákazníka dle nově navrženého vzorce $IVZ = ISZ * ISDZ * IUZ$ je 83,85 %. Tato hodnota odpovídá hodnotě indexu loajality zákazníka dle Lošťákové. Rozdíl mezi hodnotami indexů nejsou ve zkoumaném případě zásadní, ale i přesto ukazují, že není vhodné každého loajálního zákazníka považovat zároveň i za věrného, viz „*variety seeking behaviour*“ dle Horbela a Woratschecka (2006) v kap. 5.3.

Skutečné chování zákazníků může být odlišné od toho, které uvádějí při dotazování. Autorka práce se rozhodla zjistit, jaká je věrnost zákazníka dle dotazníkového šetření v porovnání se skutečnou mírou návratnosti zákazníků. Rozhodným rokem byl brán rok 2012. V roce 2012 navštívilo LFL a.s. celkem 30 010 hostů, z tohoto počtu se 14 000 hostů alespoň jedenkrát do současné doby vrátilo (ke konci července 2014).

Skutečná návratnost hostů činí necelých 47 % (interní data LFL a.s.)¹⁷. Naopak v dotazníkovém šetření 78,13 % respondentů odpovědělo, že využijí služeb daného hotelu či podniku i při příští návštěvě. Z těchto údajů vyplývá, že 60 % hostů (kteří mají kladnou odpověď na IUZ) se skutečně vrátí, ale 40 % respondentů se již vrátit nemusí, případně se vrátí za delší čas. Skutečnou návratnost hostů je dle názoru autorky lépe zkoumat v delším časovém horizontu (nejméně 3 roky) a následně ji podrobit detailnější analýze.

Při vyplňování dotazníku podléhá respondent aktuální náladě. Dotazník je vyplňován zákazníkem během pobytu, v prostředí ve kterém je spokojen, a proto velmi často uvádí, že

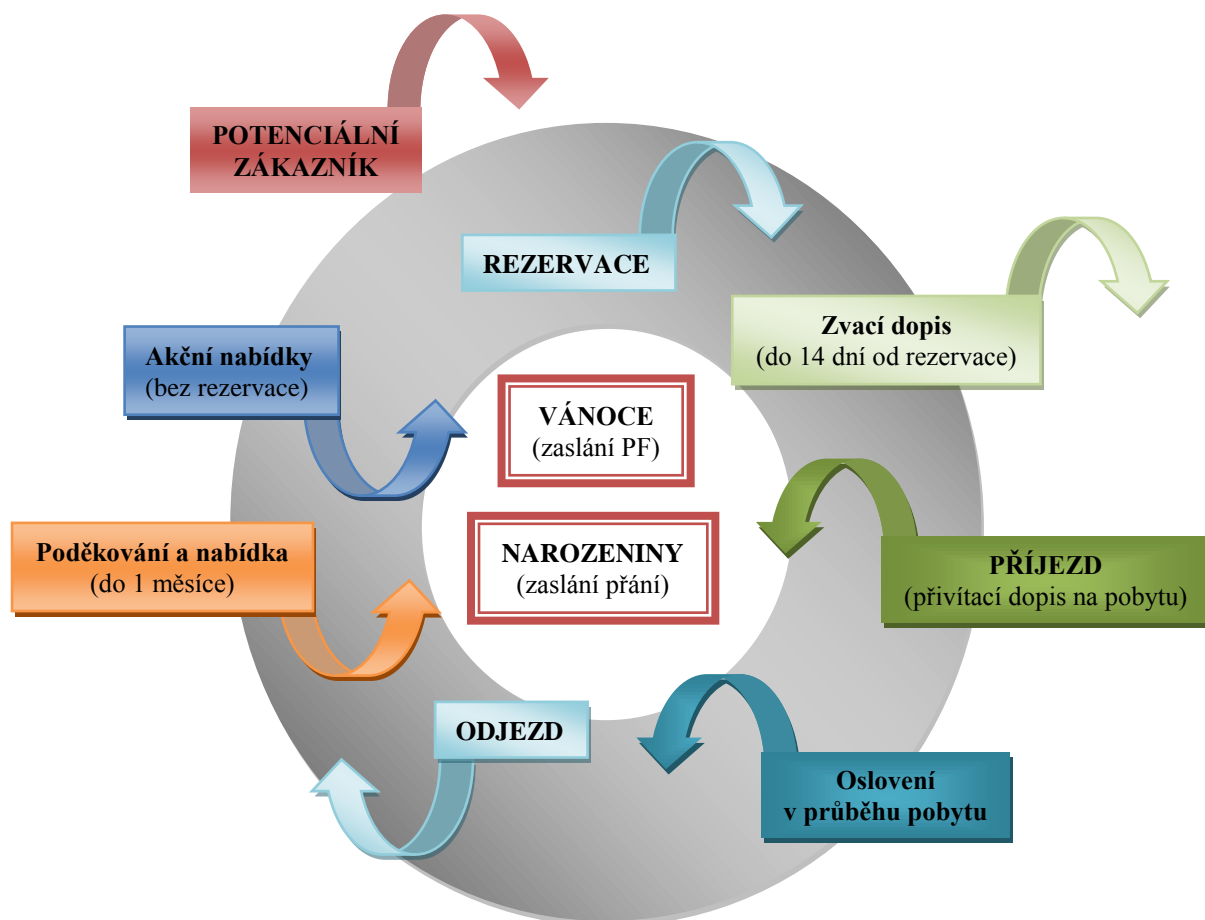
¹⁷ Zjištění těchto dat představovalo náročný proces, kterému museli pracovníci LFL a.s. věnovat celý pracovní den. Z pohledu autorky jsou to informace, které by měl každý pracovník vyššího managementu znát. Bylo vhodné mít v softwaru možnost tento ukazatel sledovat.

svůj pobyt bude v budoucnu opakovat. I spokojený zákazník je po návratu domů ovlivněn celou řadou faktorů, které mohou jeho budoucí rozhodnutí o nákupu změnit. Při rozhodování o provedení další rezervace hrají velkou roli nabídky konkurenčních podniků, doporučení známých a celá řada dalších vnějších i vnitřních vlivů. Cílem managementu podniku by měl být stav, kdy si host na současném pobytu provede rezervaci na pobyt další. V současné době se takto děje u LFL a.s. u cca 10 % hostů (zejména hosté na dlouhodobém léčebném pobytu, kteří se opakovaně vrací ve stejný čas a chtějí například bydlet ve stejném pokoji).

6.2 Vlastní návrh – koloběh oslovení zákazníka

Všechny fáze obchodního procesu úzce souvisí s celkovým způsobem vedení vztahu se zákazníkem, ať už ve fázi získávání, rozvíjení či ukončování obchodního vztahu. S tím souvisí i způsob komunikace ve všech jeho fázích. Každý zákazník by měl být pravidelně oslovován. Cílem této komunikace je neztratit se zákazníkem kontakt, pravidelně ho informovat o novinkách, nabídkách a následně jej přimět k opakované rezervaci. Na obr. č. 33 navrhla autorka práce základní model oslovování zákazníka pro zkoumaný podnik.

Obr. č. 33 Koloběh oslovení zákazníka



Zdroj: Vlastní návrh, Mariánské Lázně, 2014

Oslovení klientů je nutné přizpůsobit každému segmentu zákazníků. V první fázi si management podniku musí zvolit strategické segmenty a stanovit rozpočet, který bude jednotlivým skupinám věnován. Cílem koloběhu je provedení dalšího nákupu, resp. rezervace. Potenciálního zákazníka je nutné oslovovat neustále prostřednictvím různých marketingových nástrojů. Pokud dojde ze strany zákazníka k rezervaci, je nutné mu zaslat potvrzení rezervace a uzavřít obchodní smlouvu. Při příjezdu by každý host měl dostat uvítací dopis, ve kterém obdrží důležité informace potřebné ke svému pobytu. V průběhu pobytu (cca po 1 týdnu) by měl být host osloven ze strany zástupce LFL a.s. a pozván na krátké sezení (liší se dle národnosti). Cílem tohoto setkání by mělo být zjištění aktuálních postojů zákazníka (v případě nespokojenosti je nutné vzniklý problém ihned řešit) a provedení rezervace dalšího pobytu. Nejpozději do jednoho měsíce po odjezdu (dokud jsou vzpomínky na pobyt v živé paměti) by měl být zákazník opět kontaktován ze strany hotelu s poděkováním za jeho návštěvu a výzvou k dalšímu pobytu (pokud již neprovedl rezervaci, v takovém případě i poděkování za projevenou důvěru další rezervací). V případě, že host nemá stále provedenou další rezervaci, je vhodné ho v optimální míře (např. 1x za měsíc) kontaktovat prostřednictvím e-mailu a zasláním nabídky, která by mohla zákazníka oslovit.

Rozesílání akčních nabídek a ostatních obchodních sdělení má svá pravidla a je nutné je respektovat. Typickým příkladem bývá zahlcování zákazníka nabídkami, což může mít za následek ztrátu kontaktu s ním. Také neustálé vylepšování nabídek různými slevami může vést k tomu, že host bude se svou rezervací vyčkávat na tu nejvhodnější nabídku a pak nebude nákup ani realizovat. Naopak věrnému zákazníkovi je nutné dát najevo, že na něj myslíme např. zasláním přání k narozeninám, k Vánocům, do nového roku.

7 Závěr

Disertační práce se podrobně zaměřovala na téma – předpoklad efektivního řízení podniku cestovního ruchu. Autorka práce se zaměřila především na problematiku definování spokojenosti zákazníka a jejího významu pro budoucí vývoj podniku a jeho efektivní řízení. Po vymezení cílů práce a zasazení tématu do podnikového procesu byly charakterizovány základní pojmy cestovní ruch, loajalita, spokojenost, věrnost a zákazník. Základním cílem disertační práce bylo navrhnout model měření spokojenosti zákazníka pro lázeňský podnik. Teoretická část práce byla věnována otázce spokojenosti zákazníka, procesu jejího vzniku, utváření a ovlivňujících determinantů. Detailněji byly rovněž popsány teorie a koncepty, které se tímto tématem zabývají. Dílčím cílem teoretické části práce bylo popsání jednotlivých přístupů a metod, které se výpočtem spokojenosti zákazníka zabývají. Autorka se na základě provedené rešerše přiklání k názoru, že spokojenost zákazníka v lázeňském podniku je nutné chápat jako nekompensační vícefaktorový model, jehož stěžejní myšlenkou je, že dílčí spokojenost se v rozdílné míře, dle vah důležitosti sledovaných faktorů, podílí na vzniku celkové spokojenosti.

Stěžejní částí práce bylo spočítání indexů spokojenosti a loajality zákazníka s aplikací ve vybraném lázeňském podniku, který působí v Karlovarském kraji. V empirické části práce byly využity různé přístupy a koncepty vzniku a průběhu spokojenosti zákazníka a zejména jejich dílčí části s vlivem na celkovou spokojenost. Byly definovány možné způsoby stanovení vah důležitosti zkoumaných faktorů (individuální názory hostů, expertní názory, vypočtené hodnoty a přístup, který klade všem zkoumaným faktorům stejný význam), které jsou hlavními součástmi lázeňského pobytu (ubytování, stravování, léčení, volnočasové aktivity). Tyto váhy byly následně využity pro výpočet indexu spokojenosti a loajality zákazníka.

V další fázi byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření u zákazníků zkoumaného lázeňského podniku (7 742 respondentů). Vypočtené výsledky autorka práce interpretovala jak z pohledu všech zákazníků, tak z pohledu dílčích segmentů. Spokojenost zákazníků se liší zejména z pohledu národnosti zákazníka, opakovaných návštěv a typu absolvovaného pobytu. Zjištěné informace jsou důležitým podkladem pro management zkoumaného podniku a měly by být základem pro návrh další práce s vybranými segmenty.

Realizované rešerše, analýzy a výzkumy umožnily ověřit platnost stanovení hypotéz, které byly definovány v úvodu práce: **Hypotéza č. 1: Pro lázeňské hosty je v rámci lázeňského pobytu nejdůležitější oblast léčení.** Platnost hypotézy nelze zcela potvrdit, ani zcela zamítnout. **Hypotéza č. 2: Hodnoty indexu spokojenosti pro různá nastavení vah jednotlivých faktorů jsou shodné.** Platnost hypotézy byla vyvrácena.

V poslední části práce se autorka zabývala myšlenkou, jak lze znalost zákaznických potřeb využít k lepší komunikaci se zákazníkem a tím přispět k efektivnímu řízení podniku. Možností, jak se zákazníky komunikovat, je mnoho. Management podniku musí určit, které skupiny zákazníků budou představovat strategické segmenty (je možné komunikovat postupně dle významnosti jednotlivých segmentů), jakým rozpočtem bude disponovat a koloběh komunikace s vybranou skupinou vždy individuálně přizpůsobit.

Základní cíl práce byl splněn. Rovněž byly naplněny jednotlivé dílčí cíle této práce. Ve svém postupu se autorka snažila zdůraznit, že i z poměrně jednoduše strukturovaných dat lze získat zásadní informace o zákaznících daného podniku, jejich postojích, spokojenosti, loajalitě a jejich nákupního rozhodování. Tyto znalosti přispějí k nastavení vhodného systému dlouhodobé práce se zákazníky a vedou k hlavnímu cíli: spokojený, doporučující a vracející se zákazník.

Z dlouhodobého hlediska je nutné pokračovat v budování datové základny informací o zákaznících a neustále je podrobovat dalšímu zkoumání. Ideálním konečným výstupem by mělo být navržení individuálního komunikačního plánu pro každého zákazníka. Důležitým předpokladem je zajištění dostatečné softwarové podpory prostřednictvím vhodného systému CRM, který by odpovídal požadavkům daného podniku.

7.1 Přínos disertační práce pro výzkum a vývoj v oboru

Disertační práce má z hlediska výzkumu a vývoje v oboru podnikové ekonomiky a managementu podniků cestovního ruchu několik přínosů. Tím nejdůležitějším je literární rešerše teorií, konceptů a přístupů k měření spokojenosti zákazníka. Tato problematika je obsáhle zpracována v zahraničních publikacích, na domácí půdě chybí ucelený materiál, který by se tímto tématem zabýval (v rámci ČR se zkoumanou problematikou zabývají např. Koudelka, Lošťáková, Vysekalová, Zamazalová). Dalším přínosem je zdůraznění vlivu spokojenosti zákazníka na celkový hospodářský vývoj podniku. Manažeři posuzují úspěch podniku dle jeho vývoje podílu na trhu, dosažených prodejů apod. V době značné konkurence a turbulentního podnikatelského prostředí je důležité si uvědomit, že významným indikátorem

budoucího vývoje je kvantitativní a systematický průzkum vnímání kvality služeb zákazníkem.

Výzkum byl realizován kombinací kvalitativních a kvantitativních metod – literární rešerše, expertní rozhovory, dotazníkové šetření a analýza statistických dat. Dílčí části této disertační práce, navíc ve spojení s problematikou managementu stížností, byly publikovány na několika vědeckých konferencích (viz seznam vlastních publikací). Autorka práce rovněž plánuje navržené postupy a další části této disertační práce uveřejnit v odborných časopisech. Zjištěné závěry mohou být dále rozpracovány do detailnějších postupů a následně využity jako podklad pro vydání monografické publikace, která by se zkoumané problematice věnovala. Zpracované téma je aktuální a autorka se chce dále věnovat výzkumu dané problematiky.

7.2 Přínos disertační práce pro praxi

Disertační práce je využitelná napříč odbornou veřejností působící v cestovním ruchu. Výstupem této práce je návrh postupu analýzy spokojenosti zákazníka lázeňského podniku. Důležitým výstupem je informace, že ke zjišťování spokojenosti zákazníka v praxi není potřeba využívat náročných, ať už časově či finančně, metod dotazování hostů a následně složitých statistických metod, určené pro jejich zpracování. Pokud má podnik správně sestavený dotazník, lze i z jednoduše strukturovaných informací získat mnoho potřebných výstupů. Navrhovaný postup je pouze obecným návodem, jak je možné získávat data a měřit spokojenost zákazníka. Při aplikaci na specifický podnik je nutné si na počátku stanovit cíl výzkumu, a jakými cestami ho bude dosaženo.

Důležitým přínosem disertační práce pro lázeňský podnik je informace, jakým oblastem zkoumaného produktu (léčebného pobytu) kladou zákazníci význam a jakým způsobem tyto oblasti ovlivňují celkovou spokojenost zákazníka. V rámci práce byly využity různé přístupy stanovení vah důležitosti zkoumaných oblastí a konkretizovány jejich pozitivní a negativní stránky.

Konkrétní přínosem pro praxi bude předání zpracování této disertační práce majitelům zkoumaného lázeňského podniku, kteří budou moci dosažené výstupy využít pro vlastní analýzy a z jejich výsledků stanovit příslušná strategická rozhodnutí.

7.3 Přínos disertační práce pro pedagogickou činnost

Přínosy pro pedagogickou činnost je možné hledat v teoretické části práce, ve které dochází k doplnění stávajících teoretických poznatků ostatních autorů. Autorka v základním modelu spokojenosti zákazníka postrádala vyjádření nespokojenosti, resp. stížnosti a informaci o tom,

že stěžující zákazník se může opětovně stát zákazníkem spokojeným a loajálním. V další části práce autorka navrhla pohled na chápání spokojenosti jako několikastupňové postojové záležitosti, kterou zákazník zaujme vůči službě – spokojenost, loajalita a věrnost. Každý z těchto stupňů má svá specifika a pro podnik je důležité, jakým způsobem se indexy spokojenosti, loajality a věrnosti vyvíjejí. S tím souvisí i návrh úpravy výsledných indexů. Zjištěné poznatky jsou využívány při výuce předmětu „Řízení vztahů se zákazníky“ jehož jednou částí je i spokojenost, loajalita a věrnost zákazníka a k tomu se vztahující management stížností. Zpracovaný materiál může být dobrým teoretickým základem pro vydání monografické publikace na toto téma, která by následně mohla být využívána v rámci pedagogické činnosti.

8 Seznam použitých zdrojů

Seznam zdrojů - monografie

- BLACK, H.C. a kol. *Blackův právní slovník: J-Z, svazek 2*, Praha: Victoria Publishing, 1993, 705 s. ISBN 80-85605-23-6
- BROŽ, K., DOUCHOVÁ, E., HORVÁTHOVÁ, J., MACKOVIČ, M. *Františkovy Lázně*. Františkovy Lázně, 2011
- BRUHN, M., STAUSS, B. *Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995, 608 s., ISBN 3309236554
- CORSTEN, H., GÖSSINGER, R. *Dienstleistungsmanagement*. 5. Aufl. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2007, 487 s. ISBN 978-3-486-58237-6
- ČERTÍK, M. a kol. *Cestovní ruch: Vývoj, organizace a řízení*. 1. vydání, Praha: OFF, s. r. o., 2000, 352 s., ISBN 80-238-6275-8
- ČICHOVSKÝ, L., *Marketingový výzkum*, 2. vydání, Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 320 s., ISBN 978-80-86730-75-2
- ČSN EN ISO 9000 *Systémy managementu jakosti - Základy, zásady a slovník*. Praha: ČSNI, 2002
- DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky – procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, 161 s., ISBN 80-247-0401-3
- EGER, L. a kol. *Diverzity management*. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2009, 200 s., ISBN 978-80-87306-03-1
- FONTENOT, G., HENKE, L., CARSON, K. *Take Action On Customer Satisfaction. Quality Progress*. 2005, Vol. 38, Iss. 7, pp. 40-47. ISSN 0033-524X
- FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum, jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003, 160 s., ISBN 80-247-0385-8
- FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 381 s., ISBN 978-80-247-3985-4
- CHLEBOVSKÝ, V. *CRM Řízení vztahů se zákazníky - Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM*. Praha: Computer Press, a.s., 2006, 196 s., ISBN 80-251-0798-1
- HO, Y.C., HSIEH, M.J., YU, A.P. Effects of Customer-value Perception and Anticipation on Relationship Quality and Customer Loyalty in Medical Tourism Services Industry. *Information Technology Journal*. 2014, Vol. 13. Iss. 4, pp. 652-660. ISSN 1812-5638
- HOMBURG, CH. *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Gabler, Wiesbaden, 2003, 613 s., ISBN 3-409-53785-6

- HÚSKOVÁ, S., 2011, ÚNMZ - Odbor technické normalizace
- HUTYRA, M. a kol. *Management jakosti*. VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007, 209 s., ISBN 978-80-2481484-1
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 368 s., ISBN 978-80-247-4670-8
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3
- JANEČEK, Z. *Jakost - potřeba moderního člověka: výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004*. Vyd. 1., Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 101 s., ISBN 8002016874
- JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 288 s., ISBN 978-80-247-2724-0
- JOHNSON, M., GUSTAFSSON, A., ANDREASSEN, T.W., LERVIK, L., CHA, J. The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*. 2001, Vol. 22, Iss. 2, pp. 217-245. ISSN 0167-4870
- KAISER, M., *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit*. 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2005, 343 s., ISBN 3 503 07833 9
- KALÍNSKÁ, E. a kol. *Mezinárodní obchod ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 232 s., ISBN 978-80-247-3396-8
- KNOP, K. a kol. *Lázeňství - ekonomika a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999, 232 s, ISBN 80-7169-717-6
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 855 s., ISBN 80-247-0513-3
- KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. Grada Publishing, a.s., Praha 2007. 785 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006, 225 s., ISBN 80-86730-01-8
- KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 280 s., ISBN 80-247-0966-X
- LEHTINEN, J. *Aktivní CRM Řízení vztahů se zákazníkem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 160 s., ISBN 978-80-247-1814-9
- MACEK, S. *Františkovy Lázně krok za krokem*, Karlovy Vary, 1997

- MEFFERT, H., BRUHN, M. Complaining behavior and satisfaction of consumers. In: DAY, R.L., HUNT, H.K. (eds.) *International fare in consumer satisfaction and complaining behavior*. Bloomington: Indiana University: 1983. pp. 35-48
- MOHAJERANI, P., MIREMADI, A. Customer Satisfaction Modelling in Hotel Industry: A Case Study of Kish Island in Iran. *International Journal of Marketing Studies*. 2012, Vol. 4, Iss. 3, pp. 134-152. ISSN 1918-7203
- MOMBERGER, W., *Qualitätssicherung als Teil des Dienstleistungsmarketing - das Steigenberger Qualitäts- und Beschwerdemanagement*. In: BRUHN, M., STAUSS, B. *Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995, 608 s., ISBN 3309236554
- NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004, 335 s., ISBN 80-7261-110-0
- NENADÁL, J. a kol. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, ISBN 80-02-01672-6
- OH, H. Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 1999, Vol. 18, Iss. 1, pp. 67-82. ISSN 0278-4319
- ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: IDEA SERVIS, 2010, 405 s., ISBN 978-808-5970-685.
- PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. *Výkladový slovní cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj 2002, 448 s., ISBN 80-239-0152-4
- PETERS, T., AUTIN, N. *Passion for excellence*. New York, NY: Random House 1985
- PETRICK, J.F. *Are loyal visitors desired visitors*. *Tourism Management*. 2004, Vol. 25, Iss. 4, pp. 463-470. ISSN 0261-5177
- PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 144 s., ISBN 978-80-247-2437-9
- REICHEL, F.F., *The Loyalty Effect - The hidden forces behind growth, profits and lasting value*. Harvard Business Press, Boston, 1996
- SCHIFMANN, L.G., KANUK L.L. *Nákupní chování*. Praha: Computer Press, 2004, 633 s., ISBN 80-251-0094-4
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 432 s., ISBN 978-80-247-3339-5

- STAUSS, B., SEIDEL, W. *Beschwerdemanagement*. München: Carl Hanser Verlag, 2007, 640 s., ISBN 978-3446405936
- STAUSS, B., *Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung*. In. HINTERHUBER, H., MATZLER, K., *Kundenorientierte Unternehmensführung*. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, 640 s., ISBN 978-38349-1026-4
- SEIFERTO VÁ, V., *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: VŠ CRLH, 2003, 120 s., ISBN 80-86592-00-6
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3
- Technical Assistance Research Program, U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America in Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*. Grada Publishing, a.s., Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3
- VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 201 s., ISBN 978-80-247-1782-1
- VEBER, J., SRPOVÁ J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s., 2008, 320 s., ISBN 978-80-247-2409-6
- VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 360 s., ISBN 978-80-247-3528-3
- VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Emoce v marketingu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 296 s., ISBN 978-80-247-4843-6
- VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 192 s., ISBN 978-80-247-2790-5
- WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM - strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 196 s., ISBN 80-247-0569-9
- WORATSCHEK, H., HORBEL, C. Are Variety Seekers Bad Customers? An Analysis of the Role of Recommendations in the Service Profit Chain. *Journal of Relationship Marketing*. 2006, Vol. 4, Iss. 3-4, 2005, pp. 43-57. ISSN 1533-2675
- YUNUS, N., BOJEL, J., RASHID, W. Service Quality towards Customer Loyalty in Malaysia's Domestic Low Cost Airline Services. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. 2013, Vol. 3, Iss. 4, pp. 333-336. ISSN 2010-3654
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 240 s., ISBN 978-80-247-2049-4

Články:

ZIMOLA, J. 2013. *České lázeňství je na pokraji kolapsu*. In: Právo 9.11.2013, s. 13, ISSN 1211-2119

Seznam internetových zdrojů

BISKUP, R., *Regresní a korelační analýza – úvod do problému*. [online]. 2008/2009 [cit. 2015-10-31]. Dostupné z: <http://home.ef.jcu.cz/~birom/stat/prednasky/17.pdf>

BLÁHA, E., *České lázně v čase změn*. [online]. 24.9.2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.senat.cz/xqw/webdav/pssenat/original/70055/58847>

ČTK, fkc, zdravi.E15.cz, *Ústavní soud zrušil spornou lázeňskou vyhlášku*. [online]. 3.4.2014 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/postgradualni-medicina/ustavni-soud-zrusil-spornou-lazenskou-vyhlasku-474837?category=z-domova>

HOVORKA, J., *Češi si rádi a hodně stěžují, ale ke konkurenci jdou výjimečně*. [online]. 29.11.2011 [cit. 2014-05-23]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/cesi-si-radi-a-hodne-stezuji-ale-ke-konkurenci-jdou-vyjimecne/>

MATOUŠEK, J., *Jak zachraňovat zákazníky*. [online]. 31.05.2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z : <http://www.datamind.cz/cz/blog/jak-zachranovat-zakazniky>

MMR, *Cestovní ruch v České republice 2012*. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/a6bc21b6-0b35-45f9-8455-b3240d13b201/Cestovni-ruch-v-CR-2012.pdf>

LOŠŤÁKOVÁ, H., *Lojalita zákazníků a její řízení*. In Marketing a komunikace. [online]. 20.1.2007 [cit. 2011-03-09]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cislocianku=2007010022>

PALATKO, O. *Sociální sítě 1. díl*. Owebu.cz [online]. 29.6.2009 [cit. 2011-10-02]. Dostupné z : <http://owebu.blogger.cz/Internet/Socialni-site-1-dil>

SERVQUAL [online]. 2005-2008 [cit. 2011-10-08]. Dostupný z WWW: <http://www.servqual.estranky.cz/>

Strategie Národní politiky kvality v České republice na období let 2011 až 2015 [online]. 2010-12-06 [cit. 2014-05-05]. Dostupný z:

http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1296209250_strategie-npk-2011-2015-pdf.pdf

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník [online]. [cit. 2014-05-05]. Dostupný z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

Vlastní publikace (související s tématem)

JAKUBÍKOVÁ, D., MARTINČÍK, D., TLUČHOŘ, J., VILDOVÁ, E. Measuring Customer Satisfaction and Loyalty in Spa Companies. *E+M Ekonomie a Management*, 2015, roč.18. č.1, s.151-168, ISSN 1212-3609.

JAKUBÍKOVÁ, D., VILDOVÁ, E. *Spokojenost lázeňského hosta*. In: Sborník recenzovaných příspěvků. 3. Mezinárodní vědecká konference cestovní ruch, hotelnictví a lázeňství ve světle vědeckého výzkumu a praxe. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 14. – 15. května 2014. s. 152 – 163. ISBN 978-80-7248-955-8

JAKUBÍKOVÁ, D., VILDOVÁ, E., *Je lázeňství oborem, ve kterém najdou uplatnění absolventi vysokých škol?* In Folia Turistica 4. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2014, s. 207-215. ISBN 978-80-557-0697-9.

KLATOVÁ, E. Toleranční zóna spokojenosti zákazníků. In *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2010. s.1-8. ISBN 978-80-7318-922-8.

KLATOVÁ, E. Spokojenost zákazníků jako součást společenské odpovědnosti firem. In *MendelNet PEF 2009*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009, s.1-6. ISBN 978-80-7375-351-1.

KLATOVÁ, E. Management stížností v podnicích cestovního ruchu a způsoby jejich sledování. In *CD s recenzovanými příspěvky z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2009*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009, s.1-9. ISBN 978-80-7318-812-2.

KLATOVÁ, E. Management stížností - případová studie. In *Management a marketing sportu a cestovního ruchu*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2009, s.102-106. ISBN 978-80-7043-801-5.

JAKUBÍKOVÁ, D., TLUČHOŘ, J., KLATOVÁ, E. Management stížností v podnicích cestovního ruchu. In *Nové trendy - nové nápady 2008*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2008. s.109-116. ISBN 978-80-903914-8-2.

Přílohy

Příloha A – Františkovy Lázně

Příloha B – Přehled léčebných indikací v Karlovarském kraji

Příloha C – Přehled ubytovacích kapacit ve Františkových Lázních

Příloha D - Dotazník akciové společnosti Lázně Františkovy Lázně

Příloha E – Statistické výstupy ANOVA

Příloha A

Františkovy Lázně

Historie Františkových Lázní se datuje od roku 1793, kdy rozhodnutím císaře Františka I. byla založena Ves císaře Františka. V roce 1807 byla obec přejmenována na Františkovy Lázně a v roce 1865 byly Františkovy Lázně povýšeny na město. Vzniká na místě známého pramenu zvaného Chebská voda či kyselka. Dnes se nazývá Františkův pramen. V okolí pramene jsou zakládány první veřejné stavby v konceptu ulicové vesnice s dřevěnou kolonádou. V roce 1807 je obec přejmenována na Lázně Císaře Františka a dochází k dalšímu rozvoji stavbou nových budov a parků. Centrální lázeňské korzo je rozšířeno o další souběžné komunikace. Vše je obklopeno širokým pásem zeleně, která dává místu podobu zahradního města. V roce 1865 byly Františkovy Lázně povýšeny císařem Františkem Josefem I. na město a napojením na železniční síť dosahují rozměru světových lázní. V období největšího rozkvětu na začátku 20. století dosahují roční návštěvnosti až 20 000 pacientů a téměř 80 000 lázeňských turistů. Světovou proslulost Františkových Lázní dokládají návštěvy významných osobností své doby, např. císař František I. s dcerou Marií Luisou, Johann Wolfgang Goethe, Ludwig van Beethoven, Božena Němcová, císař František Josef I., Johann Strauss a mnoho dalších. Další vzestup zažívají lázně v předkrizovém období první republiky. Po druhé světové válce jsou lázně jako celek znárodněny a vzniká státní podnik Československé státní lázně a zřídla. Zahraniční klientela ubývá, dobrá úroveň lékařů a zdravotnického personálu přesto zůstává. Stavební rozvoj se zastavil, léčebná zařízení a lázeňské domy se pouze inovují. V roce 1992 jsou Františkovy Lázně vyhlášeny městskou památkovou rezervací a začíná zcela nová kapitola v dějinách města. V roce 1992 přebírá většinu léčebných zařízení akciová společnost Lázně Františkovy Lázně, nové penziony a léčebná zařízení začínají úspěšně provozovat také jednotliví soukromí podnikatelé.

Aby mohly být Františkovy Lázně považovány za lázeňské místo dle lázeňského zákona č. 164/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů musí disponovat přírodním léčivým zdrojem, který je definován rovněž podle tohoto zákona. Františkovy Lázně disponují sirnoželezitou slatinou, přírodní léčivou minerální vodou, přírodním zřidelním plynem.

Františkovy Lázně by mohly být i tzv. klimatickými lázněmi, ale nesplňují podmínku dostatečného počtu slunečných dnů. (kolektiv autorů, 2011)

Příloha B

Přehled léčebných indikací v Karlovarském kraji

Karlovarský kraj	
Františkovy Lázně	<p>Indikace: gynekologická onemocnění, sterilita, onkologický program, choroby srdce a cév, nemoci pohybového ústrojí, dětská gynekologie</p> <p>Léčba: využití místních přírodních léčivých zdrojů v kombinaci s vodoléčbou, elektroléčbou atd., plynové koupele, plynové injekce, vaginální irigace, slatinné procedury, koupele, zábaly</p> <p>Přírodní léčivé zdroje: 21 pramenů, minerálních vod, sirno-železitá slatina, přírodní výron kysličníku uhličitého</p>
Jáchymov	<p>Indikace: nemoci pohybového ústrojí, nemoci nervové, metabolické choroby (cukrovka, dna), choroby související se stářím</p> <p>Léčba: radonové koupele s vysokým obsahem přírodního radonu, vodoléčba, rehabilitace, elektroléčba, magnetoterapie, ozařovací metody</p> <p>Přírodní léčivé zdroje: termální radonová voda, teplé prameny v hloubce až 500m</p>
Karlovy Vary	<p>Indikace: nemoci trávicího ústrojí, poruchy látkové výměny, diabetes mellitus, poruchy metabolismu tuků, obezita, některé nemoci pohybového ústrojí, parodontóza</p> <p>Léčba: komplexní lázeňská a rehabilitační péče, pitná kúra, koupele, výplachy</p>
Lázně Kynžvart	<p>Indikace: onemocnění dýchacích cest u dětí a kožní nemoci</p>
Mariánské lázně	<p>Indikace: <i>děti a dorost</i> = netuberkulózní nemoci dýchacího ústrojí, nemoci pohybového ústrojí (zejména skolióza), nemoci ledvin a močových cest, gynekologické nemoci <i>dospělí</i> = onkologické nemoci, nemoci dýchacího ústrojí, nemoci pohybového aparátu, nemoci močového ústrojí a ženské nemoci</p>

Příloha C

Přehled ubytovacích kapacit ve Františkových Lázních

UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ	POČET LŮŽEK	UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ	POČET LŮŽEK
LFL - LK Pawlik	374	Areál Jadran - hotel	132
LFL - LD Goethe	272	Hotel Luisa	69
LFL - LD Belvedere	253	Penzion Selský dvůr	42
LFL - LD DR. Adler	222	Hotel Melodie	30
Spa & Kur Hotel Harvey	142	Penzion U dubu	26
LFL - LH Savoy	133	Penzion Villa Altona	24
Spa & Kur Hotel Praha	129	Penzion Abbasia	22
LH Pyramida I	124	Penzion Hortenzie	21
LD Erika	119	Penzion Rossini	21
VLL Františkovy Lázně	119	Penzion Three	20
Hotel Bajkal	115	Penzion Lionetta	19
Hotel Monti- Spa	104	Hotel Evropa	18
LD Luna	102	Penzion Gábi	15
LD Diana	96	Penzion Natálie	14
LFL - LD Metropol	89	Penzion EM Garni	12
LFL - LH Imperial	86	Villa - Appartements	12
Hotel Reza	81	Penzion Deni	12
Hotel Francis Palace	78	Penzion Erika	11
Sanatorium Brussel	70	Penzion Žirovice	10
Sanatorium Klíma	68	Penzion Aladin	10
LH Pyramida II	66	Penzion u Námořníka	10
Spa Hotel Centrum	66	Vila Heda	10
LD Sevilla	64	Penzion Buchmann	9
LD Palace I	62	Penzion Nezvalka	9
Sanatorium Dr. Peták	60	Penzion Lipka	9
LFL - LH Tři lilie	50	Green Apartment	8
Hotel Komorní hůrka	48	Penzion Marcela	8
Hotel Hubert	44	Slatina apartments	8
LD Palace II	40	Apartmány Provance	8
Penzion Josef	36	Penzion Drunecká	7
Hotel Francis	32	Penzion Kamenný dvůr	6
Sanatorium Mariot	30	Penzion Rubín	6
Depandance Vila Anna	26	Penzion Matylda	6
LD Palace III Belaria	18	Ubytování Olaf	5
Hotel Stein	75	Penzion Kesl	5
Hotel Zátíší	61	Penzion Pod břízou	4
Hotel Bohemia	56	Penzion Blue	4
Hotel Seeberg	54	Villa Josefína	4
Penzion Seeberg	36	Lohengrin	4
Welness hotel Ida	26		

Celkem

4396

Příloha D

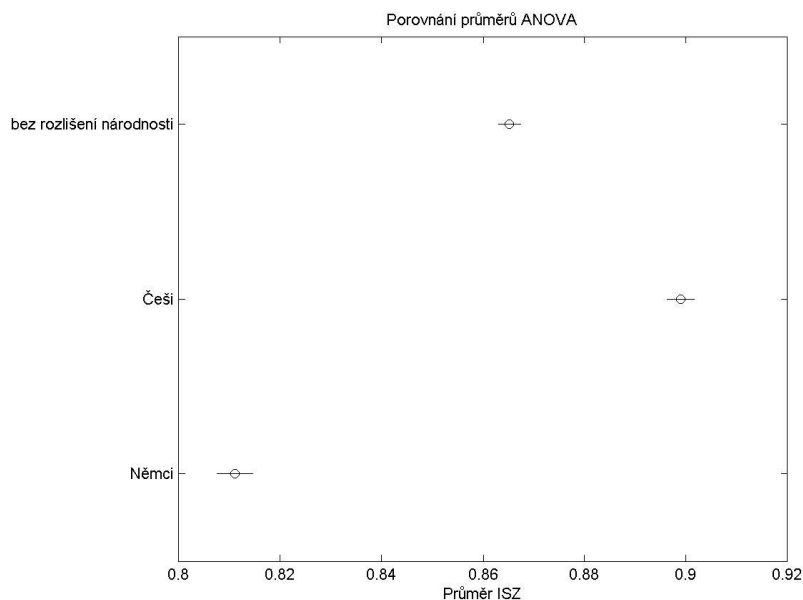
Dotazník akciové společnosti Lázně Františkovy Lázně

<p>V jakém hotelu jste ve Františkovských Lázních ubytováni/a?</p> <p> <input type="checkbox"/> Imperial <input type="checkbox"/> Bevedere <input type="checkbox"/> Royal <input type="checkbox"/> Tri lilie <input type="checkbox"/> Dr. Adler <input type="checkbox"/> Radbuza <input type="checkbox"/> Pawlik <input type="checkbox"/> Goethe <input type="checkbox"/> Luisa <input type="checkbox"/> Savoy <input type="checkbox"/> Metropol <input type="checkbox"/> Máj <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Otava <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Jesenius </p>	<p>Restaurace, kavárna</p> <ul style="list-style-type: none"> • kvalita pokrmů <input type="checkbox"/> • pestrost pokrmů <input type="checkbox"/> • obsluha <input type="checkbox"/> • cena <input type="checkbox"/> • atmosféra <input type="checkbox"/> <p>Léčebné oddělení</p> <ul style="list-style-type: none"> • lékařské vyšetření <input type="checkbox"/> • procedury <input type="checkbox"/> • vybavení <input type="checkbox"/> • hygiena <input type="checkbox"/> • přístup personálu <input type="checkbox"/> <p>Infocentrum František</p> <ul style="list-style-type: none"> • nabídka kulturních pořadů <input type="checkbox"/> • a vyjetí <input type="checkbox"/> • kvalita a rozsah poskytnutých informací <input type="checkbox"/> • přístup personálu <input type="checkbox"/> • otevírací doba <input type="checkbox"/> <p>Aquaforum</p> <ul style="list-style-type: none"> • úklid a hygiena <input type="checkbox"/> • otevírací doba <input type="checkbox"/> • cena/slужby <input type="checkbox"/> • laskavost a vstřícnost zaměstnanců <input type="checkbox"/> 	<p>Výborný <input type="checkbox"/></p> <p>Dobry <input type="checkbox"/></p> <p>Průměrný <input type="checkbox"/></p> <p>Nevyhovující <input type="checkbox"/></p> <p>Nehodnoceno <input type="checkbox"/></p>	<p>Porovnejte Vaši spokojenost u společnosti Lázně Františkovy Lázně a.s. s předchozími pobyty u této společnosti.</p> <p> <input type="checkbox"/> kvalita a rozsah služeb jsou stejné <input type="checkbox"/> kvalita a rozsah služeb jsou horší, v čem: <input type="checkbox"/> kvalita a rozsah služeb jsou lepší, v čem: <input type="checkbox"/> absolvuji první pobyt u společnosti Lázně Františkovy Lázně a.s. </p> <p>Využijete služeb našeho hotelu při příští návštěvě Františkovských Lázní?</p> <p> <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne (stručně zdůvodněte) </p> <p><input type="checkbox"/> nevim</p> <p>Doporučíte služby našeho hotelu dále?</p> <p> <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne (stručně zdůvodněte) </p>
<p>Proč jste si k pobytu zvolil/a tento hotel?</p> <p> <input type="checkbox"/> na základě vlastní zkušenosti <input type="checkbox"/> na doporučení známých <input type="checkbox"/> náhodně <input type="checkbox"/> na doporučení lékaře <input type="checkbox"/> na doporučení cestovní kanceláře, jaké? </p> <p> <input type="checkbox"/> na základě informací z velettru <input type="checkbox"/> na základě informací získaných na internetu </p> <p>Jakým způsobem jste u nás provedl/a rezervaci?</p> <p> <input type="checkbox"/> přímo v hotelu <input type="checkbox"/> prostřednictvím zákaznické telefonní linky - 359 604 504 <input type="checkbox"/> prostřednictvím webových stránek www.frantiskovylazne.cz <input type="checkbox"/> prostřednictvím cestovní kanceláře <input type="checkbox"/> prostřednictvím návrhu zdravotní pojišťovny <input type="checkbox"/> jinak: </p>	<p>Jaka služba je pro Vás, v rámci Vašeho pobytu, nejdůležitější? Seřadte jednotlivé oblasti od nejvíce důležitě po nejméně. (1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležitá)</p> <p> ubytování <input type="checkbox"/> stravování <input type="checkbox"/> léčení <input type="checkbox"/> sportovní nabídka <input type="checkbox"/> kulturní nabídka <input type="checkbox"/> </p> <p>V čem vidíte největší přednost Františkovských Lázní?</p> <p>V čem vidíte největší nedostatky Františkovských Lázní?</p>	<p>Výborný <input type="checkbox"/></p> <p>Dobry <input type="checkbox"/></p> <p>Průměrný <input type="checkbox"/></p> <p>Nevyhovující <input type="checkbox"/></p> <p>Nehodnoceno <input type="checkbox"/></p>	<p>Statistické údaje:</p> <p>Jste: <input type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/> muž</p> <p>Věk: <input type="checkbox"/> 18-30 <input type="checkbox"/> 31-45 <input type="checkbox"/> 46-65 <input type="checkbox"/> 66+</p> <p>Kolikrát jste nás již navštívil/a?</p> <p> <input type="checkbox"/> poprvé <input type="checkbox"/> 2-4x <input type="checkbox"/> 5-10x <input type="checkbox"/> více než 10x </p> <p>Jste členem Aquaforum Clubu?</p> <p> <input type="checkbox"/> ano, již delší dobu <input type="checkbox"/> ano, od nynějška pobytu <input type="checkbox"/> ne (stručně zdůvodněte) </p> <p>Jste v lázních v rámci:</p> <p> <input type="checkbox"/> komplexní léčby <input type="checkbox"/> hotelového pobytu <input type="checkbox"/> příspěvkové léčby <input type="checkbox"/> wellness pobytu <input type="checkbox"/> samoplátčického pobytu <input type="checkbox"/> jako doprovod </p>
<p>Jak hodnotíte naše jednotlivé služby?</p> <p>Recepce</p> <ul style="list-style-type: none"> • přivítání <input type="checkbox"/> • informovanost při příjezdu <input type="checkbox"/> • profesionalita <input type="checkbox"/> • laskavost a vstřícnost <input type="checkbox"/> <p>Pokoje</p> <ul style="list-style-type: none"> • čistota a úklid <input type="checkbox"/> • technický stav <input type="checkbox"/> • komfort <input type="checkbox"/> • cena/kvalita <input type="checkbox"/> 			
<p>Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku. Další přání, potřebu, stížnosti nám můžete sdělit v Infocentru František, Národní 16/19, tel.: 354 201 170.</p>			

Příloha E

Statistické výstupy ANOVA

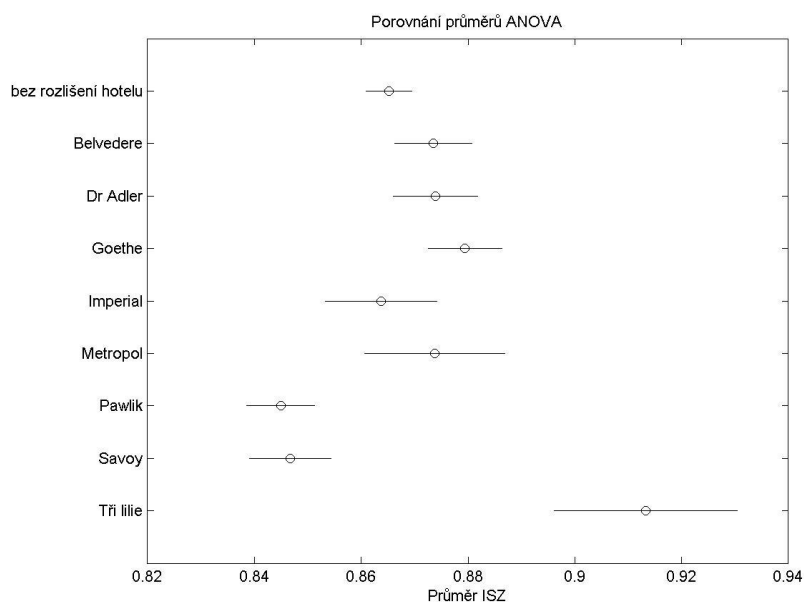
1) Porovnání průměrů ANOVA pro segment: národnost



Rozptyl mezi skupinami: 5,85

Rozptyl uvnitř skupin: 0,01

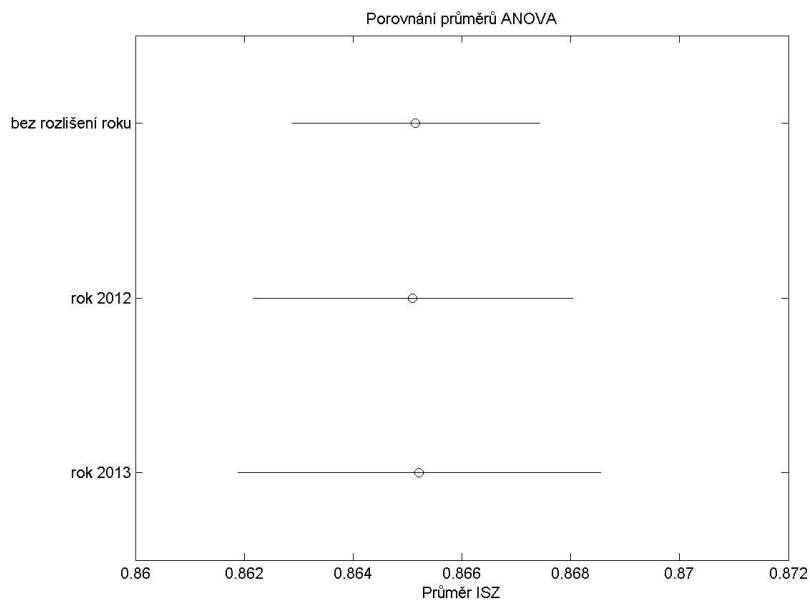
2) Porovnání průměrů ANOVA pro segment: lázeňský hotel



Rozptyl mezi skupinami: 0,22

Rozptyl uvnitř skupin: 0,01

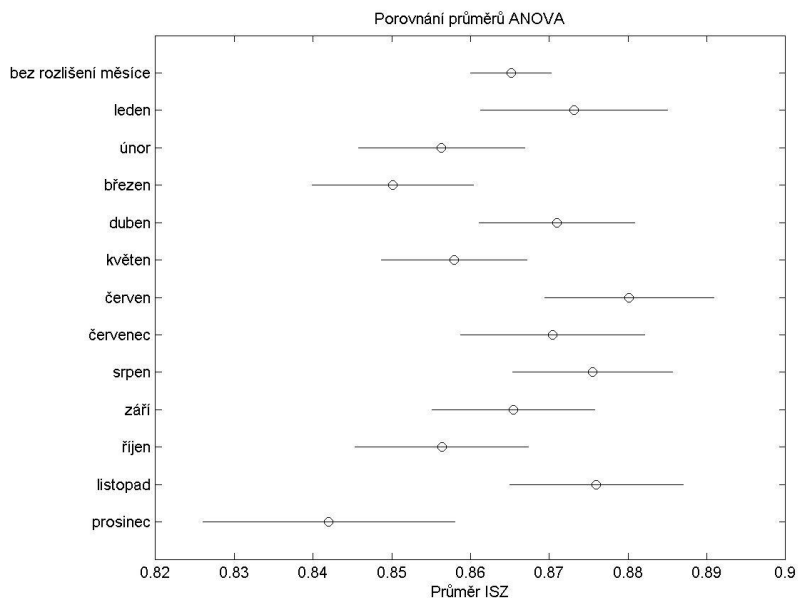
3) Porovnání průměrů ANOVA pro segment: rok



Rozptyl mezi skupinami: 1,17

Rozptyl uvnitř skupin: 0,01

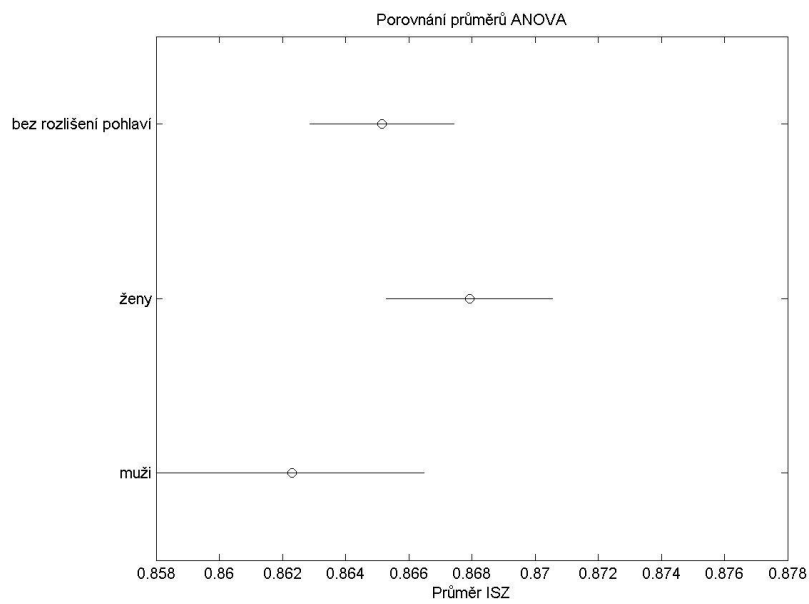
4) Porovnání průměrů ANOVA pro segment: měsíc



Rozptyl mezi skupinami: 0,05

Rozptyl uvnitř skupin: 0,01

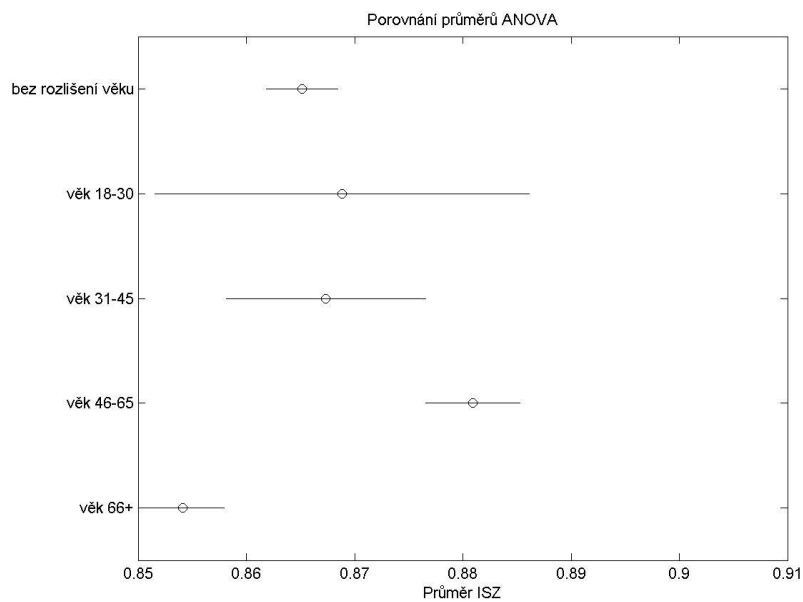
5) Porovnání průměrů ANOVA pro segment: pohlaví



Rozptyl mezi skupinami: 0,02

Rozptyl uvnitř skupin: 0,01

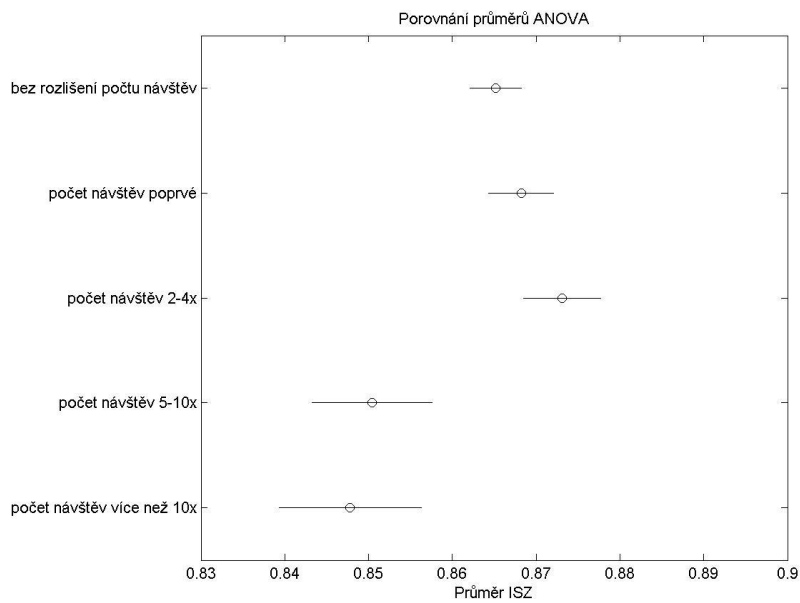
6) Porovnání průměrů ANOVA pro segment: věk



Rozptyl mezi skupinami: 0,24

Rozptyl uvnitř skupin: 0,01

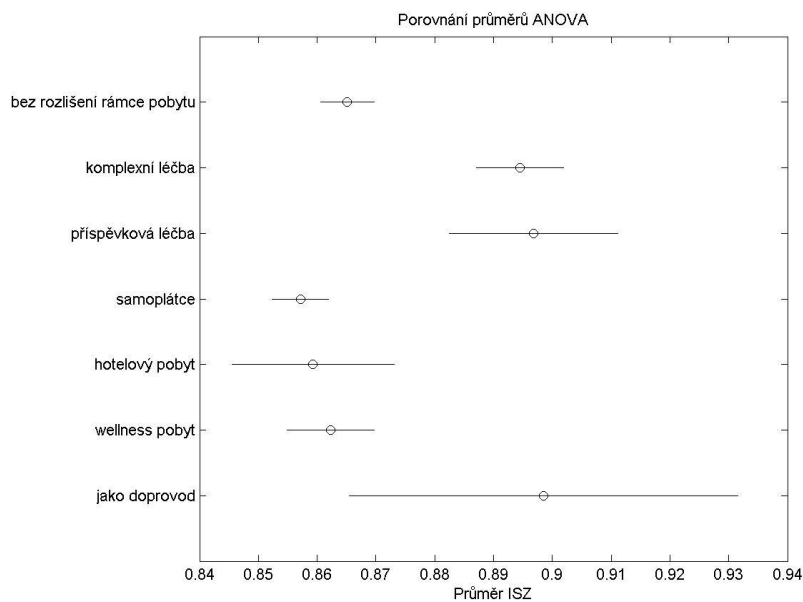
7) Porovnání průměrů ANOVA pro segment: počet návštěv



Rozptyl mezi skupinami: 0,13

Rozptyl uvnitř skupin: 0,01

8) Porovnání průměrů ANOVA pro segment: typ pobytu



Rozptyl mezi skupinami: 0,22

Rozptyl uvnitř skupin: 0,01