

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Měření spokojenosti a loajality ve vybraném podniku

The measurement of the satisfaction and loyalty of the selected company

Bc. Markéta Halamová, DiS.

Plzeň 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Měření spokojenosti a loajality ve vybraném podniku“

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

V Plzni dne 23.04.2019

.....
podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala paní Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za odborné konzultace a cenné rady v průběhu zpracování této diplomové práce.

Děkuji rovněž panu Ing. Pavlu Kolářovi za odborné informace a rovněž rady týkající se společnosti a konkrétní čerpací stanice v Horšovském Týně.

Dále bych ráda poděkovala i svým rodičům a sourozencům, kteří mne v průběhu zpracování této diplomové práce podporovali, povzbuzovali a zároveň motivovali k jejímu závěrečnému zkompletování.

Obsah

Úvod	7
1 Spotřební chování	9
1.1 Přístupy spotřebního chování.....	10
1.1.1 Přístup racionální	10
1.1.2 Přístup psychologický	11
1.1.3 Přístup sociologický	12
1.1.4 Přístup komplexní.....	12
1.2 Kupní chování.....	13
1.2.1 Rozpoznání problémů.....	13
1.2.2 Vyhledávání informací	14
1.2.3 Vyhodnocení alternativ.....	14
1.2.4 Kupní rozhodování	14
1.2.5 Chování po nákupu.....	15
2 Spokojenost a loajalita zákazníka	16
2.1 Určení a segmentace zákazníků	16
2.2 Význam spokojeného a nespokojeného zákazníka	17
2.3 Faktory spokojenosti zákazníka.....	18
2.3.1 Vlastní produkt	18
2.3.2 Komunikace.....	19
2.3.3 Kvalita informací.....	19
2.3.4 Podpora prodeje.....	19
2.3.5 Individuální přístup	20
2.4 Faktory nespokojenosti zákazníka	21
2.5 Hodnota pro zákazníka	22
2.6 Hodnota pro společnost	24
2.7 Spokojenost.....	24
2.8 Loajalita	25
2.9 Věrnost.....	26
2.10 Vztah mezi spokojeností a loajalitou	27
2.11 Důvody měření spokojenosti a loajality zákazníků.....	28
2.12 CRM (Customer Relationship Management).....	29
2.12.1 Definice CRM	29
2.12.2 Základní pilíře CRM.....	29
2.12.3 Přínosy zavedení CRM.....	30

2.12.4	Rizika a nedostatky zavedení CRM	30
3	Měření spokojenosti a loajality zákazníků	32
3.1	Faktory zkoumání	32
3.1.1	Spolehlivost	32
3.1.2	Jistota	32
3.1.3	Ochota	33
3.1.4	Hmatatelnost	33
3.1.5	Empatie	33
3.2	Model SERVQUAL	33
4	Marketingový výzkum	34
4.1	Příprava marketingového výzkumu	35
4.2	Realizace marketingového výzkumu	36
4.3	Metody marketingového výzkumu	37
4.3.1	Dotazování	37
4.3.2	Pozorování	39
4.4	Respondenti a jejich výběr	40
5	Představení společnosti Shell Czech Republic, a. s.	41
5.1	Základní informace	42
5.2	Historie společnosti Shell	42
5.3	Historie společnosti v České Republice	45
5.4	Organizační struktura společnosti	45
5.5	Motto, hodnoty, cíle a vize společnosti	46
5.6	Čerpací stanice Shell Czech Republic, a. s. v Horšovském Týně	47
5.6.1	Organizační uspořádání na čerpací stanici v Horšovském Týně	48
6	Analýza vnějšího a specifického prostředí společnosti Shell Czech Republic, a. s.	50
6.1	PESTLE analýza	50
6.1.1	Politický aspekt	51
6.1.2	Ekonomický aspekt	51
6.1.3	Sociální aspekt	51
6.1.4	Technologické a environmentální aspekty	52
6.1.5	Legislativní aspekt	52
6.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	53
6.2.1	Konkurence v odvětví	53
6.2.2	Nová konkurence	53
6.2.3	Substituty	53
6.2.4	Odběratelé	53

6.2.5	Dodavatelé	54
6.3	SWOT analýza	54
6.3.1	TOWS analýza	55
7	Dotazníkové šetření	57
7.1	Formulace výzkumného problému	57
7.2	Výzkumné otázky a struktura dotazníku	58
7.3	Vymezení základního souboru, určení výzkumného vzorku, distribuce dotazníkového šetření	58
7.4	Pilotáž	59
7.5	Časový harmonogram výzkumu	59
7.6	Interpretace výsledků dotazníkového šetření v návaznosti na návrhy a doporučení	59
7.6.1	Sekce – demografické údaje	59
7.6.2	Sekce – image	63
7.6.3	Sekce – očekávání zákazníků	68
7.6.4	Sekce – vnímaná kvalita	72
7.6.5	Sekce - vnímaná hodnota	76
7.6.6	Sekce – spokojenost zákazníků	80
7.6.7	Sekce – stížnosti zákazníků	83
7.6.8	Sekce – loajalita zákazníků	86
7.7	Doplňková případová studie	92
7.7.1	Vyhodnocení přiložených otázek	92
7.8	Doporučení a návrhy pro podnik vyplývající z dotazníkového šetření a případové studie	98
7.8.1	Kalkulace výše uvedených doporučení a návrhů	101
Závěr		102
Seznam grafů		104
Seznam obrázků		106
Seznam použitých zkratk		107
Seznam použité literatury		108
Seznam příloh		111
Přílohy		112
Abstrakt		122
Abstract		123

Úvod

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí je zájmem každé organizace, aby se snažila dosáhnout svých stanovených cílů. K tomu, aby tyto cíle byly naplněny, musí taktéž poznat své zákazníky, avšak získat jejich přízeň je, díky nasycenosti na trhu, stále složitější záležitostí. Zákazníci mají stále jasnější vizi a náročnější požadavky na produkty, a díky snadnějšímu přístupu k informacím, jsou taktéž stále více kritičtí a nedůvěřiví.

Proto poznání jejich potřeb, požadavků stejně jako monitoring zákaznické spokojenosti a loajality by mělo být nástrojem každé organizace usilující o dlouhodobý úspěch, tzv. prosperitu. Jistou pesimisticky laděnou skutečností v tomto případě totiž zůstává tvrzení, že pokud tak určitá organizace neučiní, nezanalyzuje potřeby svých zákazníků, dozajista se najde jiný konkurenční subjekt, který bude ochoten a schopen je naplnit.

Až nyní, na samém začátku 21. století přestávají být výzkumy zákaznické loajality a spokojenosti jen jakýmsi přežitkem spadající do metody sledování úspěšnosti samotné organizace. Do popředí se přímo dře jejich strategický význam – touha po poznání a získání povědomí o tom, jak je organizace doopravdy vnímána a viděna očima svých vlastních zákazníků. Společnosti si tak kladou za cíl zlepšení vztahů se zákazníky, ale i zlepšení činnosti samotné organizace jako celku. Jde tedy o pochopení souvislostí například za účelem inovací či jako pomocný nástroj k zavedení nápravných opatření.

Cílem předložené diplomové práce je zhodnocení současného stavu spokojenosti a loajality na konkrétní čerpací stanici společnosti Shell, a. s., a to na základě provedeného výzkumu metodou dotazníkového šetření. Dílčím cílem práce je navrhnout a doporučit takových řešení, které povedou k zajištění vyšší míry spokojenosti stálých, ale i k nalákání nových zákazníků. Důležitá je také samotná eliminace slabých míst v již nastoleném systému. Rozsah celé práce je rozdělen do dvou tematicky zaměřených celků. První část vymezuje teoretické pojmy, které se zadaným tématem přímo korespondují a dále slouží pro lepší porozumění problematice v navazující praktické části zvoleného tématu diplomové práce.

V této teoretické části práce je stěžejním bodem zaměřit se na význam spokojeného a ve výsledku loajálního zákazníka pro jakoukoliv společnost. Nejprve je třeba se však zabývat samotným spotřebním chováním jako takovým, jelikož oba tyto pojmy, spokojenost a loajalita, jsou jeho součástí. Spotřební chování je totiž především o tom, jak daný zákazník

získává v daný produkt či službu důvěru, následně pak loajalitu. Úzce s loajalitou pak souvisí i celková spokojenost. Zároveň jsou zde blíže popsány výrazy jako například zákazník, spotřebitel, spokojenost, loajalita.

Dále jsou zde popsány vztahy i rozdíly mezi jednotlivými pojmy, a to z důvodu, aby nedocházelo k jejich záměně či následnému nedorozumění vyplývající z nesprávného pochopení výrazu. Pozornost je však zde věnována i přehledu důvodů pro měření spokojenosti a loajality zákazníků, spotřebnímu a nákupnímu chování, dále také významu CRM, který čerpá data pro příslušná měření. V teoretické části lze nalézt i pojednání o marketingovém výzkumu.

Druhá praktická část se zabývá samotným měřením spokojenosti a loajality zákazníků ve vybrané organizaci, která je představena a blíže charakterizována i skrze své prostředí již na samotném začátku kapitoly. V této praktické části lze pak nalézt samotné vyústění v podobě vyhodnocených dat a taktéž výčtu návrhů a doporučení k nápravným opatřením. Ta si kladou za cíl doporučit managementu společnosti a čerpací stanice takové varianty řešení, které povedou ke zlepšení činnosti čerpací stanice a zvýšení její samotné prosperity či poslouží k nalákání nových zákazníků. Součástí praktické části diplomové práce je i případová studie zpracovaná na základě Mystery Shoppingu. Ta byla předložena vzorku studentů ZČU, fakulty ekonomické k vypracování a poté byla diskutována. Výsledky této zpracované případové studie tak doplňují dotazníkové šetření o další návrhy a doporučení.

1 Spotřební chování

Předtím, než bude definováno samotné spotřební chování, je považováno za nutnost odlišit dva vzájemně se protínající pojmy, které působí jako synonyma, ač tomu tak ve své podstatě není. Jedná se o pojmy **zákazník** a **spotřebitel**.

Dle Vysekalové (2004) hraje člověk v průběhu svého života jak roli spotřebitele, tak zákazníka, avšak každé z těchto rolí jsou přisuzovány jiné charakteristiky, které je vzájemně rozlišují. Z mnoha pohledů autorů jednotlivých publikací existuje velké množství definic obou těchto pojmů, některé z nich jsou uvedeny níže.

Vysekalová (2004) uvádí, že za **spotřebitele** je považován každý, který spotřebovává, ač sám nenakupuje, z čehož lze odvodit, že tento pojem má daleko širší záběr, je obecnější nežli pojem zákazník. Zamazalová (2008) definuje pojem spotřebitel obdobně. Jedná se o konečného spotřebitele, tedy o člověka, který daný produkt užívá výhradně pro svou vlastní potřebu.

Zákazník je však ten, který daný produkt či službu nakupuje, objednáva, tj. vytváří zájem o danou nabídku, o produkt a i jej platí. Avšak s tím rozdílem, že jej nespotebovává (Vysekalová 2004). Člověk může být samozřejmě zároveň spotřebitel i zákazník.

Spotřební chování nelze chápat izolovaně, informace o něm nám dává nejen psychologie, ale i řada dalších vědních oborů jako například ekonomie, sociologie, a další. Z tohoto důvodu existuje mnoho přístupů, jak spotřební chování definovat a zachytit tak jeho podstatu (Vysekalová 2004).

Dle Koudelky (2010) jej lze charakterizovat jako chování lidí, které plyne ze získávání, užívání a odkládání spotřebních produktů. Lambkin (1998) však zkoumá podstatu spotřebního chování z psychologického hlediska. Z této perspektivy vyplývá, že spotřební chování pramení z potřeb jak vrozených, tak získaných, a proto zahrnuje vědomé i nevědomé procesy založené na racionálních a emocionálních aspektech.

Každá společnost by měla pochopit chování svých spotřebitelů s cílem ovlivnit a lépe uspokojit jejich potřeby. Při zkoumání spotřebního chování nejde o to zaměřit se na všechny spotřebitele, ale pochopit jejich chování a následně se zaměřit na takové segmenty spotřebitelů, které mohou být efektivně obsluhovány. Každý tento segment se totiž

vyznačuje svými charakteristickými vlastnostmi a uvažováním. Segment je tudíž skupina lidí s podobným spotřebním chováním.

Dále lze konstatovat, že spotřebitelé se chovají dle určitých demografických preferencí a rysů. Spotřebitele však utváří i samotný vliv rodiny, ve které vyrůstali a jejíž výchova je zakořeněna v jejich uvažování. Spotřebitele však ovlivňuje i kultura, která ve společnosti nastavuje, jaké chování je přípustné a které naopak zakázané (Lambkin 1998).

Je však nutno poznamenat, že ne všechny typy spotřebního chování jsou prospěšné pro jednotlivce či dokonce pro společnost. Jako příklad lze uvést různé druhy závislosti, prostituci nebo krádeže v obchodech. Některé spotřební chování je považováno za nemorální a nevhodné a spotřebitel se za něj dokonce může i stydět (Solomon 2002).

1.1 Přístupy spotřebního chování

S ostatními složkami lidského jednání (jako jsou instinkty, postoje, reflexy apod.) probíhá ve vzájemném propojení i spotřební chování. Tyto přístupy lze dále rozdělit do čtyř pohledů (Zamazalová 2010):

- ✓ **racionální** (založen na rozhodování na základě informací),
- ✓ **psychologický** (bere v potaz motivaci, proces učení, povědomí),
- ✓ **sociologický** (vliv kultury, společenské normy, vliv okolního prostředí),
- ✓ **komplexní** (behaviorální přístup).

1.1.1 Přístup racionální

V některých případech či jiných publikacích je tento přístup pojmenován jako přístup ekonomický, obě tyto formy pojmenování jsou hojně využívány.

Jak již bylo výše uvedeno, **tento přístup je založen na uvažování spotřebitele**, který se rozhoduje na základě informací. Jde tedy o takové chápání spotřebitele, který se rozhoduje například dle indifferenčních křivek, poptávkové funkce či elasticity ceny (Koudelka 2010).

Tento typ přístupu spotřebního chování není dále popsán z důvodu, že se přímo netýká zvoleného tématu diplomové práce, tj. oblast zkoumání se spíše opírá o psychologické a sociální aspekty. Cena pohonných hmot je sice pro zákazníka důležitým aspektem, ale není zdaleka jediným faktorem, dle kterého se při koupi rozhoduje.

1.1.2 Přístup psychologický

Tento přístup si klade za cíl vysvětlit spotřební chování jako důsledek psychologických procesů, jelikož sledují především psychickou podmíněnost spotřebního chování (Koudelka 2010). Lze rozeznávat ale i další psychologické faktory, které ovlivňují chování samotného spotřebitele. Patří mezi ně **motivace, učení, přesvědčení či postoje a vnímání** (Mulačová 2013).

Motivace bývá nejčastěji chápána jako hnací motor pro upřednostnění jednoho před druhým. Mezi nejznámější teorie motivace lze řadit především teorii Freudovo, Herzbergovo a Maslowa. Všichni tito badatelé se však ve svých přístupech snažili zohlednit jiný pohled na motivaci. Freud své sledování obracel na nevědomé chování, Maslow se snažil o popis motivace prostřednictvím uspokojování potřeb. Herzberg rozdělil motivační faktory dle toho, zda podporují spokojenost nebo nespokojenost (Kotler, Keller 2013). Motivace přichází v okamžiku, kdy spotřebitel chce uspokojit svou touhu, cíl, sen, zkrátka potřebu.

Mezi další psychologický faktor lze zařadit **učení**. Učení pomáhá spotřebiteli k tomu, aby docílil k opakování určité činnosti nebo naopak, aby změnil své současné chování (Zamazalová 2008). V současnosti rozeznáváme čtyři základní formy učení, které se vzájemně ovlivňují a doplňují. Jedná se o klasické podmiňování, kde učení probíhá formou spojování podmíněných a nepodmíněných reflexů. Další formou je operativní podmiňování, které je postaveno na modelu „podnět-reakce-odměna“. Třetí je modelování, které vychází z modelování vlastního chování a čtvrtou, zároveň poslední formou, je kognitivní učení. Zde spotřebitel záměrně získává informace, které potřebuje a chce zjistit pro vyřešení určitého problému (Mulačová 2013).

Postoje vyjadřují jakýsi neměnný vztah k hodnotám, které si jedinec v průběhu svého života osvojil či osvojuje od svého raného věku. Postoj jedinec může zaujímat vůči určitému produktu nebo značce. V případě kladného postoje jedince k určitému produktu společnosti, je poté pro tuto danou společnost snazší budovat loajalitu zákazníka, jelikož se předpokládá, že zákazník či spotřebitel bude snáze spokojen (Zamazalová 2008).

Také sem patří **vnímání**, které je procesem výběru, třídění, a interpretace podnětů. Tyto podmínky lze dále členit na vědomé, nevědomé, posílené či potlačené (Mulačová 2013). To jakým způsobem lidé při svém nákupu vnímají je výsledkem selektivní pozornosti - stimuly zůstávají v jejich paměti, dále také výsledkem selektivního zkreslení, kdy jedinec

upravuje vše svým představám a také výsledkem selektivního vybavování. Právě to, jak zákazník nebo spotřebitel vnímá okolí kolem sebe, vede k jeho spokojenosti či nespokojenosti a tím se odvíjí dokonce i jeho posílení nebo ztráta v loajalitě (Zamazalová 2008).

1.1.3 Přístup sociologický

Tento přístup lze definovat způsobem, že spotřební chování jedince se odráží a vzniká jako důsledek vlivu sociálního prostředí. **Každý jedinec je členem nějaké komunity, která ho utváří a neustále ovlivňuje.** Toto ovlivňování může být zapříčiněno faktory kulturními, společenskými nebo osobními (Kotler, Keller 2013).

Za **kulturní faktory** lze považovat ovlivnění rodinou, její výchova a v neposlední řadě lze zahrnout i ztotožňování se s ostatními sociálními skupinami skrze školu, práci či přátele. Spotřební chování tak nelze zcela chápat, aniž bychom se neohlíželi na kulturní kontext, v němž se nákup uskutečňuje (Solomon 2002).

Společenskými faktory lze rozumět, v jakých skupinách se pohybuje spotřebitel. Tyto skupiny lze rozdělit dále na primární a sekundární. Do primárních se řadí rodina, přátelé a různé spolky. Pro sekundární skupinu je naopak typický neosobní, zprostředkovaný styk (Mulačová 2013). Pro jedince je důležitá především referenční skupina, z které přejímá normy, hodnoty a chování. Ze všech referenčních skupin jednotlivce ovlivňuje ta, které je součástí, ale také ta, které by součástí chtěl být. Nelze však opomenout ani referenční skupinu disociační, kdy jedinec nechce být v žádném případě součástí takové skupiny.

Součástí každé sociální skupiny je názorový vůdce, který udává trend ostatním. Funguje totiž jako informační kanál pro všechny jedince ve skupině (Morrison 1995).

Osobními faktory, které ovlivňují spotřebitele nebo zákazníka jsou dle Kotlera a Kellera (2013) věk, stádium životního cyklu, vyznávané hodnoty a životní styl.

Dále také zaměstnání jedince a ekonomické podmínky, v kterých jedinec pobývá, ovlivňují, které značky produktů jsou pro dané spotřebitele a zákazníky dostupné a sociálně přístupné (Hoyer, Macinnis 2008).

1.1.4 Přístup komplexní

Tento přístup bývá zmiňován jako doplňkový, jedná se především o model tzv. Černé skříňky, který je založen na principu **stimul – zákazník – reakce**. Kdy stimul představuje podnět z vnějšího prostředí nebo jistý situační vliv, popřípadě je představován

marketingovým mixem. Zákazník je považován za černou skříňku, kterou ovlivňují její charakteristiky kulturní, společenské, osobní a psychologické. Následně tento zákazník reaguje, a to buď pasivně, nebo aktivně. Zákazník se tedy rozhodne co koupí, v jakém množství, kdy tento nákup uskuteční, popřípadě, co nekoupí nebo zda vůbec něco nakoupí (Mulačová 2013).

1.2 Kupní chování

Součástí spotřebního chování je taktéž chování kupní, které se ještě více zaměřuje na chování samotného zákazníka. Zaměření se týká zejména jeho rozhodování než koupí daný produkt, ale pozornost se obrací i na jeho chování po nákupu, které ovlivňuje spokojenost. (Koudelka, 2010).

Jelikož neexistují dva stejní jednotlivci, domácnosti natož organizace, každý se rozhoduje a nakupuje jinak v závislosti na konkrétních možnostech a nabídce. **Rozhodování a nákupní chování tak vychází z pocíťovaných potřeb zákazníka, které ovlivňuje nabídka.** Ta ve své podstatě představuje celý marketingový mix v podobě 4P (Foret 2011).

Kupní chování se dělí na (Kotler, Keller 2013):

- ✓ rozpoznání problémů,
- ✓ vyhledávání informací,
- ✓ vyhodnocení alternativ,
- ✓ kupní rozhodování,
- ✓ chování po nákupu.

1.2.1 Rozpoznání problémů

V této části jde o uvědomění si rozdílu mezi skutečným a žádoucím stavem. Zákazník buď žádá změnu, zlepšení skutečnosti nebo obojí. **Jde tedy především o uvědomění si existence potřeby nebo vzniklého problému.** Potřeba vyvolává vnitřní podnět, například pocit hladu nebo žízně, kdy jde o fyziologickou potřebu, kterou chce jedinec uspokojit. V jiných případech může jít i o uspokojení tzv. vyšších potřeb, za což je považováno i uspokojení sounáležitosti – setkat se s přáteli. Potřeba však může vyvolávat taktéž podnět vnější, například vůně čerstvého pečiva při průchodu prodejnou (Kotler 2007).

1.2.2 Vyhledávání informací

Informace jsou pro zákazníka hnací silou především tam, kde se jedná o závažné nákupní rozhodnutí. Lze charakterizovat čtyři druhy chování vzhledem k vyhledávání informací při rozhodování o nákupu (Vysekalová 2004):

- ✓ **extenzivní nákup** (kupující není rozhodnut o koupi, vyhledává dostupné informace, většinou jde o nákup drahých předmětů)
- ✓ **impulsivní nákup** (založeno na reaktivním jednání, jedná se o drobné nákupy)
- ✓ **limitovaný nákup** (rozhodování se dle zkušenosti se značkou produktu, bere se ohled na reklamu, šetrnost k životnímu prostředí)
- ✓ **zvyklostní nákup** (jedná se o potraviny a tabákové výrobky, nákup oblíbených produktů)

S ohledem na důležitost informací lze využít i **model Foot – Cone – Belding (FCB)**. Tento model je konstruován na základě čtyř situací, které jsou založeny na dvou rozměrech. V prvním rozměru lze nalézt velký a malý zájem v tom druhém se však zákazník rozhoduje rozumem a citem. Zájmem se chápe, do jaké míry je pro zákazníka důležité rozhodnout se správně. Dimenze myslet a cítit vyjadřuje, do jaké míry se zákazník rozhoduje na základě informací nebo zda se více rozhoduje srdcem, pocitově. V případě, že převažuje citění, zákazník očekává větší zážitek a vyšší kvalitu (De Pelsmacker 2003).

Důležitou roli však hraje i to, odkud dané informace pochází. Kotler a Keller (2013) zdroje informací rozdělují do čtyř oblastí, které mají vliv i na spokojenost zákazníka. Patří sem **zdroje informací osobní** (přátelé, známí), **veřejné** (volně dostupné), **komerční** (reklama) a **zkušenostní** (zkušenosti s užíváním produktu).

1.2.3 Vyhodnocení alternativ

Podle důležitosti svých preferencí, hodnot a získaných informací se zákazník dále rozhoduje o výběru příslušných alternativ. K vyhledávání alternativ však nemusí vůbec dojít, a to zejména v případě, že se jedná o produkty s nízkou motivací (zájmem). Na základě uspokojování určitých potřeb si zákazník dedukuje a vyhodnocuje určité informace, hledá výhody v attributech daného produktu a podobně. Tyto atributy se liší produkt od produktu (Kotler a Keller 2013).

1.2.4 Kupní rozhodování

Výsledkem této fáze kupního rozhodování je vlastní nákup, odmítnutí nákupu nebo jeho odložení (Kotler a Keller 2013). Druh nákupního rozhodnutí bývá z velké části ovlivněn

angažovaností spotřebitele i samotným produktem. V případě, že se jedná o rutinní prodeje, bývá nákupní rozhodování velmi často již zautomatizováno.

Spotřebitelé i zákazníci se rozhodují na základě různých aspektů. **Nejčastěji se zákazník rozhoduje dle toho, co mu daný nákup přinese.** Zohledňuje aspekty samotného produktu, mezi něž patří **bezpečnost, zdravotní nezávadnost, úspornost.** V rovině emocionální se zákazník rozhoduje pod vlivem obliby, pociťované příjemnosti či nepříjemnosti. U zboží, které zákazník považuje za svou každodenní potřebu, převažuje v jeho kupním rozhodování zejména zvyk (Foret 2011).

Různí autoři ve svých publikacích zmiňují i další aspekty a faktory, které ovlivňují kupní rozhodování. Je však třeba poznamenat, že každý jedinec, spotřebitel a zákazník, vnímá různě všechny tyto faktory. Proto je potřeba zvážit, které aspekty jsou skutečně těmi, které v následné fázi rozhodují o spokojenosti zákazníka.

Dle Kotlera (2007) **do samotného nákupního rozhodování vstupují i rušivé elementy.** Do těchto elementů lze zařadit strach z toho, co tomu řeknou ostatní nebo stupně vnímaného rizika.

1.2.5 Chování po nákupu

Do chování po nákupu spadá zejména užití produktu jako takového a spokojenost s ním. Toto chování totiž souvisí přímo s projevováním a poznáváním míry spokojenosti zákazníka.

Mohou nastat tyto možnosti, situace. V případě, že se zákazník neztotožnil se svým očekáváním ohledně produktu, který si zakoupil, je zklamán, a tudíž je nespokojen. Může však nastat situace, kdy produkt jeho očekávání naplnil a zákazník se cítí být spokojen. V případě, že produkt předčí zákazníkovo očekávání, zákazník se stává dokonce potěšeným (Kotler a Keller 2013).

Daný podnik, u něhož byl produkt zakoupen, může vlivem tohoto chování po nákupu posílit u zákazníka spokojenost, věrnost či v konečném důsledku podchytit i jeho loajalitu. Dále se zákazník může ptát u svých spotřebitelů, jak byli se zprostředkováním služby spokojeni a tím tak vytváří zpětnou vazbu, která je podstatná pro zjištění spokojenosti spotřebitelů (Kotler 2007).

2 Spokojenost a loajalita zákazníka

Spokojenost je odvozena od latinských slov „satis“ (dost) a „facere“ (dělat). Oliver (2010) argumentuje, že spokojenost intuitivně znamená, že spotřebitelé mají tendenci být spokojeni s těmi produkty a službami, které uspokojí jejich potřeby dostatečně.

Loajálního zákazníka pak lze chápat jako jedince, díky kterému bude společnost schopna vydělávat i v následujících letech svého podnikání. Oliver (2010) ji vnímá jako jakýsi zakořeněný závazek, kdy zákazník kupuje tentýž preferovaný produkt či službu i v budoucnosti a to navzdory všem situačním vlivům, které působí na změnu chování.

V dnešní době již mnoho společností pochopilo, že cesta k dlouhodobému úspěchu vede skrze spokojené a loajální zákazníky. Proto došlo k přechodu od produktově zaměřené strategie podniku k strategii zaměřené na zákazníka.

Podchytit však všechny aspekty, které z jednorázového nákupčího dělají spokojeného, věrného a loajálního zákazníka vyžaduje mnoho úsilí a nemalé finanční prostředky. **Spokojenost zákazníků mohou společnosti vždy zvýšit za pomoci využití vhodných a dostupných marketingových nástrojů.** Společnosti by se v rámci maximalizace svého zisku měli zaměřovat i na maximalizaci spokojenosti svých klíčových zákazníků (Hommerová 2012).

2.1 Určení a segmentace zákazníků

V případě, že se společnost rozhodne zabývat zkoumáním spokojenosti, musí být především schopna definovat své zákazníky. Právě zde se však většinou nachází již zakotvený problém, neboť je velmi obtížné určit, kdo je pro společnost skutečným zákazníkem, případně neopomenout určitou skupinu zákazníků.

Dle české normy **ČSN EN ISO 9000** lze za zákazníka považovat organizaci nebo osobu, která produkt přijímá. Lze tedy říci, že každá organizace může definovat dvě skupiny zákazníků bez ohledu na to, jakou podnikatelskou činností se zabývá.

Jedná se o **zákazníky externí a interní**. Za interní zákazníky se považují vlastní zaměstnanci, ale i vlastník společnosti. Za externí lze považovat všechny zprostředkovatele. Jedná se o všechny dealery, velkoobchody a odběratele, kteří však nemusejí být finálními spotřebiteli, uživateli produktů a služeb (Nenadál 2004).

Správné vymezení toho, kdo je pro organizaci zákazníkem, představuje klíčovou činnost významně ovlivňující úspěšnost zkoumání míry spokojenosti. Z nejrůznějších důvodů však u některých organizací nelze podrobit monitorování všechny zákazníky, proto musí být proveden výběr určité skupiny či skupin. V takovém případě by měla být vyhotovena příslušná a objektivní kritéria pro toto rozhodnutí – například je zvolena skupina, která má největší podíl na celkových tržbách podniku.

Jelikož je definování zákazníků velmi úzce spjata s ostatními aktivitami souvisejícími s monitorováním spokojenosti, v případě, že organizace nebude vědět, u jaké skupiny zákazníků bude danou spokojenost monitorovat, není v žádném případě možné, aby toto měření vykazalo objektivní výsledky (Nenadál 2004).

2.2 Význam spokojeného a nespokojeného zákazníka

Problematika spokojenosti zákazníků má v podnikatelské praxi již dlouholetou tradici, zmínky o ní lze dohledat již v 19. století. **Předmětem zájmu se však stala až na prahu 80. let minulého století**, kdy společnosti vlivem trendů, zejména vlivem globalizace, začaly hledat nové cesty toho, jak zvýšit svou konkurenceschopnost (Hommerová 2012).

Dle Foreta (2011) je **spokojený zákazník** hlavním smyslem veškeré podnikatelské činnosti a právě veškerá činnost podniku by měla být řízena přáními a požadavky zákazníků a zaměřovat se tak na jejich maximální uspokojení.

Existuje mnoho důvodů, proč by se měla věnovat pozornost prvořadě spokojenosti a péči o zákazníky, minimálně lze uvést alespoň pět důvodů (Foret 2011):

- ✓ udržet si zákazníka vyžaduje daleko méně úsilí než získat nového,
- ✓ spokojený zákazník je ochotný zaplatit více,
- ✓ spokojený zákazník umožňuje společnosti překonat problémy, v krizi se dokáže chovat ohleduplně,
- ✓ spokojený zákazník předává svoji dobrou zkušenost minimálně třem dalším lidem,
- ✓ spokojený zákazník je ochoten zakoupit i další produkty společnosti, pobízí svými podněty ke zlepšením a inovacím.

Význam spokojeného zákazníka je tedy zřejmý, ale co **nespokojený zákazník**? Uvádí se, že pouze 4 % nespokojených zákazníků se ozvou, tzn., stěžují si. Většina těchto nespokojených zákazníků nás dříve či později opustí, proto je třeba věnovat pozornost stížnostem právě od těch 4 % nespokojených zákazníků. Důvody těchto ztrát z řad

nespokojených zákazníků mohou být různé, avšak ve většině případů je prvořadou příčinou právě ona špatná zkušenost s produktem společnosti, uvádí se až 14 %.

Faktem, **proč se zaměřit i na nespokojeného zákazníka** a jeho stížnosti zůstává, že právě on sdělí svou stížnost s produktem společnosti až dalším deseti lidem. Proto je třeba snažit se dané stížnosti řešit. Nejlépe ihned na místě prodeje, popřípadě reklamací. V případě, že nám nespokojený zákazník zůstane nadále díky kladnému přístupu při reklamaci nakloněn, je prokázáno, že tuto zkušenost s reklamací je ochotný sdílet s dalšími pěti lidmi.

Za **nemarketingový přístup**, v dnešní době již v konkurenčním prostředí neobstojný, lze považovat takový, kdy v zákazníkovi, který si stěžuje, spatřuje podnik svého nepřítele. Takový podnik se snaží jej porazit, nikoliv mu vyhovět či zmírnit jeho zákaznickou nespokojenost. Takový podnik by si měl uvědomit, že právě takových zákazníků by si měl považovat. A to z důvodu, že tvoří vzácnou část těch nespokojených zákazníků, kteří jsou schopni se ozvat a věnovat tak malý kousek svého času k námaze, aby nám sdělili svůj negativní názor a tím nám tak pomohli získat zdroj a inspiraci pro zlepšení naší nabídky (Foret 2011).

2.3 Faktory spokojenosti zákazníka

Mezi faktory, které posilují spokojenost zákazníka Koudelka (2010) zahrnul následující:

- ✓ vlastní produkt
- ✓ komunikace
- ✓ kvalita informací
- ✓ podpora prodeje
- ✓ individuální přístup

2.3.1 Vlastní produkt

Jedná se o produkt, který společnost nabízí svému zákazníkovi. Tento **produkt by měl být patřičně odlišen od konkurence**, například za použití značky a vytvářet tak různé konkurenční výhody.

Značky signalizují různou úroveň vnímané kvality, kterou zákazník zvažuje při svém výběru. Aby značka byla úspěšnou a pomáhala uspokojit zákazníka, musí být bezpodmínečně něčím originální, odlišná a měla by nabízet i dodatečné služby (De Pelsmacker 2003).

Od každé určité značky zákazník ví, co má očekávat a tak mu značka pomáhá v rozhodování. Případná změna související s výrobou produktů dané společnosti, která

operuje pod značkou, by měla být patřičně komunikována zákazníkům prostřednictvím příslušného komunikačního kanálu.

2.3.2 Komunikace

V tomto případě se zákazník a spotřebitel nachází v nevýhodném postavení, a to především díky **asymetričnosti informací**, které má o produktu k dispozici zákazník a na druhé straně samotný výrobce.

Proto je důležité, aby rysy daného produktu byly správně komunikovány a vyvolávaly tak v zákaznících očekávání a následné uspokojení. Jestliže má daný produkt pro zákazníka přínos a jeho očekávání převyšuje, bude spokojen. Ale také zde existuje velká pravděpodobnost toho, že příště zakoupí stejný produkt (De Pelsmacker 2003).

V případě, že jsou rysy daného produktu komunikovány špatně, může dojít ke zmatení spotřebitele a možnému vzniku jeho nespokojenosti.

2.3.3 Kvalita informací

Tento faktor úzce souvisí s faktorem předchozím. Jde o předávání informací zákazníkovi. Informace by měly podporovat rysy produktu a vyvolat tak potřebu u zákazníka daný produkt vlastnit.

Pro přenos informací od výrobce k zákazníkovi se povětšinou využívají marketingové nástroje v podobě marketingového mixu. Lze sem zařadit reklamu, **public relation** (vztahy s veřejností), **podporu prodeje**, **různé události**, **zážitky** nebo **přímý marketing** či **osobní prodej**. (De Pelsmacker 2003).

2.3.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje se zaměřuje na krátkodobé, ale účinné podněty, které jsou využity k aktivizaci a urychlení prodeje a odbytu. Svou pozornost obrací nejen na samotné zákazníky v podobě poskytovaných vzorků, soutěží nebo cenových slev, ale také na obchodní personál (odměny v podobě bonusů za prodejní aktivitu) a obchodní organizaci (účast na veletrzích, společné kampaně).

Podporu prodeje lze provádět dvěma způsoby. **Přímou a nepřímou formou**. Za přímou formu se považuje okamžité splnění nákupu určitého množství produktů, za nějž zákazník obdrží odměnu, tzn., že je obdarován ihned po splnění podmínky. Za nepřímý nástroj podpory prodeje je naopak považováno, když zákazník je po splnění určitých podmínek pouze zařazen teprve do slovoání (Foret 2011).

Cílem podpory prodeje je tedy odměňování loajálních zákazníků a stálé posilování jejich loajality, získávání nových zákazníků pro vyzkoušení, zvýšení tržního podílu nebo posílení komunikačních nástrojů (De Pelsmacker 2003).

Podpora prodeje však při nesprávném použití může vést i k nespokojenosti či později k samotné frustraci. V případě, že podpora prodeje je poskytována nadměrně často, začne ji zákazník vnímat jako určitý tradiční standart (Koudelka 2010).

Za nejpoužívanější prostředky podpory prodeje jsou považovány u zákazníků (Foret 2011):

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| ✓ slevy, výprodeje, | ✓ odměny za věrnost, |
| ✓ vyzkoušení vzorku, ochutnávky, | ✓ výhodná balení, |
| ✓ kupony vyjadřující úsporu, | ✓ soutěže a loterie, |
| ✓ produkt nabízený zdarma, | ✓ výstavy, veletrhy a prezentace. |

Podpora prodeje obchodníků se zaměřuje kromě udělování licencí a školení také na tyto finanční podpory (Foret 2011):

- ✓ obrátové a kupní slevy,
- ✓ sleva pro opakované odběry,
- ✓ příspěvek poskytnutý na lokální prezentaci (obchodní seznamy),
- ✓ merchandising (umístění nabídky na viditelném místě),
- ✓ první dodávka zdarma nebo za symbolickou cenu.

Co se týče podpory prodeje, která má motivovat samotný personál k jejich lepším výkonům, mimo školení a různých informativních setkání se jedná zejména o soutěže týkající se získávání nových zákazníků nebo soutěže v objemu prodeje. Školení a infomační setkání probíhají v oblastech, které jsou svými rysy atraktivními letovisky, společnosti se tak snaží odměnit své zaměstnance za odvedenou práci a namotivovat je k další spolupráci. V oboru cestovního ruchu je tato forma odměňování pracovníků označována jako incentivní turistika.

2.3.5 Individuální přístup

Mezi poslední faktor pozitivně orientovaný na spokojenost zákazníka se řadí individuální přístup, který je **založen na vztazích se zákazníky**. Prostřednictvím těchto vztahů se společnosti snaží udržet a rozvíjet další potenciální spolupráce se současnými zákazníky nebo navázat zcela nové vztahy se zákazníky potenciálními. Aby podnik docílil nějakého vztahu se zákazníkem, musí dojít k několika fázím.

V prvotní fázi je samotný zákazník, zákazníkem teprve potenciálním. Podnik se snaží povzbudit jeho pozornost i zájem. Cílem podniku je, aby se tento potenciální zákazník stal jeho novým zákazníkem, s kterým může obchodovat. Tohoto nového zákazníka se snaží podnik maximálně uspokojit, aby neodešel ke konkurenci. K tomu však potřebuje ho nadále udržet a poskytovat mu tak optimální podmínky, aby se zákazník stal časem pravidelným, loajálním. **Finální fáze** se označuje jako fáze partnerská, kdy společnost se zákazníkem udržuje vztah na vysoké úrovni (Zeithaml 2006).

Rámec **budování vztahů se zákazníky pomáhá řídit CRM** (Customer Relationship Management). CRM pomáhá vytvářet individuální nabídku pro různé skupiny zákazníků, popřípadě jednotlivcům. CRM se opírá o hardwarové a softwarové technologie a nástroje podporující celou strategii společnosti, vedoucí k poznání zákazníků, zvýšení jejich zájmu a k ukotvení jejich loajality. Tzn., že úspěch CRM tkví v schopnosti získávat efektivně data ze zákaznických kanálů, vyhodnocovat je a přetvářet je na obchodní příležitosti ovlivňující interakci se zákazníkem (Hommerová 2012).

K tomu, aby mohlo být dosaženo individuálního přístupu k zákazníkům, je potřeba nejdříve pochopit a porozumět zákaznickému očekávání. Vytvořit benefity a hodnoty, vytvořit si zákaznické priority s přihlédnutím na cíl, kterého chce podnik dosáhnout. O důležitosti zákaznické spokojenosti je potřeba přesvědčit celý podnik, rozvíjet a vzdělávat zaměstnance a vytvářet kvalitní zákaznický servis, ale i zpětnou vazbu za pomoci měření spokojenosti a vyhledávání zákazníků, kteří si stěžují (Foret 2011).

2.4 Faktory nespokojenosti zákazníka

Koudelka (2010) taktéž ve své knize o spotřebním chování definoval i faktory vedoucí k nespokojenosti zákazníka, v některých případech až k frustraci.

V případě, že má zákazník na výběr více rovnocenných alternativ, může to vést až k nákupní disonanci. Mezi další **zmiňované faktory**, které se ve výše uvedené knize derou na obdiv, jsou:

- ✓ nemožnost vyzkoušení si produktu,
- ✓ nemožnost odvolání nákupu,
- ✓ informace o produktu,
- ✓ osobnost spotřebitele.

V případě, že má spotřebitel, zákazník více alternativ, jak uspokojit svou potřebu, je těžké se rozhodnout právě pro jednu. To může vést k jeho frustraci. V tomto případě je proto dobré vytvářet značkovou politiku a nacházet tak neustále konkurenční výhody. Oproti tomu osobnost spotřebitele, tento faktor může taktéž zákazníka nebo spotřebitele dovést k frustraci. Dochází tomu v případě, že zákazník je k nákupu dotlačen skrze citlivý přístup, avšak není spokojený, a tak dochází k disonanci po nákupu.

S nespokojeností zákazníka taktéž souvisí i pojem **kognitivní disonance**. Jedná se o nespokojenost, která je způsobená jistým konfliktem po nákupu. Zákazník při nákupu produktu očekává, že chce koupit produkt, který mu nabídne největší hodnotu. Ve finále je po samotném nákupu v rozpacích a na pochybách, zda zvolil správný produkt, který má maximum výhod a minimum nevýhod. Lze tedy říci, že zákazník po nákupu cítí jakousi míru nespokojenosti (Kotler 2007).

2.5 Hodnota pro zákazníka

Pro společnost není klíčová jen skutečnost, že vytváříme zákazníka spokojeného. Ale důležitým aspektem by pro společnost mělo být i to, zda pro něj vytváříme hodnotu. Hodnotu lze vyjádřit jako **souhrn toho, co zákazník získá a oběti toho, co ztratí**. Jde tedy o vyjádření získaného užitku a nákladu, který obětoval na získání daného produktu (Oliver 2010).

Vlček (2002) definuje hodnotu pro zákazníka jako **vztah mezi uspokojením jistých potřeb a mezi zdroji**, které jsou použity pro dosažení tohoto uspokojení. Za zdroje jsou považovány hmotné i nehmotné statky, které jsou převážně vyjádřeny v peněžních jednotkách, ať už v ceně nebo v nákladech.

Nejedna učebnice ekonomie zdůrazňuje, že zákazníci nekupují jen určitý produkt, ale to, co jim tento produkt skutečně přináší. Avšak dále nepadne kromě ceny ani jediná zmínka o nějakém jiném přínosu. Ale Drucker (2002) tvrdí, že cena sama o sobě není hodnotou, nýbrž se odkazuje, že je třeba vycházet z užitné hodnoty, kterou zákazník vyhledává a od reálné situace zákazníka a od toho, jaké jsou jeho hodnoty.

Lošťáková (2009) popisuje pět atributů, které vyvolávají spokojenost zákazníka a zároveň představují hodnotu. Jedná se o tyto dimenze (5) :

- ✓ funkční (popisují účinnost produktu),
- ✓ sociální (začlenění se do společnosti díky produktu),
- ✓ emocionální (schopnost produktu vyvolat pocity),
- ✓ epistemické (aspekty překvapení, zvědavosti),
- ✓ situační (užitek z produktu získaný jen za určitých okolností).

Vymezit a specifikovat výčet všech atributů, které by byly obecně aplikovatelné, je poměrně složité a obtížné. Nelze tedy hledat jen obecné atributy, je potřeba také přihlídnout k typu produktů, které podnik vyrábí a jaký charakter činnosti vykonává. Proto je zcela jasné, že pro různé typy produktů lze definovat jiné atributy vyjadřující hodnotu pro zákazníka. Aby však hodnota pro zákazníka byla vytvářena dlouhodobě, **je potřeba budovat důvěru, která snižuje úzkost**. V případě zneužití důvěry zákazníka, dochází k nespokojenosti zákazníka, ztráty důvěry a odchodu ke konkurenci (Lošťáková 2009).

Jak již bylo řečeno, podnik by měl poskytovat hodnotu zákazníkovi. Kotler a Keller (2013) poskytování hodnoty vymezují do třech fází:

- ✓ volba hodnoty
- ✓ poskytování hodnoty
- ✓ komunikace hodnoty

V první fázi dochází k vymezení daného produktu vzhledem ke konkurenci, výběru segmentů, uvědomění jeho předností. Poté se zvažuje, které vlastnosti produktu jsou těmi stěžejními a jakou hodnotu bude tedy podnik poskytovat. Dále je potřeba zvážit cenovou politiku, distribuci a komunikační kanály.

Velikost hodnoty pro zákazníka lze změřit tak, že se užitek poměří k nákladům. Největší hodnotu tak mají statky, které co nejvíce splňují potřeby zákazníka za co nejnižší cenu. Hodnota pro zákazníka však není absolutní veličinou, protože potřeby a kupní síla každého zákazníka jsou rozdílné (Vlček 2002).

Hodnota taktéž může být vnímána skrze holistický marketing. Zde má hodnota svou emocionální a ekonomickou rovinu, emocionální představuje míru vnitřního uspokojení a ekonomická udává náklady na pořízení produktu (Kotler 2007).

2.6 Hodnota pro společnost

Pro fungování společnosti je velice významným stimulem nejen spokojený zákazník, nýbrž **spokojenou musí být především i sama společnost**. Což ve svém významu znamená, že i zákazník, který si produkt od společnosti kupuje, musí přinášet nějakou hodnotu. Podnik hledá zejména takové zákazníky, kteří mu přinesou tu největší hodnotu. Takové zákazníky je možno dohledat pomocí CRM. Podnik se dále snaží svou nabídku diferencovat, aby takoví zákazníci byli plně spokojeni.

Vlček (2002) ve své publikaci tvrdí, že hodnota pro zákazníka není pojmem, který by se netýkal i samotného podniku, naopak definuje, že **pouze vysoká hodnota pro zákazníka je první věcnou a bezpodmínečnou podmínkou i předpokladem k vysoké prosperitě** nebo podmínkou být jen sloužící k zachování společnosti. Považuje se tak za poslání podniku vyrábět takové výrobky a poskytovat takové služby, které uspokojí potřeby zákazníků a společnost tak dosáhne zároveň i zisku.

Podnik však nedokáže docílit toho, aby všichni jeho zákazníci, i spotřebitelé, byli plně spokojeni. Každý zákazník i spotřebitel je jiný, proto je třeba, aby se podnik ohlížel na **celoživotní hodnotu zákazníků**. Lošťáková (2009) ji přirovnává k aktivu společnosti, které je zdrojem budoucích příjmů. Kotler a Keller (2013) ji definují obdobně a to jako čistou současnou hodnotu důležitou pro tok budoucích příjmů, které se očekávají ze všech nákupů učiněných během celého života.

Důležitým poznatkem však zůstává, že hodnota zákazníka pro podnik je omezená – udává ji velikost kupní síly zákazníka a spotřebitele, dále sem také vstupují výrobní možnosti podniku.

2.7 Spokojenost

Ke spokojenosti se vztahuje samotná norma **ISO 9000**, která definuje spokojenost jako vnímání zákazníka vzhledem k míře splnění jeho očekávání (Nenadál 2016).

Bureš a Řehulka (2006) však spokojenost vnímají jako proměnlivý pojem, protože co jeden považuje za kvalitní, může být pro druhého zcela nedostačujícím. V obecné rovině **lze tedy spokojenost definovat jako potěšení jednoho jedince nebo zklamání druhého**. Požadavky zákazníka lze označit jako souhrn pocitů, které jsou vyvolány vnímanou kvalitou a realitou na stávajícím trhu.

Znamená to tedy, že spokojenost je velmi relativní, protože se jedná zcela o subjektivní názor, který může být i neférový a nesprávný. Podstatným však zůstává, že ať je výsledné mínění jakékoliv, šíří se dál a ovlivňuje potenciální i stávající zákazníky organizace.

2.8 Loajalita

Spokojenost a loajalita není totéž. Ač měření spokojenosti zákazníků bude vždy důležitou součástí aplikace zpětné vazby, vzhledem k dnešnímu vysoce konkurenčnímu prostředí, je nedostačující. Proto nelze monitorovat pouze spokojenost, která vyjadřuje současné a momentální pocity, ale je třeba monitorovat chování budoucí, tj. loajalitu (Nenadál 2004).

Z hlediska loajality dochází u zákazníka k jeho emocionálnímu přimknutí k dané značce nebo podniku. To se může projevit například tak, že zákazník danou značku, produkt značky doporučuje jiným. Loajalita je tedy přímo úměrná míře spokojenosti zákazníka, jeho udržení u podniku a míře ochoty doporučovat (Lošťáková 2009).

Dle Nenadála (2016) se lze setkat s těmito pěti základními druhy loajality.

- ✓ Loajalita vynucená monopolem dodavatele.
- ✓ Loajalita vynucená přílišně vysokými náklady na změnu dodavatele.
- ✓ Loajalita podněcovaná vlivem dodavatele.
- ✓ Loajalita zvyková.
- ✓ Loajalita zavazující.

U prvního druhu loajality se jedná o zcela výjimečnou situaci, kdy zákazníci vykazují vysokou míru nespokojenosti a frustrace, ale zákazník přesto nemá žádnou jinou dodavatelskou možnost. Tento případ je na dnešním vysoce konkurenčním trhu zcela ojedinělý.

Loajalita vynucená vysokými náklady na změnu dodavatele popisuje situaci, kdy zákazník má již možnost využít konkurenční nabídku, ale kvůli prvotním iniciačním vysokým nákladům setrvává u nynějšího dodavatele. **U loajality podněcované vlivem dodavatele** se jedná o zákazníka, který se vyskytuje ve vysoce konkurenčním prostředí, a konkurenti využívají efektivní marketingové nástroje, aby získali nové zákazníky popřípadě, aby udrželi své stávající. **Loajalita zvyková** je naopak typická pro zákazníky, kteří z nějakého důvodu nechtějí měnit své zažitě zvyky. **Loajalita zavazující** zase táhne

zákazníka k určitému závazku vůči dané společnosti, u které nakupují. Sami ji nevědomky propagují a tato forma loajality je tou nejatraktivnější.

Míru loajality však ovlivňují faktory jako je například překonání míry očekávání zákazníka, míra spokojenosti, setrvačnost zákazníka, vztahy mezi obchodními partnery a postavení dodavatele na trhu (Nenadál 2016). Avšak byl zde nalezen i vztah míry loajality a výkonnosti podniku. Proto se společnosti snaží dosáhnout vyšší míry loajality a tím tak ziskovosti. Jelikož nejsou všichni zákazníci stejní, lze je dle míry ziskovosti pro podnik rozřadit do jednotlivých skupin (Lošťáková 2009):

- ✓ vysoce výnosní zákazníci,
- ✓ podcenění zákazníci,
- ✓ zákazníci s vysokým potenciálem,
- ✓ ztrátoví zákazníci.

Vysoce výnosným zákazníkům se taktéž přezdívá „korunní šperky“ nebo „zlaté nugety“, pro podnik představují většinu zisků, v tomto případě se CRM snaží o prohloubení dlouhodobých vztahů s těmito zákazníky za účelem vysoké úrovně jejich spokojenosti. **Za podceněné zákazníky** se považují ti, kteří jsou loajální k podniku, avšak podnikem nedocenění, proto se pro podnik mohou stát i ztrátovými. CRM se v tomto případě snaží těmito „neobroušeným drahokamům“ vytvořit více příležitostí k nákupu. Další skupinu, kdy **zákazníci mají vysoký potenciál**, lze označit za zákazníky, kteří nejsou loajální. Tito zákazníci jsou přesně těmi, kteří jsou náchylní k odchodu ke konkurenci a je lehké je zlákat. CRM by proto mělo směřovat k budování loajality, které se neobejde bez vysokých investic. Poslední skupinou jsou **ztrátoví zákazníci**, jedná se především o nové zákazníky, kteří se buď časem stanou ziskovými a loajálními nebo jednoduše jednou u společnosti nakoupí a již se k ní nevrátí. Pokud je tedy takovým zákazníkům věnována pozornost již od samého začátku, může to vést ke klíčovému úspěchu.

2.9 Věrnost

S loajalitou úzce souvisí i pojem **retence neboli věrnost**. Retenci lze vyjádřit jako očekávání v opětovný, budoucí nákup (Zamazalová 2008).

Lošťáková (2017) věrnost definuje jako **setrvávání zákazníka v rámci obchodního vztahu se společností**, jedná se tedy o jeho dlouhodobé udržení. Zde platí pravidlo, že se vyplatí udržení vztahů se stávajícími zákazníky více než se zákazníky novými.

Jestliže je řeč o retenci, **souvisí se spokojeností zákazníka a je důležitá při budování loajality**. Je žádoucí retenci měřit a definovat její míru, v případě, že se zákazník rozhodne

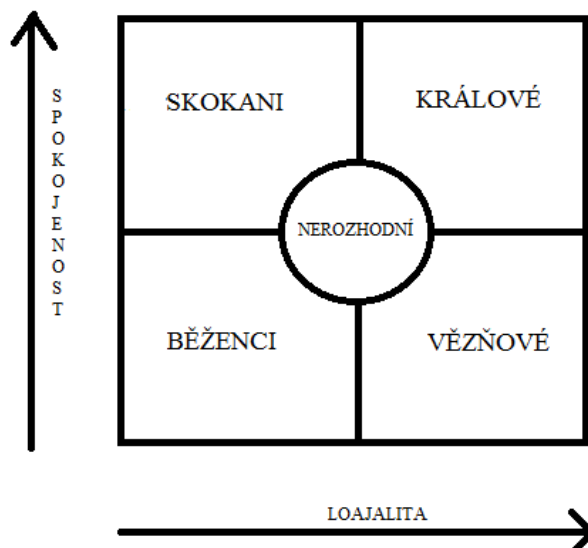
odejít ke konkurenci, měli bychom znát důvody jeho odchodu. Mezi jednu z cest, která se snaží o snížení retence, je budování věrnostních programů pro zákazníky a spotřebitele. Ty motivují k častějším a větším nákupům (Zamazalová 2008).

2.10 Vztah mezi spokojeností a loajalitou

Řada autorů ve svých publikacích tento komplikovaný vztah prezentuje pomocí provedených výzkumů. Tyto výzkumy však vesměs poukazují na jediné – spokojenost zákazníka lze považovat za předpoklad pro vznik věrnosti zákazníka, ale **nelze mezi spokojenost a loajalitu postavit rovnítko**. Z výzkumů, které tyto publikace vesměs zahrnují, totiž vyplývá, že i nespokojený zákazník může být stále loajální svému dodavateli. Naopak zase existují zákazníci, kteří i přes vysokou spokojenost stále nevykázali dané společnosti loajalitu. Díky těmto tvrzením je proto zcela jasné, proč se společnosti v dnešním světě uchylují nejen k měření spokojenosti svých zákazníků, ale provádějí taktéž měření loajality.

Je tedy nesporné, že **vztah mezi spokojeností a loajalitou existuje**, avšak vzájemná těsnost nebyla prokázána (Nenadál 2016). Tento vztah nejlépe ilustruje následující obrázek.

Obrázek č. 1: Matice spokojenosti a loajality zákazníků



Zdroj: Nenadál 2016, str. 85

Tato matice rozlišuje, dle očekávaného chování, vztah pěti kategorií zákazníků. Patří mezi ně **skokani, králové, běženci a vězňové**. **Skokani**, zejména díky velké konkurenční

nabídce a malé rozdílnosti v hodnotě pro zákazníka a nezátíženosti stereotypu, se budou snažit velmi často měnit značku nakupovaných produktů. Zatímco **králové** vykazují vysokou spokojenost i loajalitu dosavadnímu dodavateli. Jejich chování ovlivňují taktéž programy loajality ze strany dodavatele. Tato skupina zákazníků je spolehlivou zárukou dosažení ekonomických výsledků společnosti. Naopak za **nerozhodné zákazníky** se považují ti, jejichž chování je zcela nevyzpytatelné, reprezentují tak neobtížnější skupinu zákazníků. Mezi poslední dvě kategorie se řadí běženci a věžňové. **Běženci** jsou jinak přezdívaní ztracení zákazníci, kteří jsou nespokojení a tak díky lepší nabídce na trhu odcházejí ke konkurenci. Naopak **věžňové** jsou taktéž nespokojenými zákazníky, avšak nemají možnost žádné konkurenční nabídky, proto zůstávají věrnými dosavadním dodavatelům. Tento typ zákazníka je na dnešním trhu zcela ojedinělý, takové zákazníky produkují pouze monopoly (Nenadál 2016).

2.11 Důvody měření spokojenosti a loajality zákazníků

O důvodech zavádění monitoringu spokojenosti a loajality se zmiňuje ve své publikaci Měření v systémech managementu jakosti J. Nenadál (2004). Postupy měření spokojenosti a loajality považuje za vysoce efektivní činnosti, které dle něj lze využít při uplatňování jednoho ze základních principů managementu jakosti, tj. zpětné vazby. Ta má za úkol zajistit, dostatek relevantních i irelevantních informací o očekávání zákazníka a míře jeho uspokojení.

Jednou z příčin, proč se snaží společnosti monitorovat spokojenost a loajalitu zákazníků, může být i snaha budovat a rozvíjet systém managementu jakosti. O tom pojednává sama norma **ČSN EN ISO 9001**. Hovoří přesněji o tom, co by společnost měla společnost v rámci managementu jakosti podnikat za měření a že by měla shromažďovat informace o vnímání zákazníka, jak nabídka společnosti splnila jeho požadavky (GFK Praha 2004).

Zjišťování spokojenosti a loajality se však stává systémovým postupem, který umožňuje zkoumání firemních zákazníků, jejich očekávání a požadavků. O což se v posledních letech snaží dynamicky se rozvíjející obor **CRM**, který je v českém pojetí známý spíše jako řízení vztahů se zákazníky. Takto získané informace jsou posléze použity jako strategický záměr toho, jak nahlédnout do chodu firemních procesů a nalézt impulsy rozhodování pro budoucí zlepšování, nápravy a inovace ve společnosti (Hommerová 2012).

2.12 CRM (Customer Relationship Management)

Již v předešlých kapitolách byla pozornost obrácena i na obor CRM díky mnohostranné provázanosti s tématem spokojenosti a loajality. Proto je zcela opravňující věnovat část kapitoly i této problematice, alespoň jejímu základu, definici.

2.12.1 Definice CRM

Ve svém plném znění je **CRM označováno jako Customer Relationship Management**. V českém pojetí se spíše známo jako řízení vztahů se zákazníky. CRM je vysvětlováno jako obchodní a podnikatelská filozofie, která pomáhá charakterizovat část firemní strategie, kde spokojený, věrný a loajální zákazník je cílem veškeré snahy.

CRM je tak filozofií, která vyžaduje zákaznickou orientovanou a podnikatelskou kulturu pro podporu efektivních marketingových, obchodních a servisních procesů. **CRM se tak může lépe zaměřit na zákazníka**, nalézt lepší porozumění jejich potřebám a kvalitněji zareagovat a sdílet informace o zákaznících skrze všechny obchodní kanály. S obecnou platností lze tedy tvrdit, že základem všech přístupů CRM je maximalizace spokojenosti zákazníka (Hommerová 2012).

Kotler (2007) popisuje CRM jako **proces spravování detailních informací o jednotlivých zákaznících** a jako pečlivou koordinaci všech zákaznických styčných bodů, které přicházejí do kontaktu se zákazníky k maximalizaci věrnosti zákazníků. Za tyto styčné body se považují veškeré příležitosti, při níž se zákazník setká se značkou a výrobkem – od vlastní zkušenosti až k náhodným pozorováním.

Ve chvíli, kdy **společnost začíná uvažovat o zavedení CRM**, je nutností, aby bylo patřičně promyšleno, kdo je jejich zákazníkem a co je možné udělat pro jeho udržení. Důležité je také si připustit, že ne každý je zákazníkem společnosti, nelze pečovat o všechny potenciální zákazníky. Je třeba zvážit návratnost investic. V některých situacích je totiž péče o zákazníka daleko dražší než součet všech efektů, které nám daný zákazník může přinést (Veber 2009).

2.12.2 Základní pilíře CRM

Řízení vztahů se zákazníky nabízí již mnoho nových neotřelých pohledů na marketingové aktivity spojené s péčí o zákazníka. V posledních letech však tento bouřlivě se rozvíjející obor nestačil vyřešit spoustu problémů, které jsou spojeny se zavedením takto pojeté koncepce přístupu k trhu. V moderně pojatém marketingu se totiž za centrum dění nepovažuje samotný produkt, nýbrž **zákazník a jeho přání a potřeby**.

Za základní pilíře úspěšného zavedení CRM se proto považuje především změna myšlení všech zaměstnanců podniku, tj. přechod produktového zaměření k uspokojování zákaznických požadavků. Dále využívání moderních prostředků – zejména informačních technologií, a ustavičné provádění kontroly správnosti procesů, tj. zpětnou vazbu (Chlebovský 2005).

2.12.3 Přínosy zavedení CRM

Implementace samotného CRM by společností měla přinášet jisté výhody, které by v konečném důsledku měly přinášet zvýšení dosavadního zisku a obrátu. Některé výhody se mohou objevit bezprostředně po zavedení CRM, zatímco některé se mohou projevit až s odstupem určitého času. Kozák (2008) popisuje hned **několik výhod a přínosů**:

- ✓ bezproblémový průběh obchodních procesů,
- ✓ více času na zákazníka,
- ✓ více individuálního přístupu k zákazníkovi,
- ✓ vylepšení image,
- ✓ odlišení se od konkurence,
- ✓ nárůst efektivity týmové práce,
- ✓ růst motivace pracovníků.

2.12.4 Rizika a nedostatky zavedení CRM

Ne však pro každou společnost, ani pro každý produkt je uplatnění CRM vždy přínosem. **S neúspěchem se lze například setkat** u rozšířeného trhu nebo u nabídky standardního výrobku beze změny. V těchto případech jsou účinky CRM zcela minimální.

Lehtinen (2007) jmenuje **několik důvodů a nedostatků**, které by mohly přispět k neúspěšnému CRM:

- ✓ management podniku nechce rozumět nebo nechce podporovat filozofii vztahů se zákazníky,
- ✓ podniková kultura se nepodařila transformovat do zákaznický orientované podoby,
- ✓ existence iluze, že CRM lze vyřešit zakoupením softwaru,
- ✓ špatná kvalita i kvantita informací z oblasti vztahů se zákazníky,
- ✓ zaměstnanci stále zcela neporozuměli zákaznickým vztahům vlivem vývoje.

Co se týče rizik, lze jmenovat čtyři základní. Prvotní riziko spočívá ve vysokých investičních prostředcích, které jsou potřeba pro vytváření a udržení databází zákazníků

skrz počítačový hardware, databázový software, potřeby analytických programů a v neposlední řadě schopných zaměstnanců.

Druhé riziko spočívá v samotných zaměstnancích a schopnosti je přesvědčit, aby se zaměřovali na zákazníka a informace o něm. Je totiž mnohem jednodušší provádět transakční marketing místo marketing vztahů se zákazníky. Třetí riziko souvisí se zákazníky a jejich obavou z faktu, že o nich společnost shromažďuje příliš osobních údajů. Ne každý zákazník si tak přeje mít vztah se společností. Posledním rizikem je skutečnost, že předpoklady, na kterých je CRM založeno, nemusí být pravdivé (Kotler a Keller 2007).

3 Měření spokojenosti a loajality zákazníků

V dnešní době již existuje mnoho agentur, které se zabývají danou problematikou, tj. měřením spokojenosti a loajality zákazníků. Mezi společný znak těchto agentur však lze zahrnout fakt, že se všechny snaží nalézt konkurenční výhodu pro danou společnost. Ne každá společnost se však takovým měřením spokojenosti a loajality svých zákazníků zabývá. Dle Nenadála a kolektivu (2004) se v období před rokem 2004 zabývalo výzkumem spokojenosti a loajality 74 % dotazovaných společností, zbytek dotazovaných společností dané měření nikdy neprováděli.

Díky stále více se rozvíjejícímu trhu a stále větším bariérám vstupu na daný trh lze snadno odvodit, že **stále více společností se bude v budoucnu uchylovat k tomuto měření**. V současné době mnoho společností využívá jen jeden způsob monitoringu spokojenosti a loajality a to zejména za pomoci zjišťování zpětné vazby.

3.1 Faktory zkoumání

Doyle (2008) ve své publikaci uvedl faktory, které brát v potaz pro samotné zkoumání spokojenosti a loajality zákazníků, jedná se o:

- ✓ spolehlivost,
- ✓ jistotu,
- ✓ ochotu poskytovat pomoc,
- ✓ hmatatelnost,
- ✓ empatii.

3.1.1 Spolehlivost

První vlastností, kterou by zkoumání zákaznické spokojenosti a loajality mělo splňovat, je spolehlivost. Ta obrací svou pozornost na to, zda poskytovaná služba či produkt byly poskytnuty tak, jak bylo slíbeno. **Zda spotřebitel při své návštěvě dostal, co potřeboval, ve správném čase a v odpovídající kvalitě.** Řadí se sem i profesionalita obsluhujícího personálu, ten by měl být schopen zodpovědět kladené otázky či poskytnout radu nebo vyřídit reklamaci (Kotler a Keller 2013).

3.1.2 Jistota

Druhým atributem je jistota. **Jedná se o souhrn vlastností či o přístup personálu,** který by měl v povědomí zákazníků vyvolávat pocit bezpečí, důvěru, zdvořilé chování. Otázky na jistotu proto směřují ke zjištění, zda daný personál má odborné znalosti, zda umí poradit zákazníkovi, zda je jeho chování vůči zákazníkům zdvořilé apod.

3.1.3 Ochota

Ochota je faktor, který **zkoumá, zda bylo vyhověno přáním zákazníků**. Personál by měl být ochotný a především způsobilý rychle reagovat, umět si poradit i v případě, že si neví rady. Otázky zkoumající tento faktor tak mohou být kladeny ve smyslu, zda daný personál umí pomoci zákazníkovi v optimální míře, v požadované kvalitě nebo jak moc aktivně se o zákazníka zajímá (Oliver 2010).

3.1.4 Hmatatelnost

Co se týče hmatatelných složek (hmatatelnosti), **jedná se o vliv samotného prostředí na daného zákazníka**. Otázky jsou v tomto případě směřovány tak, aby se došlo k závěru, jak daný interiér a exteriér na zákazníka působí. Jaké moderní vybavení provozovna či podnik má, jaké je vizuální řešení prostoru a jeho uspořádání. Do této složky lze zařadit i postoj k dané vůni či pachu v prostoru.

3.1.5 Empatie

Poslední složkou je empatie, která **podtrhuje citlivý přístup ke spotřebiteli**, snaží se o individuální přístup k nim. Otázky z této oblasti se snaží získat odpověď na to, zda se personál o zákazníka zajímá, zda byla naplněna úroveň naplnění přání, mohou se zde objevit i otázky týkající se pracovní doby.

3.2 Model SERVQUAL

Definováním těchto atributů, se Doyle ve své podstatě, přiblížil metodě měření služeb podle spokojenosti zákazníka, která je definovaná jako **SERVQUAL**. Tato metoda je **založena na modelu mezer, tzv. GAP analýze**. Tento model definuje kvalitu a to jako rozdíl mezi očekáváním a vnímáním kvality produktů, služeb zákazníky. Velikost mezer se následně zjišťuje pomocí dotazování zákazníků. Model zahrnuje dimenze, mezi které se mimo jiné řadí vliv prostředí na zákazníka, citlivý přístup k zákazníkovi, spolehlivost služby, individuální přístup, personál (Kotler a Keller 2013). Aby však podnik mohl dlouhodobě prosperovat, je třeba, aby vytvářel důvěru ve svých zákaznících a spotřebitelích, bral ohled na budování své reputace a pověsti. Svou činností by měl podněcovat u svých zákazníků zejména spokojenost a chuť na další návštěvu podniku. Je také důležité, aby společnost znala svou cílovou skupinu zákazníků, aby při komunikaci s nimi, mohli vznikat pouze pozitivní emoce. Dále je také potřeba vnášet do svého podnikání nové nápady, zlepšení, které pomohou vytvářet zisk nejen společnosti, ale i hodnotu zákazníkům.

4 Marketingový výzkum

Předešlé kapitoly se věnovaly problematice spadající do koncepce spokojenosti a loajality zákazníků. Pro objektivní měření této problematiky je vhodné realizovat marketingový výzkum. Tomuto výzkumu je proto věnována tato kapitola.

Cílem marketingového výzkumu je poskytovat podstatné a objektivní informace znázorňující situaci na trhu, jedná se zejména o data shromážděná o zákazníkovi (Foret 2011).

Aby společnost mohla provádět rozhodnutí toho nejlepšího rozměru, musí se jít dostávat včasných, přesných a využitelných informací o spotřebitelích, konkurenci a značkách. Marketingový výzkum pak lze charakterizovat jako systematické plánování zahrnující sběr, analýzu a prezentování dat s ohledem na vzájemné souvislosti (Kotler a Keller 2013).

Předmětem každého marketingového výzkumu je určitý problém, který se snaží daná společnost odstranit, zlepšit, zjistit jeho příčinu apod. V první řadě, aby bylo možné, daný výzkum provést, je třeba vše zkonkretizovat, tj. kdo je naším zákazníkem. Je tudíž třeba provést proces operacionalizace. Tento proces by měl být zakončen vypracováním otázek a návrhem dotazníku (Foret 2012).

Realizaci daného výzkumu lze provádět dvěma způsoby. Je možné využít vlastní realizátory výzkumu, tj. vlastní oddělení. Nebo využít služeb specializované agentury (Foret 2011).

Marketingový výzkum není v dnešní době záležitostí pouze velkých společností s neomezenými rozpočty!

Malé společnosti již také mají možnosti, jak daný výzkum provádět kreativně a s nízkými náklady. Jedná se například o možnost zapojit studenty do realizace a návrhu projektů a získat tak výsledky za zlomek ceny než kterou by požadoval případný konzultant. Je také možné ke zkoumání využít internet, z kterého je možné stáhnout specifická data (Kotler a Keller 2013).

Marketingový výzkum je charakteristický jako proces následujících kroků (Kotler a Keller 2013):

1. Definice problémů a cílů výzkumu.
2. Sestavení plánu výzkumu.
3. Shromáždění informací.
4. Statistické zpracování a analýza dat.
5. Prezentace výsledků a vyplývající doporučení.

4.1 Příprava marketingového výzkumu

Marketingový výzkum a jeho příprava se skládá ze dvou primárních, tj. hlavních částí. Jedná se o **fázi přípravy** a **fázi samotné realizace** včetně zpracování získaných dat. V obou těchto částech lze nalézt kroky, které na sebe navazují, vzájemně se doplňují a souvisejí spolu. Tyto jednotlivé kroky je třeba pečlivě projít a nevynechat žádný z nich, aby se zamezilo nedostatkům, které mohou při plánování výzkumu vzniknout, a které mohou posléze znehodnotit zpracované výsledky.

Prvním krokem, který bývá zpočátku vymezen jako první a je zcela klíčovým pro přípravu marketingového výzkumu je **stanovení marketingového problému**. Tento krok je považován za nejdůležitější a odvíjí se od něj všechny ostatní kroky výzkumu. Pokud není marketingový problém správně a zevrubně definován, výsledky, které výzkum posléze přinese, mohou být zkresleny a tím pádem jsou zcela bezcenné (Foret 2012).

Proto, aby mohl být definován marketingový problém, s kterým se společnost potýká, musí být **správně definovány i cíl nebo cíle**, na základě nichž se budou odvíjet další kroky výzkumu. Tyto cíle se zejména liší dle přístupu k výzkumu, měl by jich být dostatečný počet, ale také počet přiměřený. Na základě vymezení těchto cílů lze vymezit další obsah výzkumu a poté přichází na řadu **stanovení hypotéz** možných řešení. Hypotézu lze definovat jako domněnku, určité tvrzení nebo předpoklad, který se buď vyvrací, nebo ověřuje. Zdrojem těchto hypotéz bývají zejména zažitá zkušenosti, odborné znalosti, různé statistické databáze, ale i přání zadavatele a explorativní výzkumy. Tyto hypotézy tak napomáhají k správnému vytvoření vhodných nástrojů šetření, jakým je například dotazník. Jejich ověření by proto mělo být jednoznačné.

S ohledem na zorientování se ve výchozí situaci, tj. na základě provedení analýzy dostupnosti dat a informací, následuje ověření, zda jsou cíle skutečně realizovatelné a

hypotézy ověřitelné. V této fázi dochází k doplnění ostatních požadavků a upřesněním a provádí se tzv. **pilotáž**. Jedná se o ověření, zda požadované informace je možné od respondentů získat. Tato pilotáž je uskutečňována na malém vzorku lidí z cílové skupiny respondentů.

Tímto se dostává výzkum do fáze plánu, ten představuje **plán realizace a kontroly výzkumu** (Kozel a kolektiv 2011). Ten specifikuje postup získávání informací a další navazující kroky – tj. zpracování, vyhodnocení a prezentaci výsledků. Plán slouží jako podpůrný nástroj realizace a také pro kontrolu zvoleného postupu.

Následuje **vymezení objektu výzkumu**, tedy zákazníků. Za objekt lze považovat určitou skupinu (domácnosti, obce) nebo jednotlivce (osoby). V případě, že jednotkou je osoba je nutné znát základní sociodemografické aktivity jedinců (místo bydliště, pohlaví), také ochotu nákupu apod. U skupiny jde o vlastnosti celého objektu, například velikost dané skupiny (Foret 2012).

4.2 Realizace marketingového výzkumu

V této fázi **dochází k samotnému sběru dat**. Tato fáze je zároveň považována za tu finančně nejnákladnější. Na začátku, kdy je standardem zjistit co nejvíce základních dat, lze čerpat tyto data z již předešlých výzkumů, dřívějších stížností zákazníků a dalších již existujících dat vztahujících se k problematice výzkumu (Foret 2012).

Výběr způsobu shromažďování informací je ovlivněn několika faktory. Mezi ty lze zařadit charakter zkoumaného problému, vlastnictví zdrojů nebo účel výzkumu. Podle toho, jaký druh výzkumu je upřednostněn, jsou shromažďovány různé typy informací z různých informačních zdrojů. Dále jsou tyto informace tříděny dle vlastností, způsobu shromažďování a jiné (Kozel a kolektiv 2011).

Dle Foreta (2012) se zkoumaná a shromažďovaná data pro výzkum dále rozdělují podle nejrůznějších kritérií, nejčastěji na **primární a sekundární, kvantitativní** (v číselné podobě) **a kvalitativní** (v podobě slovní, popisné) a na **harddata** (představující výskyt objektivních jevů) **a softdata** (představující subjektivní výpovědi).

Primární data představují ve své podstatě data nově získaná, která jsou shromažďována jako účel daného výzkumu. Zatímco **sekundární data** jsou ta, která již existují. Byla shromážděna již v předešlém časovém horizontu za jiným účelem (Kotler a Keller 2013).

Foret (2012) však hovoří o tom, že takto získaná data, jak primární, tak sekundární, je třeba ohodnotit. Ohodnocení by však mělo převažovat náklady na celé šetření, tj. informace by měly být přínosnější než ty, které již máme. Od získaných údajů se vyžaduje, aby z metodologického hlediska byly:

- ✓ relevantní – korespondující s cílem šetření,
- ✓ validní – vyjadřující platnost zamýšleného měření,
- ✓ reliabilní – spolehlivost použitých nástrojů,
- ✓ efektivní – s přijatelnými náklady.

Před samotnou analýzou, pro urychlení daného procesu, je třeba data převést do elektronické podoby. Díky digitalizaci je možné data třídit, editovat či měnit. Společnost by tedy měla zvážit výběr konkrétního softwaru za účelem jeho pořízení na základě frekvence prováděných výzkumů, svých finančních možností či náročnosti příslušných analýz. Interpretace výsledků se posléze stává daleko jednodušší operací, kdy díky vhodně zvolenému softwaru lze provést často složité analýzy rychlejším způsobem. Interpretace výsledků znamená převedení výsledků jednotlivých analýz do podoby, z kterých plynou doporučení na řešení zkoumaného problému. Tato doporučení by měla mít charakter, který společnosti usnadní její budoucí rozhodování. Důvěryhodnost doporučení lze zvýšit za podpory dalších analýz či vymezením zdrojů (Kozel a kolektiv 2011).

4.3 Metody marketingového výzkumu

V případě, že potřebná data neexistují nebo jsou zastaralá, nespolehlivá, nepřesná, je nutné přistoupit ke sběru primárních dat. Metody primárního výzkumu se v základu dělí na kvalitativní a kvantitativní. Dle Foreta (2012) mezi základní techniky pro sběr primárních dat patří **dotazování, pozorování a experiment**. Kotler a Keller (2013) tuto oblast technik rozšiřují o dvě následující, tj. o **focus group a behaviorální metody**.

Vzhledem k povaze empirické části práce je zde stručně vymezena technika dotazování a pozorování.

4.3.1 Dotazování

Mezi výše zmíněnými technikami marketingového výzkumu je tato technika tou nejrozšířenější. **Cílem dotazníkových šetření je zjistit a zaznamenat názory, preference, spokojenost a změřit rozsah** (Kotler a Keller 2013). Existuje několik typů dotazování, patří mezi ně **dotazování osobní, písemné, telefonické a elektronické**.

Obsah **osobního dotazování** by měl být přehledný, aby bylo jasné určeno, komu je co určeno. Tento způsob má mnoho výhod i nevýhod. Za výhodu lze považovat snadné zpracování, možnost upřesnění otázek, flexibilní řazení otázek. K nevýhodám se řadí finanční i časová náročnost, riziko zkrácení odpovědí tazatelem.

U **písemného dotazování** respondent jednoduše vyplňuje dotazník. Otázky by měly být jasné, srozumitelné, výstižné a jednoznačné. Výhodou je jednodušší organizace, nižší finanční náročnost, nemožnost ovlivnění tazatelem. Nevýhodou je však dlouhé čekání na odpověď, nízká návratnost dotazníků.

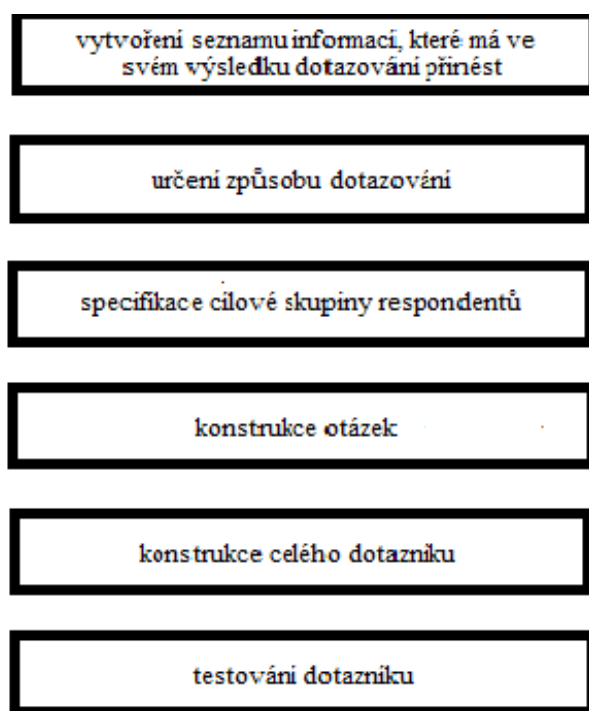
Telefonické dotazování funguje na principu, že respondent reaguje na kladené otázky pomocí stisknutí tlačítka na telefonu. Tazatel nesmí klást příliš dlouhé otázky, aby se mohl respondent více soustředit. U tohoto dotazníku lze sledovat průběžné výsledky. K nevýhodám však patří vysoká finanční náročnost, a omezenost účastníků, respondentů.

Elektronické dotazování umožňuje využití zvukových klipů, obrázků a videí. Kladnými stránkami tohoto dotazování je zejména rychlost, malá finanční náročnost a jednoduché vyhodnocování. Mezi nevýhodu lze zařadit nízkou návratnost, špatnou důvěryhodnost (Kozel a kolektiv 2006).

Dotazování je prováděno pomocí nástrojů, jako je dotazník nebo záznamový arch. Jestliže je naplánovaný postup sběru dat včetně měřicího nástroje, je vhodné provést předvýzkum. Tato fáze pomáhá, na malém vzorku, odhalit drobná opomenutí a chyby, taktéž srozumitelnost otázek, reakce respondentů a podobně (Foret 2012). Tento předvýzkum by měl být součástí každého výzkumného projektu, jedná se o jakési testování dotazníku. Skupina respondentů, ve srovnání s pilotáží, je větší.

Příslušný dotazník by měl být sestaven na základě jistých postupů, které znázorňuje obrázek níže.

Obrázek č. 2: Postup tvorby dotazníku



Zdroj: Kozel a kolektiv 2011, str. 187

Navržený dotazník by měl být sestaven z následujících částí (Nenadál 2016).

- ✓ Z otázek souhrnného typu – otázky na celkovou spokojenost apod.
- ✓ Z otázek věnovaným měření spokojenosti a jednotlivým znakům.
- ✓ Ze segmentačních otázek.
- ✓ Ze vstupních informací pro zákazníky (respondenty).

4.3.2 Pozorování

Pozorování bývá velmi podceňovaná metoda. Přitom je pozorování nejstarší a nejznámější způsob získávání informací o okolním světě. Pozorování je jedna z technik sběru primárních dat. Vědecké pozorování bývá předem pečlivě naplánováno, kdy pozorovatel zkoumá přesně to, co sám nadeřinoval. Hlavní výhoda pozorování spočívá v absenci nutnosti jakékoliv komunikace a pozorovaný ani nemusí vědět, že někdo provádí na něm nějaké hodnocení. **Zákazník se tak chová zcela spontánně a přirozeně**, nemůže sám vědomě zkreslovat skutečnost. Tato metoda je náročná pro pozorovatele z hlediska interpretace získaných poznatků a údajů. V dnešní době se pro usnadnění pozorování používá technických zařízení (Kozel a kolektiv 2011).

4.4 Respondenti a jejich výběr

Velice zřídka kdy se stává, že dotazování se týká celého základního souboru, tj. všech členů. Ve většině případů základní soubor tvoří všichni, nýbrž jen určití lidé. Základní soubor může být omezen například věkem nebo užíváním určitého výrobku a jiné (Kozel a kolektiv 2011). Při měření loajality a spokojenosti zákazníků je nedílnou součástí **určení vzorku**. Jde o výběr skupiny zákazníků, kteří jsou specifictí svými zvyky, názory, nákupním chováním.

Výběr respondentů je důležitým krokem, je nutné proto dospět k rozhodnutím v následujících třech oblastech (Kotler a Keller 2013).

1. Jednotka výzkumu – koho se bude výzkum dotazovat?
2. Velikost vzorku – kolika lidí bychom se měli dotazovat?
3. Metoda výběru – Jakým způsobem vybírat respondenty?

Závěrem Kotler a Keller (2013) ve své publikaci uvádějí charakteristiky dobrého marketingového výzkumu, kterých by se každá společnost měla držet, patří mezi ně následující:

- ✓ zapojení vědeckých přístupů – pozorování, testování, apod.,
- ✓ zapojení kreativity,
- ✓ vícero použitých metod,
- ✓ hodnotnost informací a náklady na jejich získání,
- ✓ zdravý skepticismus,
- ✓ vzájemná provázanost dat a modelů.

5 Představení společnosti Shell Czech Republic, a. s.

Tato kapitola je věnována společnosti, která byla vybrána pro rámec této diplomové práce jako subjekt, u jehož jedné pobočky (tj. jedné čerpací stanice) proběhlo měření spokojenosti a loajality zákazníků skrze dotazníkové šetření.

Pro zkoumání příslušné problematiky v rámci této diplomové práce byla tedy vybrána jedna čerpací stanice společnosti Shell Czech Republic, a. s. (viz výše). Ač tato společnost v České republice provozuje v současné době již 183 čerpacích stanic, pro toto měření zákaznické spokojenosti a loajality byla vybrána právě jedna čerpací stanice nacházející se v Horšovském Týně.

Volba této společnosti a posléze čerpací stanice Shell, a.s. v Horšovském Týně byla zcela záměrná. Autorka práce se v prostředí právě této čerpací stanice pohybuje již od svého raného dětství, a to nejen zpočátku jako její zákazník, ale v současné době také jako její zaměstnanec. Díky tomuto zaměstnaneckému poměru na této čerpací stanici tak byla volba tématu diplomové práce jasná.

Autorka práce totiž přichází téměř každodenně do styku s řešením reálných stížností, s dotazy na požadovaný sortiment zboží a veškerými vyslovenými přáními a potřebami zákazníků, které by v budoucnu mohly přispět ke zlepšení a k lepším výsledkům samotné společnosti v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků. Jako další výhodu při psaní této diplomové práce vnímá autorka také skutečnost, že má zkušenost s touto společností Shell Czech Republic, a. s. již díky své bakalářské práci, kde se její zkoumání týkalo finanční analýzy společnosti.

Pro pochopení všech souvislostí je v této kapitole uvedeno mnoho detailů o společnosti, počínaje základními informacemi, přes její historii ve světě, tak historii v České republice. Pro to, aby však mohlo být provedeno měření spokojenosti a loajality zákazníků je také důležité, aby byly v této kapitole vyobrazeny poslání, vize i hodnoty společnosti, dle kterých se řídí, a od kterých se nechce odklánět.

Jelikož se všechny pobočky čerpacích stanic Shell řídí dle předpisů vypracovaných společností Shell Czech Republic, a. s. (vše zahrnuto v podmínkách licenční smlouvy), a veškeré náležitosti týkající se provozu jsou jednotné pro všechny čerpací stanice, je považováno za důležité představit zprvu samotnou společnost Shell jako dceřinou

společnost. V závěru kapitoly jsou taktéž představeny specifika dané čerpací stanice Shell, a. s. v Horšovském Týně.

5.1 Základní informace

Zde jsou vyobrazeny ve stručnosti základní paradigmaty o společnosti Shell Czech Republic, a. s.

- ✓ **Název společnosti:** Shell Czech Republic, a. s.
- ✓ **Právní forma:** Akciová společnost.
- ✓ **Datum vzniku společnosti:** 26. duben 1991.
- ✓ **Sídlo společnosti:** Antala Staška 2027/77, Krč, 140 00 Praha 4.
- ✓ **Identifikační číslo:** 15890554.
- ✓ **Základní kapitál:** 2 467 191 000 Kč.
- ✓ **Předmět podnikání:** výroba nebezpečných chemických látek, a nebezpečných chemických přípravků klasifikovaných jako extrémně hořlavé, vysoce hořlavé, toxické, karcinogenní, mutagenní a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické, hostinská činnost, silniční motorová doprava, montáž, opravy a revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny, opravy silničních vozidel, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 Živnostenského zákona (rejstrik-firem.kurzy.cz, 2019, [online]).

5.2 Historie společnosti Shell

Samotné kořeny společnosti jako takové sahají hluboce až do 19. století. Její oficiální vznik se váže konkrétně k roku 1907.

V prvopočátku společnosti existoval pouze malý obchod v Londýně, kde Marcus Samuel prodával mořské mušle. Později jeho syn začal obchodovat i s petrolejem na svícení a vaření. Již v roce 1892 vypravil svůj první tanker s petrolejem na Dálný východ. Firmu posléze přejmenoval na Shell dle úspěšného obchodu svého otce s mořskými mušlemi (Shell.cz, 2019, [online]).

V té jisté době vzniká i nizozemská společnost pod názvem „Royal Dutch“, která se soustředila na využívání ropných zdrojů v Asii. Pro tuto nizozemskou společnost, bylo daleko lepším taktickým tahem, se tak s britskou společností Shell spojit než si vzájemně

konkurovat. A tak roku 1907 uzavřely spolu tyto dvě společnosti tzv. společenství. Tento rok je taktéž považován za oficiální vznik Shellu.

Počátek 20. století se pro tuto společnost stává průlomovým, jelikož došlo k výraznému vzestupu obchodu. První světová válka sice utlumila obchodní aktivity společnosti, ale na druhou stranu jí přinesla taktéž velkolepé válečné zisky. Vývoj však pokračoval pouze v Severní Americe.

Již **koncem dvacátých let** se společnost Shell dostala do popředí a stává se vedoucí ropnou společností, koncem let třicátých se však karta pro společnost odvrací - došlo ke snížení počtu zaměstnanců z důvodu hluboké deprese a špatné finanční situace na světových trzích.

Krise pokračovala i **během druhé světové války**, kdy společnost přichází o mnoho svých nemovitostí a obchodních partnerů. V tomto období však opět Shell přišel k velkým ziskům, jelikož velká část podniků tohoto obrovského koncernu pracovala pro armádu (Shell.com, 2019, [online]).

Po druhé světové válce se společnost začala opět rozvíjet. Došlo k obnově společnosti a k vytyčení nových cílů společnosti. V této době začíná taktéž společnost spolupracovat s Enzem Ferrari, a to konkrétně v roce 1950. Společnost Shell tak začíná dodávat palivo pro vozy Ferrari na 1. mistrovství světa. Tato spolupráce trvá dodneška, jelikož oběma společnostem partnerství přináší jisté výhody a ve světě motorismu je toto partnerství dokonce považováno za jedno z nejsilnějších (Interní dokumentace Shell, 2019).

V 60. letech společnost Shell posílila svou pozici na Středním východě, dále společnost zaznamenala i pokrok ve výzkumu pod značkou „Shell Chemicals“, pod kterou se dodnes dodávají petrochemické výrobky do celého světa. V tomto desetiletí se Shell rozhodl pro změnu systému řízení, což znamenalo přerod v mezinárodní společnost. Byla přijata politika, která dovolovala, aby se do vysokých funkcí dostávali místní lidé, kterým se dostane co nejvyšší nezávislosti.

V té samé době, je nutné poznamenat, že dochází taktéž k prudkému rozvinutí těžby ropy a ke zpracování zemního plynu jako alternativního zdroje energie. Společnost se však potýkala i s problémem, který byl v té době pro ni největším. Tím byl Sovětský svaz a jeho moc a rostoucí vliv v socialistických zemích.

V 70. letech byly společnostmi objeveny zásoby ropných ložisek v Severním moři. V této době však rostla spíše spotřeba zemního plynu, což bylo způsobeno ekonomickou krizí a prudkým růstem cen surové ropy. Proto se toto období považuje za nešťastné pro ropný průmysl.

V 80. letech se společnost začíná zajímat o výrobu ekologických paliv, nakupuje pro tyto účely novou technologii a začíná i se samotnou výrobou ekologických paliv.

V 90. letech dochází k hromadění majetku společnosti a to z důvodu otevření nových trhů pro Shell, jelikož došlo k pádu komunistického režimu ve východní Evropě (Shell.com, 2019, [online]).

V roce 2005 se společnosti Royal Dutch a Shell Transport spojily do jedné a od té doby tvoří jednu společnost pod názvem **Royal Dutch Shell Plc.** Před tímto spojením akcie Royal Dutch vlastnilo ještě okolo 325 000 akcionářů z Nizozemí, USA a Švýcarska. Naopak akcie Shell Transportu zhruba 300 000 akcionářů, kdy 90 % vlastníků tvořila populace z Velké Británie (Interní dokumentace Shell, 2019).

V současnosti se společnost Shell snaží o udržení stálého rozvoje, k čemuž se snaží využívat moderní technologie a technická zařízení, pro průzkum využívá počítačových systémů vytvořených tzv. na míru. Rozvíjí taktéž podmořské inženýrství a testuje nové vrtné techniky.

V posledním dvacetiletí se však společnost snaží i korespondovat s trendem ochrany životního prostředí a udržitelností. Proto se snaží investovat i v oblasti inovací, technologických pokroků, investic do vzdělání či zvelebení oblastí, které jsou dotčeny právě těžbou nerostných surovin. Tím se společnost snaží alespoň snížit negativní dopady svých aktivit a podnítit tak udržitelnost (Shell.com, 2019, [online]).

5.3 Historie společnosti v České Republice

Shell Czech Republic a.s. je dceřinou společností Royal Dutch Shell, Plc. Historie v České republice se pro společnost Shell datuje již od 20. let 20. století, kdy byly do tehdejšího Československa společností dodávány motorové oleje. Obě dvě světové války však toto obchodování utlumily a tak se produkty Shellu vrátily na československý trh až po roce 1956 prostřednictvím podniků zahraničního obchodu.

Společnost Shell Czechoslovakia vznikla v dubnu roku 1991, s rozdělením Československa v roce 1993 dochází však i k rozdělení Shell Czechoslovakia, a to na dva samostatné subjekty, společnosti. Společnost Shell Czech Republic a Shell Slovakia (Shell.cz, 2019, [online]).

Další růst společnosti se tak uskutečňuje pod vedením již samostatné společnosti Shell Czech Republic, a. s. Tento růst byl upevněn uskutečněnými akvizicemi a kapitálovými vstupy ve vybraných oblastech. Společnost tak zároveň posílila svůj záměr posilovat a rozvíjet svou ekonomiku a podnikatelské činnosti v České republice. V této části je také nutné poznamenat, že společnost v České republice investovala nemalé finanční prostředky do technického rozvoje českých rafinérií a do privatizace – téměř 60 milionů korun (Interní dokumentace Shell, 2019).

V současné době společnost provozuje v České republice síť vlastních čerpacích stanic pod stejnojmenným názvem s celkovým počtem 183. Prodej automobilových a motocyklových olejů a maziv společnosti je v České republice řešen skrze oficiálního dovozce (Shell.cz, 2019, [online]).

5.4 Organizační struktura společnosti

V roce 1999 Shell výrazně zkonsolidoval vnitřní organizační strukturu, více se tak přiblížil evropskému modelu regionálního řízení orientovaného na obchodní aktivity. To znamená, že v rámci skupiny Shell jsou výsledky jednotlivých činností agregovány a vyhodnocovány na úrovni regionů, nikoli jednotlivých zemí.

Za dobu své existence v České republice poskytla společnost přímé pracovní příležitosti více než 1200 lidem. V současné době zde pracuje 283 zaměstnanců (Interní dokumentace Shell, 2019).

V rámci společnosti Shell Czech republic, a.s. působí tyto organizační složky (Shell.cz, 2019, [online]):

- ✓ **AVIATION** (plnění letadel leteckých společností)
- ✓ **COMMERCIALS** (prodej olejů a maziv, provoz palivových karet EuroShell)
- ✓ **CHEMICALS** (prodej výrobků kvalifikované chemie a chemických polotovarů)
- ✓ **RETAIL** (provoz čerpacích stanic)

5.5 Motto, hodnoty, cíle a vize společnosti

Za **Obchodní motto** společnosti je považováno heslo: „*Lidé nás soudí podle toho, jak jednáme.*“ Díky tomuto heslu nejspíše společnost vypracovala své všeobecné obchodní zásady. V tomto velice obsáhlém dokumentu, který je uveřejněn i pro veřejnost na webových stránkách společnosti v anglickém jazyce, se lze dočíst velice rozsáhle o hodnotách, vizích a cílech společnosti.

V dokumentu Všeobecných obchodních zásad se lze dočíst, že společnost za své **stávající hodnoty** považuje tyto:

- ✓ poctivost,
- ✓ bezúhonnost,
- ✓ respekt k lidem,
- ✓ dodržování legislativy a předpisů.

V rámci těchto zásad se společnost dále zmiňuje a zároveň zavazuje k trvale udržitelnému rozvoji a integraci ekonomických, environmentálních, sociálních aspektů při rozhodování a vedení společnosti v budoucnu.

Tento dokument hovoří taktéž o zaměstnancích společnosti. Těm má společnost zaručit lidská práva s ohledem na bezpečné pracovní podmínky a podněcovat zaměstnance ke kariérnímu růstu ve společnosti. Zaměstnanec by taktéž neměl být ochuzován o zdokonalování svých znalostí a dovedností v rámci podpůrných školení, za svou práci by měl být bezesporu náležitě odměněn (Interní dokumentace Shell, 2019).

Do **cílů společnosti** se řadí zejména bezpečnost a udržitelnost. Společnost se netají ani svým cílem dodávat energii bezpečně a zodpovědně, dbát tak i na zájmy životního prostředí a zájmy místního obyvatelstva žijícího v oblasti těžby ropy.

Stále ze stejného dokumentu, tedy z vypracovaných Všeobecných obchodních zásad společnosti, by se nejednomu jevilo, že firma Shell se zdá být zcela spořádanou společností, ale je nutno poznamenat, že **i zde jsou nedostatky**.

Z různých zdrojů je dohledatelné, že ač má firma ve svých hodnotách poctivost, dodržování legislativy a předpisů, již několikrát se dopustila trestných činů a to i v České republice. V roce 2001 vystoupila před soudem kvůli kartelové dohodě s jinými provozovateli čerpacích stanic týkající se cen benzínu. Ceny benzínu ač klesaly, provozovatelé čerpacích stanic zdražili o korunu a tuto cenu následně udržovali až do konce listopadu. Což také k další jejich hodnotě – respektu k lidem moc nepřispívá, ba naopak (Interní dokumentace Shell, 2019).

Vizí této společnosti je snaha uspokojovat rostoucí poptávku po energii způsobem, který bude i nadále sociálně, ekologicky a i ekonomicky odpovědný. Díky této vizi je společnost nucena odemykat potenciál inovací – pro tento účel existuje program „Shell Techworks“, který přivádí dohromady podnikatele a technologie z různých odvětví, a to již od roku 2013. Tento program má za úkol zodpovědět otázku, jak uspokojit rostoucí poptávku po cenově dostupné energii, aniž by bylo ovlivněno životní prostředí. Společnost se tak soustředí na budoucnost a o distribuci čistější energie.

5.6 Čerpací stanice Shell Czech Republic, a. s. v Horšovském Týně

Tato čerpací stanice nacházející se v městě Horšovský Týn nebyla vybudována přímo společností Shell, nýbrž byla touto společností zakoupena v roce 2002 za sumu přesahující několik milionů korun.

Tato čerpací stanice byla společností Shell Czech Republic, a. s. zakoupena nejen z důvodu rozšiřování sítě čerpacích stanic Shell po České republice, ale také díky její lokaci. Čerpací stanice se totiž nachází na okraji samotného města při hlavním silničním tahu na Plzeň a z druhé strany při hlavním silničním tahu na Německo, tudíž provoz je zde zcela značný.

Od roku 2002 tedy tato čerpací stanice funguje pod vedením společnosti Shell, jejíž značku tato čerpací stanice taktéž užívá.

Čerpací stanice Shell po celé České republice, čerpací stanici v Horšovském Týně nevyjímaje, jsou na základě licenčních smluv pronajímány konkrétní fyzické nebo právnické osobě a to dle ustanovených podmínek. Rámec těchto podmínek je zakotven společností Shell v příslušné smlouvě, za nedodržení těchto smluvních podmínek jsou daní

pronajímatelé pokutováni, či jim je následně odebrána licence. V současné době si tuto čerpací stanici pronajímá pan Ing. Kolář.

Od roku 2002 však tato čerpací stanice prošla mnoha úpravami, v samotném začátku se kladl důraz zejména na pouhý prodej pohonných hmot, kdy na prodej doplňkového zboží se příliš nedbalo. Čerpací stanice tak prošla několika stavebními úpravami interiéru i exteriéru dle konceptů uplatňovaných společnostmi Shell.

Ale **až v posledním desetiletí** si společnost Shell začala uvědomovat, že je potřeba dbát i na doplňkový prodej zboží a začala tak nabízet svým zákazníkům takové služby, které oni sami vyžadují. Z těchto důvodů se od roku 2012 začalo soustavně pracovat na oživení sortimentu zboží, kdy Shell přichází i na tuto čerpací stanici se svou privátní značkou „Deli by Shell“.

V roce 2014 část této čerpací stanice vyhořela, a tak se začalo znovu se stavebními úpravami, kdy se došlo i k závěru, že mycí linka, která fungovala do té doby jako sklad, bude opět zprovozněna. Ke zprovoznění mycí linky došlo ke konci roku 2016.

V roce 2017 se obrat této čerpací stanice prudce zvýšil, a tak bylo rozhodnuto o dalším strategickém kroku, kdy na čerpací stanici byl vybudován koncept Billa Stop & Shop, kde si zákazníci mohou zakoupit čerstvé pečivo a potraviny běžně dostupné v supermarketech Billa a to i za jejich prodejní ceny.

V roce 2018 čerpací stanice získává od vedení společnosti pro své další fungování zcela novou mycí linku, do níž byly investovány necelé 2 miliony korun.

5.6.1 Organizační uspořádání na čerpací stanici v Horšovském Týně

Organizační uspořádání čerpací stanice zahrnuje provozovatele, vedoucího manažera a několik pokladních a venkovní personál. Obvykle je to 8 stálých zaměstnanců, zbytek doplňují brigádníci.

Co se týče pracovní náplně jednotlivých pozic, **manažer čerpací stanice** odpovídá za vedení, kontrolu a koordinaci práce prodejců a za dodržování bezpečnostních předpisů čerpací stanice. Do pracovní náplně manažera čerpací stanice patří: dosahování výsledků dobrou týmovou prací, stanovení cílů pro zaměstnance a sledování jejich plnění, efektivní rozdělování úkolů členům týmu a jejich kontrola, dodržování standardů, realizace marketingových akcí, řízení dodávek zboží, řešení stížností zákazníků.

Prodejce v obchodě pak odpovídá za poskytování kvalitních služeb zákazníkům v obchodě, aktivně prodává vybrané výrobky a dodržuje bezpečnostní předpisy na čerpací stanici. Do pracovní náplně prodejce v obchodě patří: informování zákazníka o probíhajících akcích, péče o zákazníka, práce s pokladnou, přebírání a doplňování zboží.

Venkovní prodejce odpovídá za poskytování kvalitních služeb zákazníkům na nádvoří čerpací stanice, aktivně prodává paliva a jiné produkty Shell a dodržuje bezpečnostní pravidla na čerpací stanici. Do pracovní náplně venkovního prodejce patří: informování zákazníka o výhodách paliv Shell, tankování pohonných hmot, doplňování provozních kapalin a péče o areál ČS (Interní dokumentace Shell, 2019).

6 Analýza vnějšího a specifického prostředí společnosti Shell Czech Republic, a. s.

Na dnešním trhu tvrdé konkurenční rivality je pro každou společnost nezbytné, aby v pravidelných intervalech vyhodnocovala své působení na trhu. Toto vyhodnocování pak probíhá na základě různých úhlů pohledu, tzn., že k vyhodnocování slouží různé analýzy. Díky těmto analýzám pak společnost může podnikat další kroky ke svému budoucímu fungování. Společnost díky těmto analýzám může nalézt odpovědi na otázky, proč k daným situacím v minulosti došlo a zároveň se jim tak může v budoucnu i vyvarovat.

Společnost se však musí snažit co nejvíce přizpůsobit svým zákazníkům, ale přitom brát ohledy i na své zájmy a cíle. Proto je důležité, aby management společnosti bral zřetel i na své prostředí. Některé vlivy působící na podnik lze totiž ovlivnit, některé jen částečně a jiné vlivy se ovlivnit nedají vůbec. Mnoho takových faktorů pak ovlivňuje výkonnost podniku, ale i zákaznickou spokojenost a loajalitu. Proto z pohledu společnosti, nemohou být tyto vlivy ignorovány.

A jelikož je spokojenost a loajalita zákazníka klíčovou záležitostí pro společnost, jež hraje důležitou roli pro vytváření konkurenceschopnosti na trhu, je třeba, aby společnost působila na trhu ve svém jednání jednotně a uceleně, a využívala tak svou strategii pro dosažení svých současných záměrů. Společnost si proto musí být vědoma svého prostředí, které na ni působí. A to především kvůli odhalování vývojových trendů, příležitostí pro podnik a hrozeb. Aby společnost mohla dosahovat úspěchu ve všech oblastech svého fungování, je třeba, aby všechny tyto síly rozpoznala, vyrovnala se s nimi, reagovala na ně a pokud je to možné, tak změnila jejich působení ve svůj vlastní prospěch.

Analýza vnějšího prostředí je pro účely této diplomové práce provedena na základě PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Specifická analýza je pak provedena formou analýzy SWOT.

6.1 PESTLE analýza

Pomocí této analýzy lze zhodnotit vnější okolí podniku, tato analýza se skládá z šesti aspektů. A to z aspektu politického, ekonomického, sociálního, technologického, environmentálního a legislativního.

6.1.1 Politický aspekt

Politické faktory, které ovlivňují samotný provoz čerpacích stanic, jsou zejména úpravy zákonů. Tj. úpravy zákonů o podnikání, o daních z příjmů, o daních z přidané hodnoty, o spotřebních daních nebo o zákonech o ochraně životního prostředí a jiných dalších specifických zákonů. V tomto směru je velice důležité, která politická strana je momentálně u moci a jak moc její prosazená rozhodnutí ovlivňují výše jmenované zákony. Je nutné poznamenat, že současná i předešlá vláda razí spíše úspornou politiku, což se projevuje prostřednictvím zvýšení některých daní a poplatků.

Na druhé straně je zde i Evropská Unie, která podnikání jako takové podporuje, jako příklad lze uvést postihování vzájemných dohod o prodejních cenách institutem kartelové dohody, což se považuje za nekalou hospodářskou soutěž.

6.1.2 Ekonomický aspekt

Mezi ekonomické faktory lze zařadit cenu benzínu. Ta se liší podle jednotlivých krajů. Mezi nejdražší kraje v České republice patří Praha a Jihomoravský kraj. Z toho lze vyvodit, že takové čerpací stanice dosahují vyšší míry zisku z prodeje pohonných hmot.

Dalším důležitým faktorem jsou daňové sazby, spotřební daň se totiž na celkové ceně benzínu a dieselu podílí velkou měrou.

Patří sem ale třeba také nezaměstnanost, která je pro společnost důležitá z hlediska nábory nové pracovní síly, ta do jisté míry určuje i její cenu.

Dalším faktorem je roční období. Letní měsíce jsou totiž vždy pro čerpací stanice lepším, výnosnějším obdobím. Lidé více cestují a využívají tak častěji automobily. Vyšší poptávka v létě tak může ovlivnit i výši prodejních cen ve prospěch dosahovaných marží prodejce. V zimním období pak mnoho řidičů své cesty automobilem omezuje, cestování tak nedosahuje takové míry jako v období letním.

6.1.3 Sociální aspekt

Mezi takové faktory patří orientace na projíždějící zákazníky. V oblastech s hustším provozem, tj. v oblasti hlavních tahů, dálnic a rychlostních silnic, budou čerpací stanice hojně navštěvovány právě takovýmito projíždějícími zákazníky. Na stranu druhou lze sem zařadit i stále zákazníky, kteří se na čerpací stanice budou vracet. Takové čerpací stanice se povětšinou nacházejí v okrajových částech měst se snadnou dostupností.

Důležitá je ale i věková skladba všech zákazníků. Dalo by se říci, že věková struktura potencionálních zákazníků čerpacích je ze zřejmých důvodů 15 – 70 let.

6.1.4 Technologické a environmentální aspekty

Technologické faktory jsou u čerpacích stanic jednou z nejdůležitějších složek vůbec. Čerpací stanice musí mít technické vybavení v perfektním stavu, aby nedocházelo k poruchám či k nehodám. Ročně se musí provádět periodické technologické prohlídky určitým autorizovaným subjektem. Dále jsou důležité prohlídky z oblasti požární ochrany, bezpečnosti práce aj.

Požadavky a nároky na kvalitu technického vybavení se také pouze zvyšují. Součástí čerpacích stanic nejsou pouze samotné výdejní stojany a nádrže na pohonné hmoty, ale také propracovaný informační a pokladní systém, který obstarává příjem hotovostních i bezhotovostních peněžních prostředků. V neposlední řadě je zde i systém pro správu motivačního věrnostního programu pro zákazníky.

V dnešní době už je i samozřejmostí, že technologie používané právě na čerpacích stanicích musí splňovat stanovené požadavky na ochranu životního prostředí a ovzduší.

6.1.5 Legislativní aspekt

Provozování čerpacích stanic je spojeno s dodržováním a respektováním konkrétních zákonů, nařízení, vyhlášek, z těch nejdůležitějších (Interní dokumentace Shell, 2019):

- ✓ Zákon o pohonných hmotách, č. 311/2006 Sb.,
- ✓ Živnostenský zákon, č. 455/1991 Sb.,
- ✓ Zákon o daních z příjmů, č.586/1992 Sb.,
- ✓ Zákon o spotřebních daních, č.353/2003 Sb.,
- ✓ Zákon o ochraně ovzduší, č. 86/2002 Sb.,
- ✓ ČSN 73 6060 Čerpací stanice pohonných hmot,
- ✓ Vyhláška č. 229/2004 Sb., která stanovuje požadavky na pohonné hmoty a jejich jakost,
- ✓ Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby.

S tímto aspektem je taktéž spojen fakt budoucnosti legislativy, tj. jak se daná legislativa bude vyvíjet do budoucna.

6.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model, který se skládá z pěti sil, slouží jako nástroj ke zhodnocení konkurenčního prostředí společnosti.

6.2.1 Konkurence v odvětví

V České republice operuje několik sítí čerpacích stanic, jimiž jsou pro společnost Shell největšími konkurenty, tj:

- ✓ Benzina,
- ✓ OMV,
- ✓ EuroOil,
- ✓ Tank ONO.

Trh v České republice je velmi specifický, je to především z toho důvodu, že je zde mnoho provozovatelů čerpacích stanic, dokonce jsme státem s nejhustší sítí těchto stanic. Mnozí z těchto provozovatelů se proto snaží o co největší podíl na českém trhu, ani společnost Shell není výjimkou.

6.2.2 Nová konkurence

Vstoupit na trh s pohodnými hmotami a udržet se na něm je velmi obtížnou záležitostí. Rozsáhlá legislativní opatření, vysoká konkurence a variabilita cen paliv toto podnikání v tomto odvětví ztěžuje.

Vstup nové konkurence na trh čerpacích stanic se tak rodí velice obtížně. Výstavba nových čerpacích stanic nebo jejich odkupu se nejeví příliš pravděpodobná, s ohledem na hustotu stávajících čerpacích stanic v České republice a jejich vstupních nákladů.

6.2.3 Substituty

V případě prodeje pohonných hmot nemohou žádné substituty prozatím ohrozit výhradní postavení v užívání pohonných hmot jako je diesel a natural.

Substituty k takovým pohonným hmotám sice existují, ale nejsou využívány v takové míře, aby ohrozili výsadní postavení samotných čerpacích stanic.

6.2.4 Odběratelé

Sem se řadí samotní zákazníci čerpacích stanic. Proto je důležité poskytovat služby, co nejkvalitnějšího rázu a snažit se stávající zákazníky udržet. K tomu se využívají marketingové nástroje a možnost těžit z dobrého jména značky Shell.

6.2.5 Dodavatelé

Dodavatele čerpacích stanic lze rozdělit jednoduše. A to do dvou hlavních skupin. Jednak na dodavatele pohonných hmot a dále pak na dodavatele suchého zboží. Dodavatelé suchého zboží se pak dále liší dle své povahy (noviny, květiny, autokosmetika, pečivo). Veškeré zboží, které je dodáváno na čerpací stanice, je běžně dohledatelné i v jiných obchodních řetězcích.

6.3 SWOT analýza

SWOT analýza spočívá v samotném rozdělení jednotlivých faktorů působících na společnost. A to do čtyř základních kvadrantů. Faktory, které napomáhají rozpoznat vnitřní stav podniku, lze rozdělit na **silné a slabé stránky**. Faktory vyjadřující vlastnosti vnějšího prostředí se poté člení na **příležitosti a hrozby** (Dědina & Cejthamr 2010).

Silné stránky jsou:

- ✓ značka a finanční stabilita,
- ✓ dlouholetá tradice,
- ✓ lokace,
- ✓ kvalifikovaný personál,
- ✓ otevřený přístup ke změnám,
- ✓ vlastní školicí systém a akce.

Slabé stránky jsou:

- ✓ hodně cílů,
- ✓ mnoho aktivit,
- ✓ vysoké nároky na zaměstnance,
- ✓ vysoké náklady,
- ✓ trend snižování tržeb,
- ✓ jednotný zákaznický pohled.

Příležitosti jsou:

- ✓ know-how pro podnikání v oblasti alternativních paliv,
- ✓ výzkum a vývoj,
- ✓ spolupráce s univerzitami,
- ✓ spolupráce s podnikateli.

Hrozby jsou:

- ✓ postupná ztráta zákazníků,
- ✓ nejasná budoucnost v oblasti ropné legislativy.

Ve SWOT analýze, v oblasti **silných stránek** je jasně patrné, že největší vlohy má společnost i čerpací stanice v Horšovském Týně nejen ve značce, ale taktéž lpí na lokaci, která je v tomto případě velice významná. Společnost také vnímá jako velké plus svou

dlouholetou tradicí, kterou oceňují i zákazníci. Díky tomu, že počátky samotné společnosti se datují již k roku 1900, klade se v dnešní době nemalý důraz na to, jak dělat věci jinak a lépe, a proto se společnost snaží otevírat dveře změnám a inovacím nejen v oblasti těžby ropy, ale také ve fungování svých čerpacích stanic, kdy čerpací stanice v Horšovském Týně není výjimkou. Avšak tyto inovace nelze vytvářet bez proškolených zaměstnanců a tak se společnost snaží vkládat finanční prostředky i do svého vlastního školícího systému a akcí.

Naopak do **slabých stránek** společnosti lze zařadit jednotný zákaznický pohled, což znamená, že v případě výskytu nějakého problému vázaného ke společnosti, například ropný únik, si zákazníci utvářejí jednotný pohled na celou společnost jako celek. Dále sem lze zařadit náklady spojené s fungováním společnosti, které dokonce převyšují náklady jiných konkurentů, což je způsobeno vysokým procentem vložených finančních prostředků do inovací a výzkumu a děláním věcí jiným, šetrnějším způsobem. Avšak možná díky mnohým a rozsáhlým aktivitám společnost přichází o své stálé zákazníky, což se projevuje sestupným klesáním tržeb.

V oblasti **příležitostí** vkládá společnost velké naděje do výzkumu a vývoje, tím se tak snaží nalézt své know-how pro další generaci. S tímto by jí mohla významně napomoci spolupráce s univerzitami a podnikateli, kteří jsou soustředěni v oblasti energetiky a jiných využitelných zdrojů.

Největší **hrozbou**, která může společnost v současné době ohrozit, je změna ropné legislativy v dalších letech a znemožnění tak dalšího vývoje společnosti v oblasti, která společnosti přináší největší zisky. Další hrozbou, která je pro společnost velmi významná, je obava ze ztráty vlastních zaměstnanců, kteří se na vývoji společnosti taktéž podílejí.

6.3.1 TOWS analýza

TOWS analýza je dalším krokem po vytvoření analýzy SWOT. Ve své podstatě kombinuje vliv silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí k vytvoření různých kombinací konkrétních návrhů pro potlačení hrozeb a využití příležitostí k eliminaci slabých stránek.

Strategie SO - v této strategii bylo odhaleno, že za pomoci značky společnosti a její dlouholeté historie, lze pomocí dotačních programů a následného čerpání finančních prostředků z nich, zapracovat na výzkumu a vývoji. Na základě takto investovaných prostředků lze posléze navázat i spolupráci s jednotlivými univerzitami a podnikateli

zaměřujících se na energetiku a alternativní paliva. Na základě takovéto spolupráce lze vybudovat výzkumné středisko pro výzkum a vývoj a získat tak přístup k dalším dotačním programům, tentokrát zaměřeným na vzdělávání.

Strategie ST - vhodným řešením je volba správného umístování čerpacích stanic zejména do oblastí hlavních dopravních tahů (kde hustota čerpacích stanic není dostačující), aby alespoň v průběhu dalšího desetiletí společnost zamezila řešení úbytku spotřeby ropných produktů na svých čerpacích stanicích v určitých oblastech. Během této doby by však měla společnost zároveň využít svého pozitivního přístupu ke změnám a inovacím, aby se tak v budoucnu vyhnula problémům s řešením změn v ropné legislativě.

Strategie SW - zde byla odhalena jakási reorganizace pracovních úkonů ve společnosti i v rámci čerpacích stanic, je třeba zainvestovat do zlepšení vytíženosti zaměstnanců a nevytvářet horlivé nároky na ně.

Strategie WT - zde je zřejmé, že klesající trend tržeb může vést v budoucnu k postupnému posílení konkurence na jednotlivých trzích, proto je důležité vytvořit pro zaměstnance takové podmínky, nároky, aby byli schopni pro společnost vyvíjet takové výsledky své práce, které zaručí pozitivní vývoj společnosti, růstový trend zisků v dalších letech a především i jejich přístup poslouží k nalákání nových zákazníků. S tímto souvisí i reorganizace nákladů společnosti do jednotlivých aktivit, jelikož náklady ve srovnání s konkurencí jsou vysoké.

7 Dotazníkové šetření

Stěžejním bodem diplomové práce je toto provedené dotazníkové šetření (viz příloha A). Tento výzkum si kladl za nárok zjistit spokojenost a loajalitu zákazníků s nabízenými službami na dané čerpací stanici společnosti Shell Czech Republic, a. s. v Horšovském Týně. Jinak řečeno, cílem tohoto šetření tedy bylo zjistit postoje, názory, popřípadě odhalit potřeby a přání zákazníků s nabízenými službami u výše uvedeného subjektu.

Sběr informací, dat k vytvořenému online dotazníku probíhal v období února až března roku 2019 a byl cílen na motoristy ve věkovém rozmezí 15 – 70 let a více.

S takto získanými daty může společnost Shell Czech Republic, a. s. dále disponovat a vyvozovat tak důsledky svých jednání a přizpůsobovat dále své marketingové aktivity zákazníkům dané čerpací stanice v Horšovském Týně.

Výhoda tohoto dotazníkového šetření spočívá zejména v tom, že samotné dotazníkové šetření nebylo prováděno zevrubně, tj. nebylo použito na všechny čerpací stanice fungující pod značkou Shell, nýbrž pouze na jednu její pobočku, která je specifická svým umístěním, službami apod. Tudíž lze toto dotazníkové šetření považovat za zcela jedinečné už z důvodu, že společnost Shell Czech Republic, a. s. provádí pouze zevrubná šetření vztahující se na všechny subjekty využívající značku Shell. Toto dotazníkové šetření tak poukazuje na skutečnost, že společnost Shell Czech Republic, a. s. by měla v budoucnu svá šetření vztahující se ke spokojenosti a loajalitě zákazníků rozdělit pro jednotlivé subjekty fungující pod značkou Shell zvlášť. Lze tak lépe specifikovat přání a potřeby zákazníků, odhalit nedostatky, případně hrozby, specifikovat prostředí apod.

7.1 Formulace výzkumného problému

V první řadě bylo důležité ujasnit, proč bude výzkum prováděn, co se od něj očekává, jakou formou a způsobem bude uskutečněn, v jakém časovém harmonogramu bude probíhat, kdo jej bude provádět.

Za cíl bylo tedy získat podstatné informace o spokojenosti a loajalitě zákazníků čerpací stanice Shell Czech Republic, a. s. v Horšovském Týně, tj. odhalit tak vztah zákazníka vůči této čerpací stanici a odhalit příčiny nespokojenosti zákazníků v návaznosti na odhalení dalších odchylek od standardu či odhalení vážných nedostatků.

Ve zpětné vazbě toto online dotazníkové šetření nabádalo respondenty, aby dali managementu této čerpací stanice podnět ke zlepšení a nápravě současného stavu. Vyplnění tohoto dotazníku posloužilo k poznání názorů zákazníků.

Takto získaná data byla následně vyhodnocena. Na jejich základě lze zhodnotit i účinnost dosavadních marketingových aktivit, dále mohou být na jejich základě koncipovány i další marketingové aktivity společnosti pro danou čerpací stanici i do budoucna.

7.2 Výzkumné otázky a struktura dotazníku

Výzkumné otázky v dotazníkovém šetření nabádaly respondenty ke zpětné vazbě, která si kladla za cíl zjistit názory, postoje zákazníků na služby poskytované čerpací stanicí Shell Czech Republic, a. s. v Horšovském Týně.

První část dotazníku se zaměřovala na věcnou podstatu – tj. zjištění vztahu zákazníka k samotné společnosti, dále k dané čerpací stanici, poskytovaným službám, které společnost nabízí, tj. zjištění stavu spokojenosti či nespokojenosti. Tato část byla zaměřena i na zjištění, jaká je průměrná peněžní částka, kterou zde utratí za jednu návštěvu, dle jakých faktorů se zákazník rozhoduje o tom, zda danou čerpací stanici navštíví či nikoliv. Další otázky byly směřované na zjištění úrovně spokojenosti zákazníků s jednotlivými službami, obsluhou nebo čistotou provozu dané čerpací stanice.

Závěr dotazníku byl pak zaměřen spíše na obecné otázky, které zachycovaly strukturu respondentů, tím lze chápat otázky na věk, pohlaví, bydliště respondentů a jejich nejvyšší dosažené vzdělání.

7.3 Vymezení základního souboru, určení výzkumného vzorku, distribuce dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo distribuováno pomocí online dotazníků. Mezi respondenty byla zařazena široká veřejnost ve věku od 15-70 let více, zahrnující tak všechny věkové kategorie motoristů.

Tento online dotazník byl primárně umístěn v uložení souborů Google v aplikaci zřízené pro tvorbu dotazníků, šířen pak byl skrze online dotazování za pomoci tabletu přímo na dané čerpací stanici. V případě časové tísně, byl zákazník informován o možnosti vyplnit tento online dotazník z pohodlí domova, prostřednictvím sdělení své e-mailové adresy mu byl následně online dotazník odeslán.

Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo získat soubor o velikosti 100 respondentů, aby mělo šetření odpovídající vypovídací hodnotu.

7.4 Pilotáž

Na malém počtu (konkrétně 10) respondentů, tzv. vzorku respondentů byla ověřena správnost, jasnost, srozumitelnost, pochopitelnost a vhodnost formulace otázek. Tímto vzorkem byli vybraní zákazníci dané čerpací stanice a to ve dvou po sobě jdoucích dnech – 5 respondentů v jeden den, 5 respondentů v den druhý.

Pilotáž se uskutečnila v plánovaném okamžiku, tj. koncem února, kdy byly během tohoto zkoumání odhaleny drobné nedostatky a odchylky. Z těchto důvodů byla následně provedena korekce formulace některých otázek.

7.5 Časový harmonogram výzkumu

Počátek a konec průběhu pro dotazníkové šetření, zahrnující všechny etapy včetně designu výzkumu, byl stanoven pro období 1. února až 5. dubna 2019. Toto období bylo zvoleno zcela záměrně – bylo potřeba dbát i na aktuálnost získaných informací, dat.

7.6 Interpretace výsledků dotazníkového šetření v návaznosti na návrhy a doporučení

Samotné dotazníkové šetření čítalo celkem 36 otázek a bylo rozpracováno do několika sekcí. Za sekci je považována daná oblast, k níž byly zjišťovány postoje a názory respondentů.

Sekce dotazníkového šetření byly následující:

- | | |
|-------------------|-------------------------|
| ✓ IMAGE | ✓ SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA |
| ✓ OČEKÁVÁNÍ | ✓ STÍŽNOSTI ZÁKAZNÍKA |
| ✓ VNÍMANÁ KVALITA | ✓ LOAJALITA ZÁKAZNÍKA |
| ✓ VNÍMANÁ HODNOTA | ✓ DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE |

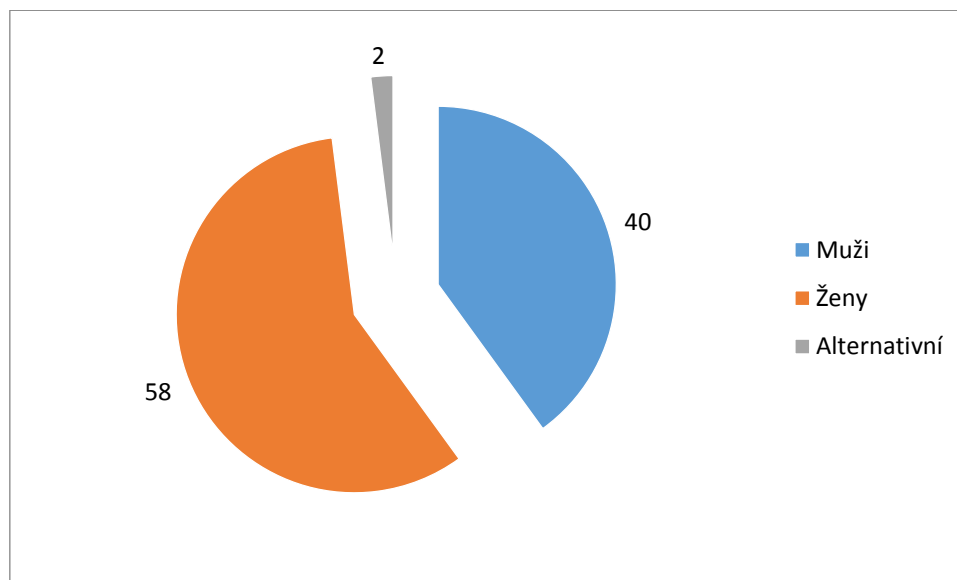
Dotazníkové šetření čítá celkem 100 odpovědí od jednotlivých respondentů, je tudíž nutno poznamenat, že jedna odpověď od jednoho respondenta představuje 1 % všech odpovědí od všech respondentů.

7.6.1 Sekce – demografické údaje

Z průzkumu je patrné, že mezi respondenty byla převaha žen, jak ukazuje **graf číslo 1**. Na dotazníkovém šetření se tak podílelo 58 % žen, 40 % mužů a 2% alternativního pohlaví.

Toto poukazuje na skutečnost, že ženy mají větší zájem o to, jak zlepšit nabídku služeb dané čerpací stanice a tak i svou spokojenost více než muži a jedinci alternativního pohlaví.

Graf č. 1: Struktura respondentů dle pohlaví



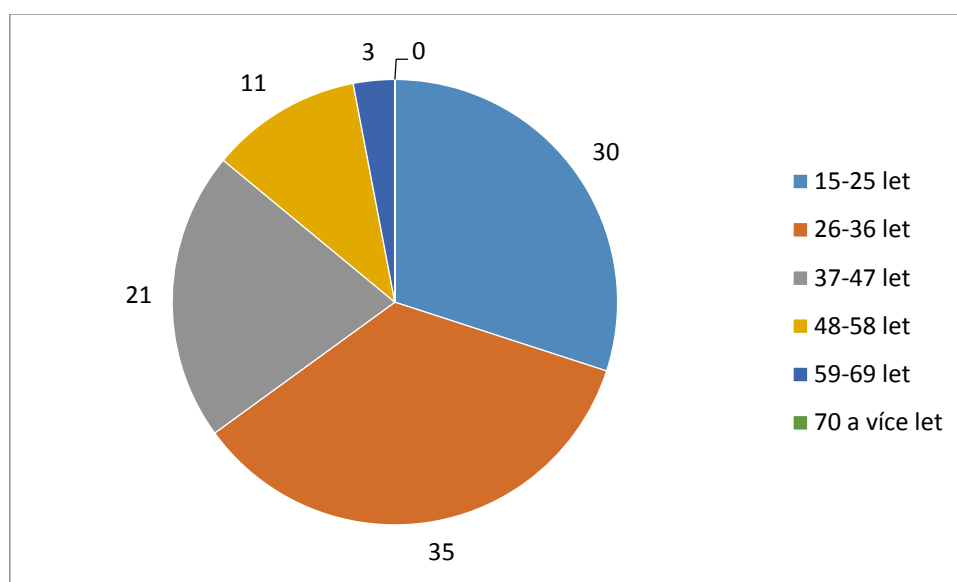
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Hranice pro věkovou strukturu respondentů byly vybrány následovně:

- ✓ 15-25 let
- ✓ 26-36 let
- ✓ 37-47 let
- ✓ 48-58 let
- ✓ 59-69 let
- ✓ 70 a více let

Z šetření a následujícího **grafu číslo 2** vyplývá, že složení zákazníků dané čerpací stanice je velmi různorodé. Nejpodstatnější část dotázaných tvoří respondenti ve věku 26-36 let a tvoří tak 35 % všech dotázaných. Další podstatnou část dotázaných tvoří jedinci ve věku 15-25 let a tvoří tak 30 % všech dotázaných. Další skupiny zákazníků tvoří méně podstatnou část, tj. jedinci ve věku 37 – 47 let tvoří 21 % všech dotázaných, jedinci ve věku 48-58 let pak 11 % všech dotázaných a 3 % všech dotázaných tvoří jedinci ve věku 59-69 let. Skupina 70 let a více není zastoupena vůbec, tudíž se podílí 0 %.

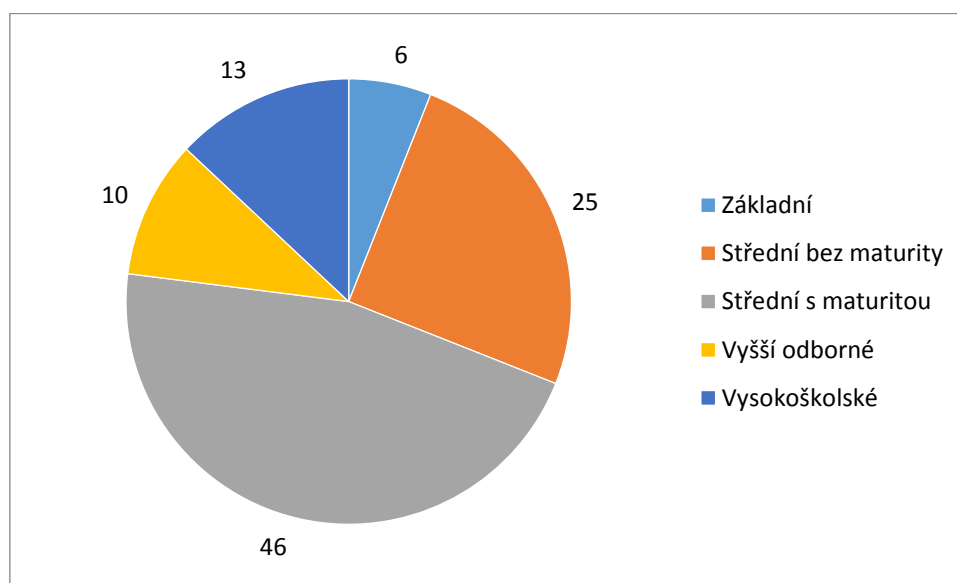
Graf č. 2: Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf číslo 3 níže charakterizuje dosažené vzdělání respondentů. Nejpočetnější skupinu tak tvoří svými 46 % jedinci, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitou. Další početnou skupinou jsou pak jedinci, kteří dosáhli středního vzdělání bez maturity a tvoří 25 % všech dotázaných.

Graf č. 3: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

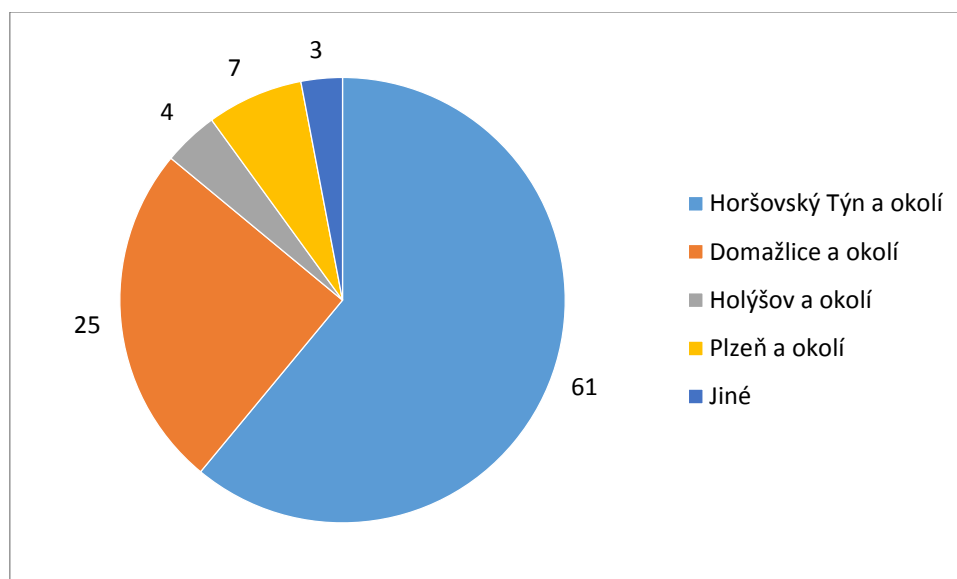
Jedinci s vysokoškolským vzděláním pak tvoří skupinu 11 % všech dotázaných a jedinci s vyšším odborným vzděláním pak tvoří skupinu 10 % dotázaných. Nejméně zastoupenou skupinou jsou tak jedinci se základním vzděláním, kteří tvoří pouze 3 % všech dotázaných.

Dle níže uvedené struktury respondentů z hlediska jejich vzdělání se tak lze domnívat, že služby dané čerpací stanice, fungující pod značkou Shell v Horšovském Týně, jsou tak běžně dostupné i střední vrstvě obyvatelstva. Tj. služby dané čerpací stanice nejsou záležitostí nedostupnou či nadstandardní pro nejvíce zastupitelnou skupinu obyvatelstva střední vrstvy.

Další graf, tedy **graf s číslem 4** již charakterizuje respondenty z hlediska jejich bydliště. Z průzkumu je patrné, že největší zastupitelnou část zákazníků dané čerpací stanice tak tvoří jedinci z Horšovského Týna a okolí svými 61 %.

Další poměrně velkou skupinu pak tvoří zákazníci z Domažlic a okolí, ti představují 25 % dotázaných. Další skupiny zákazníků jsou zastoupeny v malé míře – 7 % tvoří respondenti z Plzně a okolí, 4% respondenti z Holýšova a okolí, 4 % pak jiné. Lze se tedy domnívat, že tu nejsilnější základnu zákazníků pro tuto čerpací stanici, tvoří jedinci z Horšovského Týna, Domažlic a okolí vzdáleného do 15 km od dané čerpací stanice.

Graf č. 4: Struktura respondentů z hlediska jejich bydliště



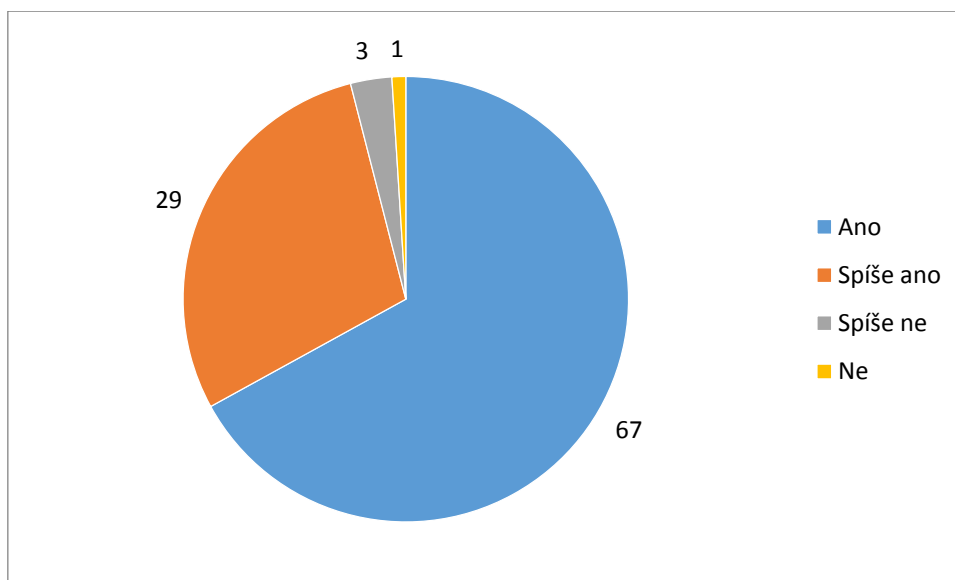
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

7.6.2 Sekce – image

Tato sekce je složena celkem z pěti následujících otázek, které jsou vyobrazeny skrze grafy níže. Tyto otázky se snažily odhalit názory, postoje a důvěru zákazníků vůči image společnosti a vůči dané čerpací stanici.

První otázka z této sekce poukazovala na tradici samotné společnosti Shell Czech Republic, a. s. Výsledky na tuto otázku zobrazuje **graf číslo 5**.

Graf č. 5: Vnímáte společnost Shell Czech Republic, a. s. jako společnost s dlouhodobou tradicí?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Výrazná většina respondentů, tj. 45 dotazovaných, uvedlo, že společnost Shell Czech Republic, a. s. vnímá jako společnost s dlouhodobou tradicí. Tito respondenti si byli zcela jisti svým tvrzením a pro svou odpověď zvolili možnost ano.

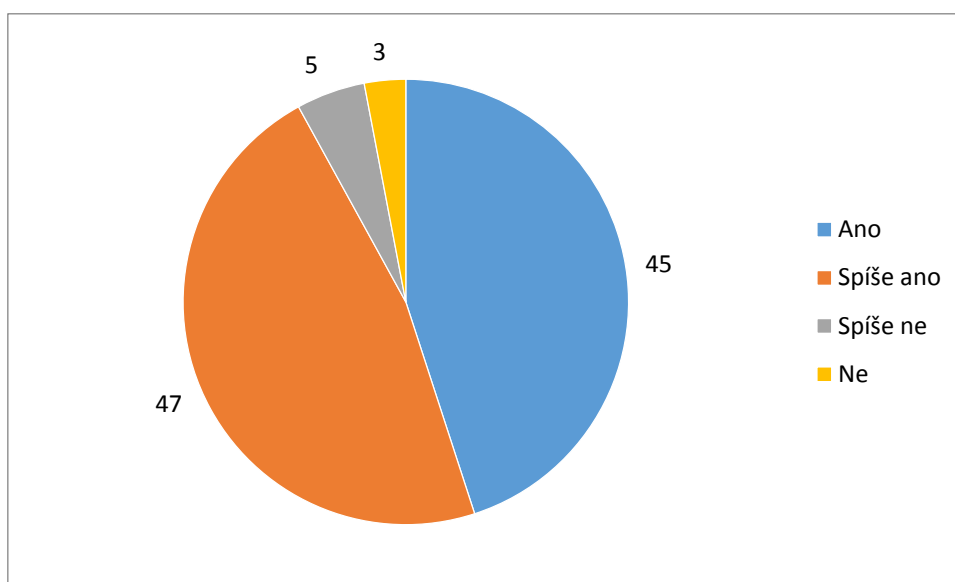
Další silnou skupinou respondentů byli ti, kteří pro svou odpověď zvolili možnost spíše ano. Je patrné, že tato skupina respondentů, tj. 47 dotazovaných, si nebyla zcela jista tím, zda společnost vystupuje zcela jako společnost s dlouhodobou tradicí a lze se domnívat, že tito respondenti mají jisté pochyby. Zbytek respondentů – tj. 5 dotazovaných zvolilo možnost spíše ne, 3 dotazovaní respondenti dokonce pro svou odpověď zvolili možnost ne.

Společnost by tak měla ještě více dbát a poukazovat na existenci svého dlouholetého fungování, tudíž by měla do svých budoucích marketingových aktivit a aktivit v rámci medializace společnosti využívat frázi, jež budou podvědomě vytvářet mezi zákazníky

dojem dobře fungující společnosti s dlouholetými zkušenostmi ve svém oboru v České republice. Je taktéž pravděpodobné, že někteří zákazníci z řad dotazovaných, nevyužívají internet či nevyužívají elektronická média. Tudíž by společnost neměla opomíjet v rámci své propagace a reklamy ani tištěná média.

Další otázka z této sekce se zabývala tím, zda zákazníci považují čerpací stanici Shell Czech Republic, a. s. v Horšovském Týně za spolehlivou a solidní. Tuto otázku vyobrazuje **graf číslo 6**.

Graf č. 6: Považujete čerpací stanici Shell v Horšovském Týně za spolehlivou a solidní?

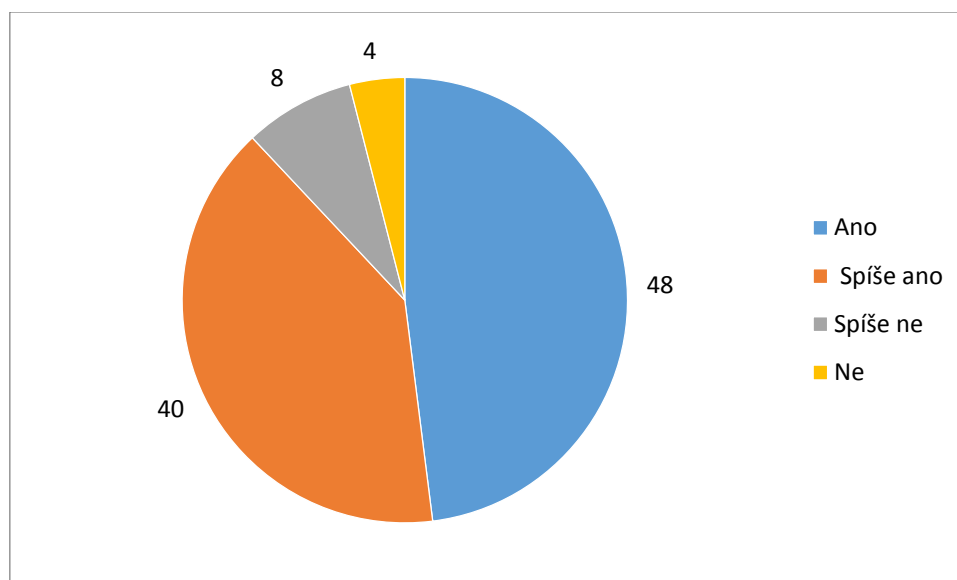


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka třetí z této sekce se týkala důvěry zákazníků ve služby, které daná čerpací stanice v Horšovském Týně nabízí, výstup této otázky je vyobrazen **grafem číslo 7** níže.

Z výstupu této otázky je patrné, že 48 dotazovaných plně důvěřuje nabízeným službám dané čerpací stanice a pro svou odpověď tak zvolili možnost ano. Další vehementně početnou skupinou jsou respondenti, kteří uvedli pro svou odpověď možnost spíše ano, tj. 40 dotazovaných. Na druhou stranu je zde i menšina dotazovaných, kteří zvolili možnost spíše ne – tj. 8 dotazovaných a možnost ne – tj. 4 dotazovaní.

Graf č. 7: Důvěřujete službám, které tato čerpací stanice Shell v Horšovském Týně nabízí?



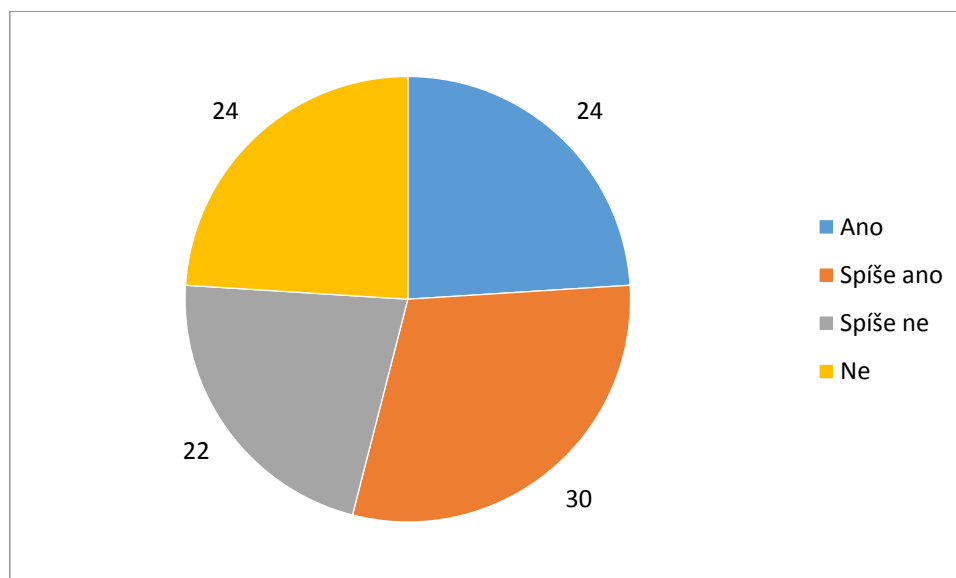
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Díky výstupu této otázky se lze domnívat, že daná čerpací stanice má velmi dobrou základnu zákazníků, kteří nabízeným službám důvěřují, ale existuje zde procento i těch, kteří se se svou důvěrou k dané čerpací stanici zdráhají, či byla již jejich důvěra v minulosti zklamána. Společnost by se tak měla zajímat o to, proč někteří zákazníci službám dané čerpací stanice nedůvěřují – společnost může v budoucnu navázat na další výzkum v souvislosti problematiky důvěry zákazníků k dané čerpací stanici. Cílem tohoto navazujícího výzkumu by tak mělo být zjištění a odhalení kořenových příčin nedůvěry zákazníků.

Otázka čtvrtá z této sekce se dotazovala na to, zda zákazníci upřednostňují služby této čerpací stanice před jinými konkurenty. Výstupy pro tuto otázku vyobrazuje **graf číslo 8**.

Z tohoto níže uvedeného grafu je patrné, že síly jednotlivých odpovědí respondentů jsou téměř vyváženy. Pro možnosti odpovědí ano i ne jsou dokonce obě hodnoty zcela stejné – tj. 24 dotázaných uvedlo, že služby čerpací stanice upřednostňují před jinými konkurenty, na druhé straně 24 dotázaných uvedlo možnost ne, že služby dané čerpací stanice neupřednostňují před jinými konkurenty. Je zde však i silně zastoupená skupina těch respondentů, kteří uvedli možnost spíše ano, tj. 30 dotázaných. Na druhé straně je zde i skupina těch respondentů, kteří uvedli možnost spíše ne, tj. 22 dotázaných.

Graf č. 8: Upřednostňujete služby této čerpací stanice Shell v Horšovském Týně před jinými konkurenty?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Společnost a vedení dané čerpací stanice by si díky výstupu této otázky měla vzít ponaučení. Zde by mohla společnost opět uskutečnit další výzkum, který by se uskutečnil za pomoci oční kamery. Ta by snímala, kterých faktorů si zákazník všímá při návštěvě dané provozovny fungující pod značkou Shell a při návštěvě konkurujících subjektů v okolí. Výsledky tohoto srovnávacího výzkumu by pak mohly přinést své ovoce či i podstatnou změnu pro společnost v návaznosti na samotné využití barev u reklam, uspořádání regálů, prostředí provozovny.

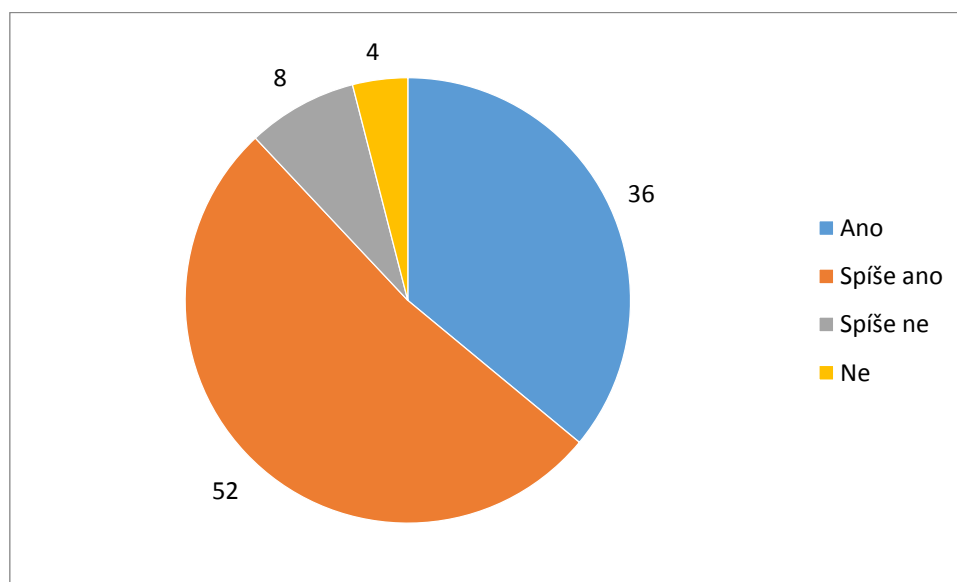
Je důležité stále přesvědčovat zákazníka o tom, že společnost a danou čerpací stanici potřebuje. Na druhou stranu je nutné nezapomínat ani na to, že v zákaznících je třeba podněcovat pocit, že i oni jsou důležití. Zcela jistě se zde nabízí i otázka, proč by zákazníci měli danou čerpací stanici upřednostnit? Čerpací stanice, respektive vedení společnosti Shell, by se tak mělo snažit odlišit zcela od konkurence a najít skutečnou konkurenční výhodu a to i pro tuto danou čerpací stanici. Je jisté, že v dnešní době, jsou zákazníci čím dál pohodlnější a vyhledávají spíše komfort. Společnost by tak mohla zvážit například zřízení služby „zásobovacího“ vozidla, které by na objednání vyjízďelo z dané čerpací stanice přímo k domovu zákazníka, kde by mu byly doplněny pohonné hmoty. Podobně by tomu mohlo být s mobilní aplikací – tato čerpací stanice disponuje parkovištěm pro vozidla, které je hojně využíváno zejména zákazníky pracujícími v Německu. Díky této

mobilní aplikaci by si tak mohli tito i jiní zákazníci zarezervovat parkovací místo, popřípadě poté průběžně kontrolovat svůj automobil pomocí kamerového systému skrze mobilní aplikaci. Taková nabídka mobilní aplikace by však nezahrnovala pouze finanční prostředky na samotnou aplikaci, ale taktéž další finanční prostředky na dispoziční řešení samotného parkoviště.

Lze se i domnívat, že sponzoring některých akcí v okolí Horšovského Týna by dané čerpací stanici přinesl další zákazníky a snížilo by se tak procento těch zákazníků, kteří by danou čerpací stanicí v Horšovském Týně neupřednostnili před jinými konkurenty.

Otázka pátá, z této sekce poslední, se týkala toho, zda se zákazníci domnívají, že se daná čerpací stanice snaží přizpůsobovat nabídku služeb na základě požadavků svých zákazníků. Výstupy jsou vyobrazeny na **grafu číslo 9**.

Graf č. 9: Domníváte se, že se tato čerpací stanice snaží přizpůsobovat nabídku služeb na základě požadavků svých zákazníků?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu číslo 9 je patrné, že 36 dotázaných nepochybuje o tom, že se daná čerpací stanice snaží přizpůsobovat služby dle požadavků zákazníků, pro svou odpověď tito respondenti zvolili možnost ano. Daleko početnější skupinou respondentů jsou však ti, kteří pro svou odpověď zvolili možnosti spíše ano. Lze se tak domnívat, že u těchto respondentů panují jisté pochyby. Nepatrná část respondentů, tj. 8 dotazovaných uvedlo jako svou odpověď možnost spíše ne, další 4 respondenti zvolili možnost ne.

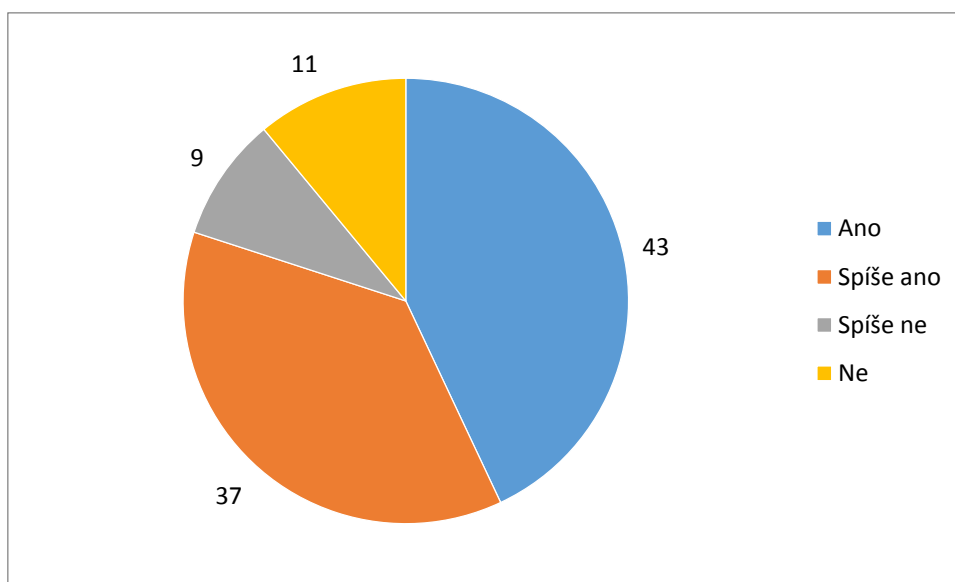
Vedení dané čerpací stanice ve spolupráci se společností Shell by díky výstupům k této otázce mohli zauvažovat o tom, jak každý měsíc informovat své zákazníky o provedených nápravách, změnách a důvodech, které k daným změnám vedly. Toto lze uskutečňovat například skrze webové stránky společnosti nebo skrze uveřejnění článků v místních tištěných médiích.

7.6.3 Sekce – očekávání zákazníků

Tato sekce je složena ze čtyř otázek vztahující se k očekávání zákazníků. Výstupy jednotlivých otázek jsou znázorněny pomocí níže uvedených grafů.

První otázka z této sekce se dotýkala prostředí dané čerpací stanice, snažila se získat patřičné odpovědi na to, zda na zákazníky působí prostředí reprezentativním a příjemným dojmem. Výstup této otázky zobrazuje **graf číslo 10**.

Graf č. 10: Působí na Vás prostředí této čerpací stanice příjemným a reprezentativním dojmem?



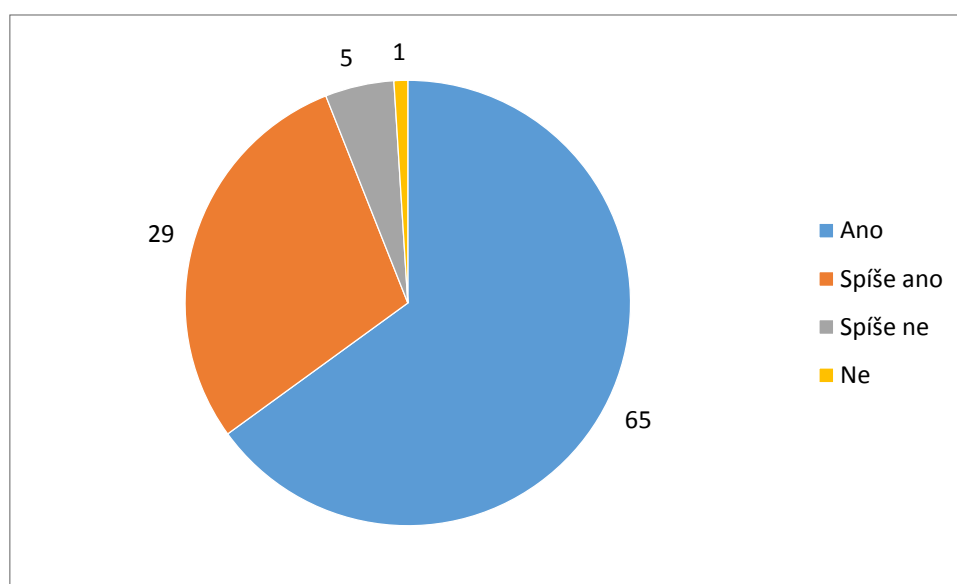
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu je patrné, že převažující většina respondentů zvolila jako možnost své odpovědi ano, tj. konkrétně 43 respondentů. Další početnou skupinou jsou respondenti, kteří zvolili možnost spíše ano, tj. konkrétně 37 dotazovaných. Je zde však zastoupena i menšina respondentů, kteří zvolili možnost spíše ne, tj. 9 dotazovaných a možnost ne, tj. 11 dotazovaných.

Zde by se společnost společně s vedením dané čerpací stanice mohla zamyslet nad tím, jak daný prostor patřičně uzpůsobit a zvelebit. Lze zde najít drobné nedostatky, jakožto nedostatek odpadkových košů ve venkovním prostředí čerpací stanice, povalování nedopalků, špatně dispozičně řešené parkoviště či absence venkovního posezení pro motoristy.

Další otázka z této sekce byla směřována na samotnou obsluhu čerpací stanice, konkrétně na to, zda je pro zákazníky důležitý jejich profesionální přístup. Výstupy této otázky jsou vyobrazeny na **grafu číslo 11**.

Graf č. 11: Je pro Vás důležitý profesionální přístup pracovníků na této čerpací stanici?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

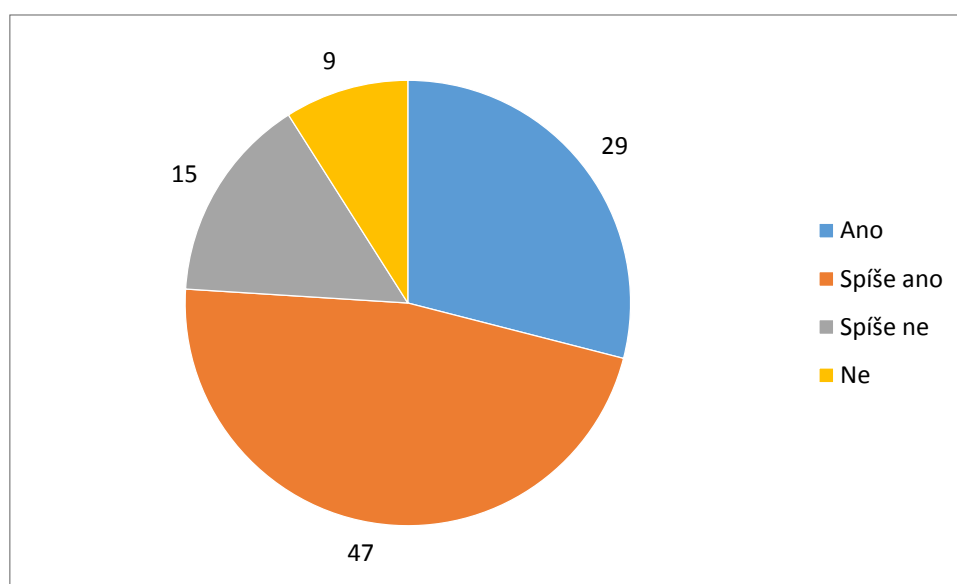
Z grafu je patrné, že 65 dotazovaných uvedlo, že profesionální přístup obsluhy je pro ně důležitým aspektem, uvedli možnost ano. Široce je zde zastoupena i skupina těch, kteří pro svou odpověď zvolili možnost spíše ano, tj. 29 dotazovaných. Mezi ostatní respondenty lze zařadit ty, kteří uvedli možnost spíše ne, tj. 5 dotazovaných a 1 dotazovaný, který zvolil možnost ne.

Lze tak tvrdit, že vedení dané čerpací stanice by se při náboru nových zaměstnanců mělo zaměřovat i na jejich patřičné proškolení, věnovat jim zprvu svůj čas, aby bylo docíleno bezchybnosti procesů a předešlo se nepříjemným situacím plynoucím z komunikace se zákazníkem. Bylo by tak vhodné přepracovat vnitřní směrnici - zapracovat do ní vyobrazení reálných situací s uvedením, jak je třeba danou situaci řešit či jaké formuláře

je třeba v daných případech vyplnit. Vedení dané čerpací stanice by však mělo věnovat svou pozornost při náboru zaměstnanců i charakterovým rysům ucházejícího se o práci. Cenit by se měla především schopnost jednat se zákazníky, kolegy a vyjadřovacím schopnostem. Tím by se předešlo případným konfliktům na pracovišti, jak mezi kolegy, tak se zákazníky.

Třetí otázka ze sekce očekávání zákazníka se zaměřovala na přínos pro zákazníka, zda jsou pro zákazníky služby dané čerpací stanice přínosné. Výstup této otázky vyobrazuje **graf s číslem 12**.

Graf č. 12: Je pro Vás využívání služeb této čerpací stanice přínosné?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tato otázka byla do dotazníkového šetření vložena zcela záměrně, je důležité zjistit, zda zákazníci vnímají přínos dané čerpací stanice pro ně samé. Zajímavým zjištěním je, že pouze 29 dotazovaných si je vědomých tohoto přínosu, další respondenti, konkrétně 47 dotazovaných uvedlo jako možnost odpovědi položku spíše ano. Ostatní respondenti, tj. 11 dotazovaných zvolilo možnost spíše ne. 9 dotazovaných dokonce zvolilo možnost ne.

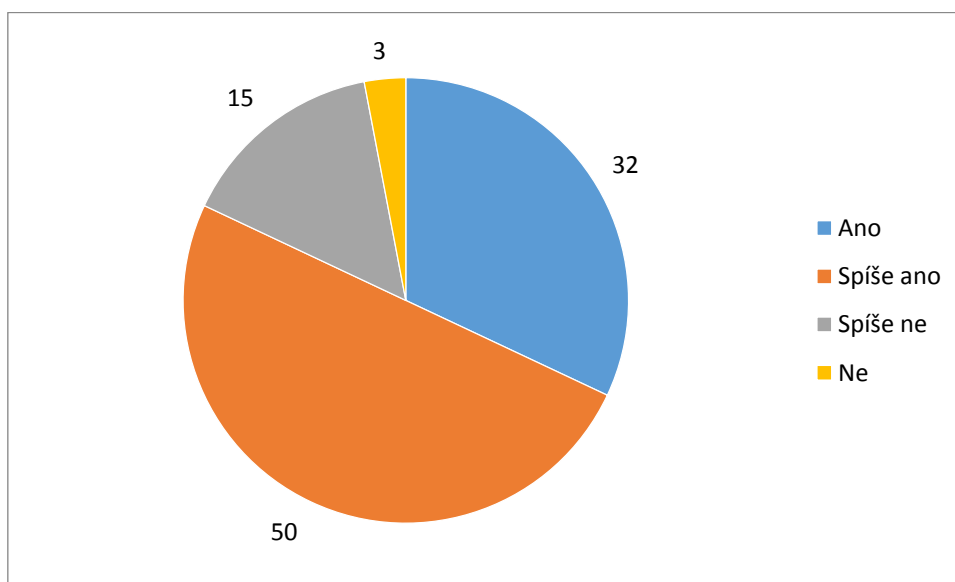
Z výstupu této otázky lze odvodit určitou existenci absence přínosu dané čerpací stanice vůči svým zákazníkům. Přínos dané čerpací stanice je tak třeba upevnit například skrze projekty uskutečnitelné v bydlišti nejširší základny zákazníků dané čerpací stanice. Jelikož čerpací stanice a společnost Shell Czech Republic, a. s. podnikají v oboru ropného průmyslu, je tak adekvátní uskutečňovat projekty s cílem ochrany a udržitelnosti životního

prostředí, například za určitý počet odebraných litrů pohonných hmot na dané čerpací stanici vedení společnosti vynaloží určité finanční prostředky na výsadbu nových stromků v okolí Horšovského Týna, následně je třeba příslušně tyto skutečnosti prezentovat veřejně. Možná by vedení společnosti a daná čerpací stanice mohli taktéž zvážit odběr zboží od místních dodavatelů a tím tak podpořit místní rozvoj ekonomiky.

Zkrátka by se daná čerpací stanice a vedení společnosti měli snažit o to, být dobrým sousedem v oblasti, kde se čerpací stanice nachází, spolupracovat s místními komunitami apod.

Poslední čtvrtá otázka z této sekce řešila dostupnost propagačních materiálů na dané čerpací stanici v Horšovském Týně. Otázka měla za úkol zjistit, zda je dostupnost těchto materiálů dostatečná. Výstup této otázky vyobrazuje **graf s číslem 13**.

Graf č. 13: Je dle Vás dostupnost propagačních materiálů na této čerpací stanici dostatečná?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu je patrné, že 32 dotazovaných pro svou odpověď zvolilo možnost ano, více zastoupenou skupinou se však stali respondenti, konkrétně 50 dotazovaných, kteří zvolili možnost spíše ano. Menšinu tvoří respondenti, kteří pro svou odpověď zvolili možnost spíše ne (15 dotazovaných) a možnost ne (3 dotazovaní).

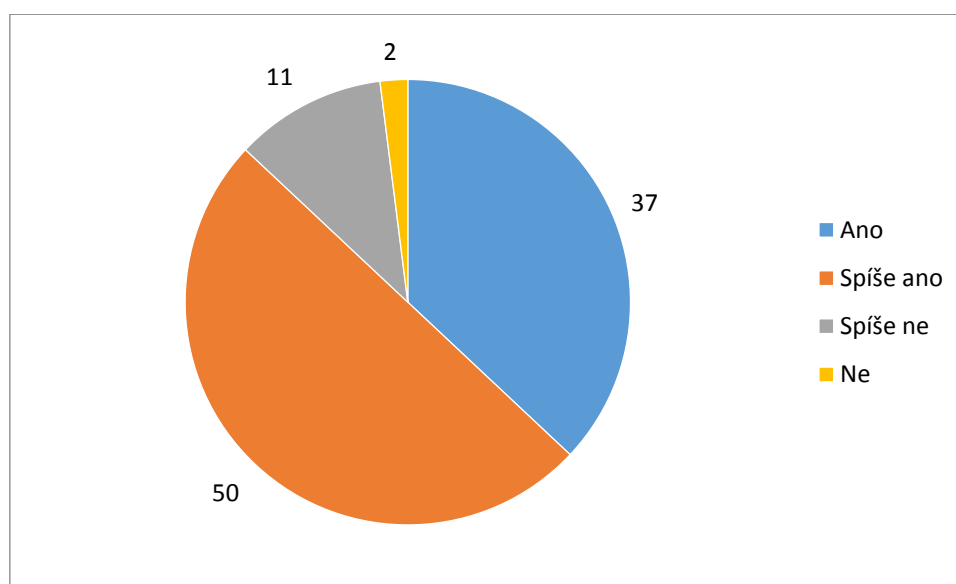
Tento graf napovídá, že i zde jsou jisté mezery, které je třeba vyplnit. Daná čerpací stanice by tak měla věnovat pozornost tomu, jaké skutečnosti zveřejňuje a jaké věci je třeba ještě medializovat, vytvářet na ně reklamu. Pozornost by však měla být věnována i místům na čerpací stanici, kde je reklama vystavena a přesvědčit se o tom, zda jsou tyto místa skutečně viditelná pro zákazníky.

7.6.4 Sekce – vnímaná kvalita

Tato sekce je složena celkem z 5 otázek, jejichž výstupy jsou vyobrazeny grafy níže.

První otázka z této sekce se zákazníků dotazovala na skutečnost, zda považují služby této čerpací stanice za kvalitní. Výstup této otázky je prezentován skrze **graf číslo 14**.

Graf č. 14: Jsou dle Vás nabízené služby na této čerpací stanici kvalitní?



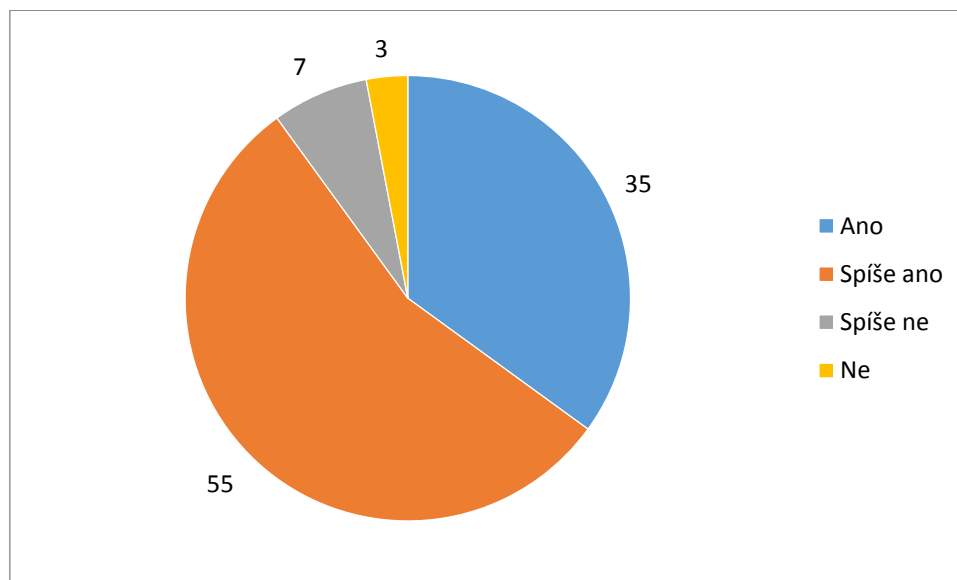
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu lze vyvodit, že většina respondentů, tj. 37 dotazovaných si je vědoma kvality služeb čerpací stanice, uvedli pro svou odpověď možnost ano. Největší skupinu respondentů však tvoří skupina, která zvolila pro svou odpověď možnost spíše ano, tj. 50 dotazovaných. Menšinu tvoří pak respondenti, kteří pro svou odpověď zvolili možnost spíše ne (tj. 11 dotazovaných) a možnost ne (2 dotazovaní).

Drobnou existenci mezer lze vyvodit i zde. Vedení čerpací stanice, v případě, že by chtělo přesvědčit zákazníky o kvalitě svých služeb, by se mohlo uchýlit k ochutnávkám určitých potravin přímo na prodejně nebo poskytování vzorků určitého zboží, či takovým způsobem poskytovat dárky k zakoupenému zboží.

Druhá otázka této sekce narážela na dotazy k zakoupenému zboží a službám, směřovala k zjištění, zda jsou tyto dotazy ze strany zákazníků zodpovězeny vždy jasně a srozumitelně. Výstup této otázky vyobrazuje **graf číslo 15**.

Graf č. 15: Jsou Vám vysvětleny dotazy k zakoupenému zboží vždy jasně a srozumitelně?



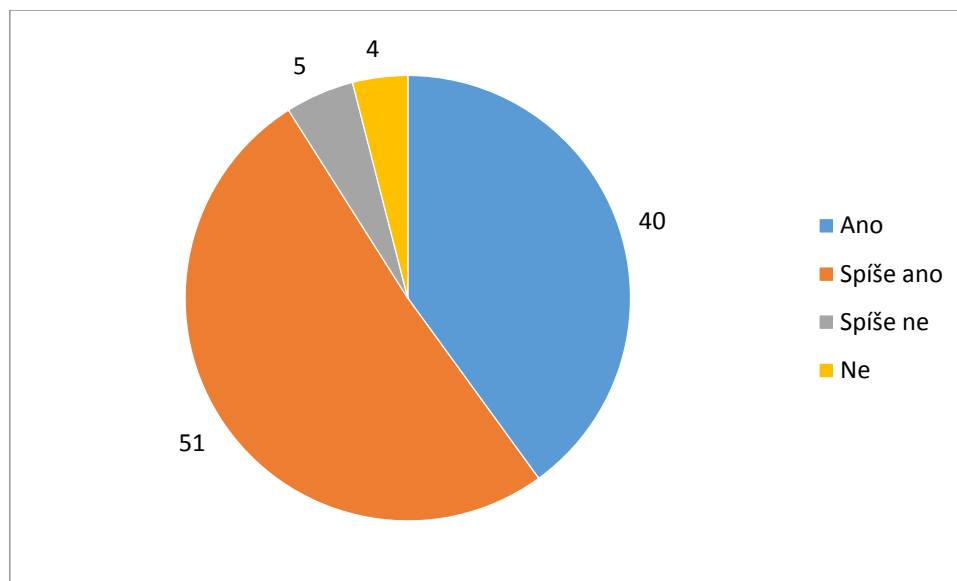
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z tohoto grafu číslo 15 vyplývá, že 35 dotazovaných si bylo jisto tím, že jejich dotazy byly zodpovězeny jasně a srozumitelně, proto zvolili pro svou odpověď možnost ano. Největší zastupitelnost však tvoří 55 dotazovaných, kteří pro svou odpověď zvolili možnost spíše ano. Nejméně v tomto grafu je zastoupena skupina respondentů, tj. 3 dotazovaní, kteří se nedomnívají, že jim byly jejich dotazy zodpovězeny jasně a srozumitelně. Zbývajících 7 respondentů uvedlo jako svou odpověď možnost spíše ne.

Ač tato otázka vykazuje velmi dobré výsledky pro danou čerpací stanici, vždy je nutné, aby byl personál proškolen i z hlediska sortimentu zboží a služeb, které prodává. Je třeba zaměstnance seznamovat s novinkami, ale i s umístěním těchto produktů na prodejně. Například v oblasti prodeje olejů je nutné, aby byl zaměstnanec dobrým rádcem – k nápomoci by mu mohla posloužit zpracovaná tabulka s přehledem a uvedením, pro jaký typ motoru vozidla je vhodný jaký motorový olej. Danému zaměstnanci tak lze usnadnit práci, jelikož si nelze zapamatovat jisté souvislosti nazpaměť, ale taktéž bude ušetřen dohadů ze strany zákazníků.

Další otázka této sekce se zákazníků dotazovala, zda zakoupené zboží a služby na dané čerpací stanici odpovídají jejich požadavkům. Výstup této otázky vyobrazuje **graf číslo 16**.

Graf č. 16: Odpovídá zakoupené zboží a služby na této čerpací stanici Vaším požadavkům?



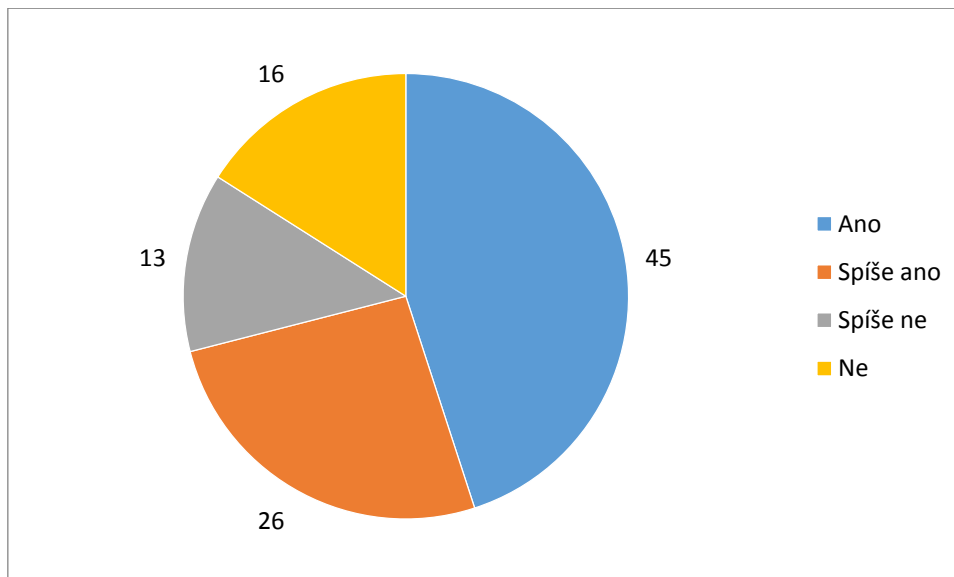
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu je patrné, že 40 dotazovaných uvedlo jako svou odpověď možnost ano. Největší skupinu však tvoří 51 respondentů, kteří jako možnost své odpovědi zvolili položku spíše ano. Je zde však dohledatelná i skupina těch, kteří měli daleko vyšší požadavky na zakoupené zboží a služby, tj. 5 dotazovaných uvedlo pro svou odpověď možnost spíše ne, 4 respondenti zvolili možnost ne. Zde se čerpací stanice setkává s velmi dobrými výsledky, což může být zapříčiněno obměnou sortimentu a zavedením primární značky „Deli by Shell“.

Předposlední otázka této sekce si kladla nárok na zjištění názoru na venkovní obsluhu a na to, zda zákazníkům vyhovuje, že jim na požádání natankují palivo. Výstup této otázky je vyobrazen na **grafu číslo 17**.

Z grafu lze vyvodit, že 45 dotazovaných tuto službu vítá, tudíž uvedli pro svou odpověď možnost ano. Další více zastupitelnou skupinu tvoří 26 respondentů, kteří pro svou odpověď zvolili možnost spíše ano. Existuje však zde i početná skupina 16 respondentů, kteří tuto službu nevítají a uvedli tak jako možnost své odpovědi volbu ne. Možnost odpovědi spíše ne zvolilo 13 dotazovaných.

Graf č. 17: Vyhovuje Vám venkovní obsluha, která Vám na této čerpací stanici na požádání natankuje palivo?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Daná čerpací stanice, ale i společnost Shell Czech Republic, a. s. na tuto jimi poskytovanou službu venkovní obsluhy sázejí, jelikož tvoří konkurenční výhodu, kterou jiní konkurenti nenabízejí. Ne všichni zákazníci však tuto službu vítají. Mnozí zákazníci mnohokrát uvádějí, že jim dotaz směřovaný na to, zda jim obsluha může natankovat, přijde otravný. Proto by bylo dobré tuto službu o úroveň vylepšit, například skrze umístění spínacího knoflíku pro přivolání obsluhy na tankovací stojan. Obsluha by pak u sebe měla zařízení, prostřednictvím jej by jim bylo zasíláno oznámení.

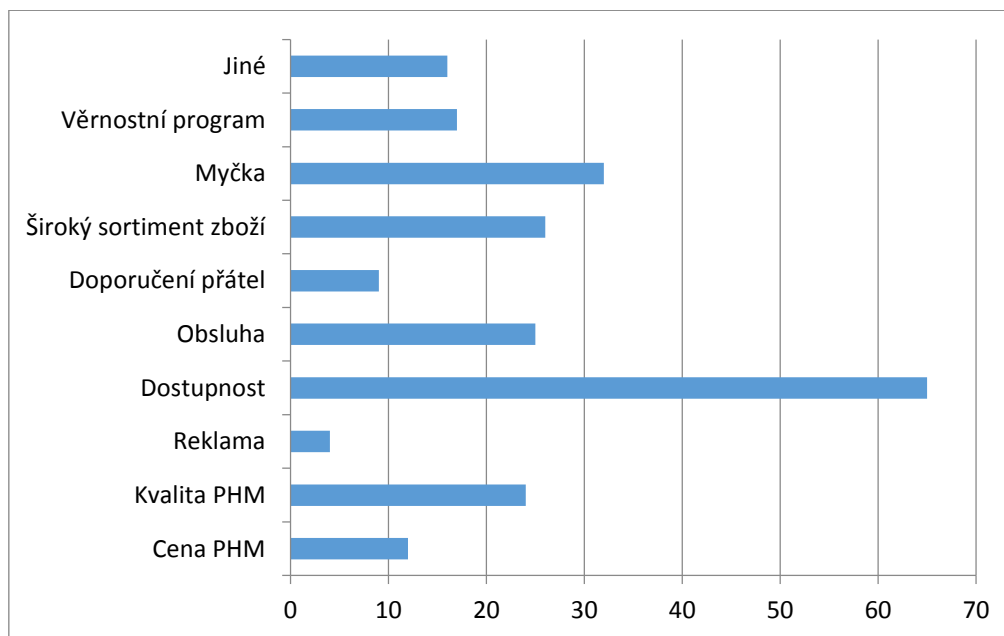
Poslední otázka této sekce byla směřována k tomu, proč zákazníci danou čerpací stanicí navštěvují. **Graf s číslem 18** vyobrazuje výstup pro tuto otázku.

Tento graf s číslem 18 níže je grafem, kde respondenti mohli zvolit více možností odpovědi. Cílem bylo zjistit, co na dané čerpací stanici nejvíce oceňují.

Z grafu je patrné, že nejvíce zákazníci oceňují dostupnost čerpací stanice, jejíž lokace je zvolena vskutku výborně a to při hlavním silničním tahu jak na Plzeň, tak na hraniční přechod s Německem, navíc na samotném okraji města Horšovský Týn. Jelikož největší základnu zákazníků tvoří lidé z okolí Horšovského Týna, lze usuzovat, že polohu této čerpací stanice vítají a využívají ji proto s ohledem na vzdálenost od svého místa bydliště. Další hojně hodnocenou položkou byla služba mycí linky, což může být zapříčiněno

skutečností, že nejbližší funkční mycí linka je vzdálená 15 km od dané čerpací stanice. V současné chvíli tato čerpací stanice disponuje nejmodernější mycí linkou na okrese, což jí na zájmu zákazníků jen přidává.

Graf č. 18: Proč navštěvujete zrovna tuto čerpací stanici?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

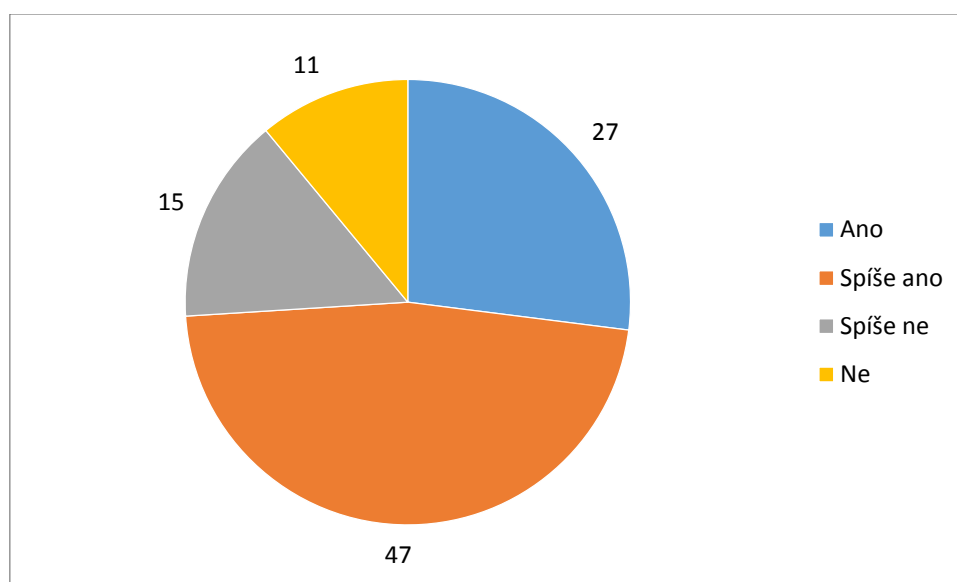
Další dobře hodnocenou položkou byl široký sortiment zboží, dle toho usuzovat, že zavedení konceptu „Billa Stop & Shop“ této čerpací stanici jen prospělo. Další položkou, která byla hojně zákazníky volena, byla obsluha. Dále pak kvalita pohonných hmot, věrnostní program a cena pohonných hmot. Položkou, kterou respondenti nejméně volili, patří doporučení přátel na místě předposledním, na posledním místě je reklama.

7.6.5 Sekce - vnímaná hodnota

Tato sekce je složena z následujících čtyř otázek. Výstupy jednotlivých otázek vyobrazují grafy níže.

První otázka této sekce se dotazovala respondentů na srovnatelnost kvality zboží a služeb s cenou. Výstup této otázky je zobrazen **grafem číslo 19**.

Graf č. 19: Myslíte, že kvalita zboží a služeb na této čerpací stanici odpovídá ceně?



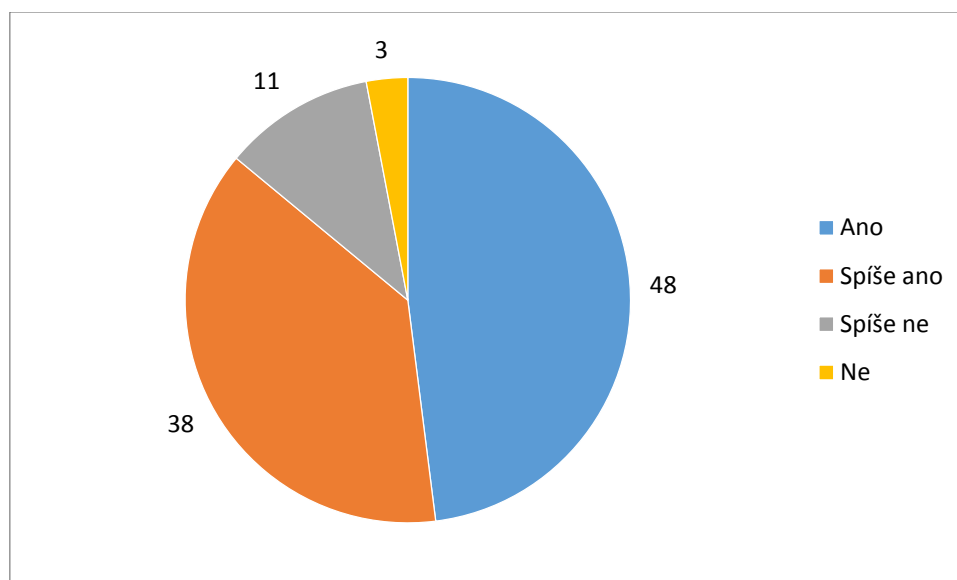
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu číslo lze odvodit, že 27 respondentů pro svou odpověď zvolilo možnost ano, nejvíce početnou skupinou respondentů jsou ti, kteří pro svou odpověď zvolili možnost spíše ano s celkovým počtem 47 dotazovaných. Možnost spíše ne zvolilo 15 dotazovaných, možnost ne pak 11 dotazovaných. Faktem však zůstává, že čerpací stanice fungující pod značkou Shell, tuto čerpací stanici nevyjímaje, bývají ze strany zákazníků často kritizovány za vysoké ceny pohonných hmot. Cenu však nelze na dané čerpací stanici ovlivnit, vyplývá z cenové politiky společnosti Shell Czech Republic, a. s. a skutečnosti, že při vysokých cenách ropy je tento sektor podnikání vysoce ziskovým.

Další otázka této sekce byla směřována na jednání pracovníků se zákazníky, zda probíhá toto jednání jasně a konkrétně. Výstup této otázky vyobrazuje **graf s číslem 20** níže.

Z grafu níže vyplývá skutečnost, že 48 respondentů zvolilo pro svou odpověď možnost ano, 38 respondentů pak možnost spíše ano. Existuje zde i menšina respondentů, tj. 11 dotazovaných, kteří zvolili možnost spíše ne, 3 dotazovaní zvolili jako svou odpověď možnost ne. Lze se tak domnívat, že zaměstnanci dané čerpací stanice jednají z velké části adekvátně se zákazníky a jednají v souladu s mottem společnosti „Lidé nás soudí podle toho, jak jednáme“. I zde lze však nalézt nedostatky, které jdou napravit skrze pravidelná školení a porady s vedením čerpací stanice.

Graf č. 20: Probíhá jednání s pracovníky této čerpací stanice vždy konkrétně a jasně?



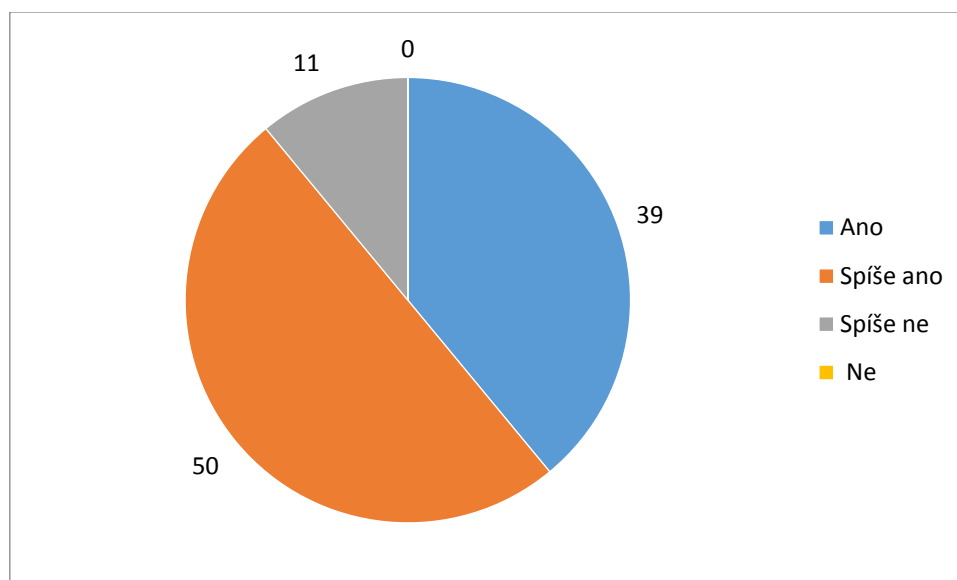
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu vyplývá skutečnost, že 48 respondentů zvolilo pro svou odpověď možnost ano, 38 respondentů pak možnost spíše ano. Existuje zde i menšina respondentů, tj. 11 dotazovaných, kteří zvolili možnost spíše ne, 3 dotazovaní zvolili jako svou odpověď možnost ne. Lze se tak domnívat, že zaměstnanci dané čerpací stanice jednají z velké části adekvátně se zákazníky a jednají v souladu s mottem společnosti „Lidé nás soudí podle toho, jak jednáme“. I zde lze však nalézt nedostatky, které jdou napravit skrze pravidelná školení a porady s vedením čerpací stanice.

Otázka třetí z této sekce se týkala spokojenosti s prezentací zboží a služeb na dané čerpací stanici. Výstupy této otázky znázorňuje **graf číslo 21**.

Z grafu číslo 21 je zřejmé, že většina respondentů je s prezentací zboží a služeb spokojena. To může být zapříčiněno přestavbou interiéru provozovny v roce 2017. Ale zpět k výsledkům - 39 dotazovaných si zvolilo pro svou odpověď možnost ano. Nejpočetnější zastoupení dotazovaných, tj. 50, tvoří skupina, která jako svou možnost zvolila odpověď spíše ano. Možnost spíše ne zvolilo 11 dotazovaných. Možnost ne není v tomto grafu zastoupena vůbec, tj. má 0 respondentů.

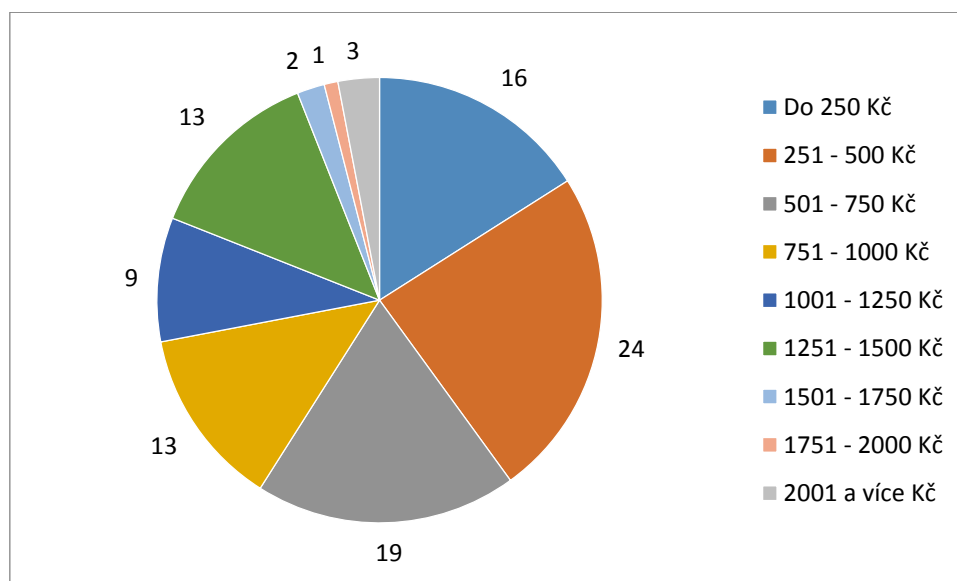
Graf č. 21: Jste spokojeni s prezentací zboží a služeb na této čerpací stanici?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Poslední otázka této sekce byla směřována na průměrnou částku, kterou zákazník utratí během jedné návštěvy na dané čerpací stanici. Výstup této otázky je znázorněn pomocí **grafu číslo 22**.

Graf č. 22: Jaká je průměrná částka, kterou utratíte při jedné návštěvě této čerpací stanice?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z tohoto grafu výše lze vyvodit, že nejpočetnější skupinou respondentů, tj. 24, jsou ti, kteří během jedné návštěvy utratí v průměru 251 – 500 Kč. Lze polemizovat o tom, o jaké

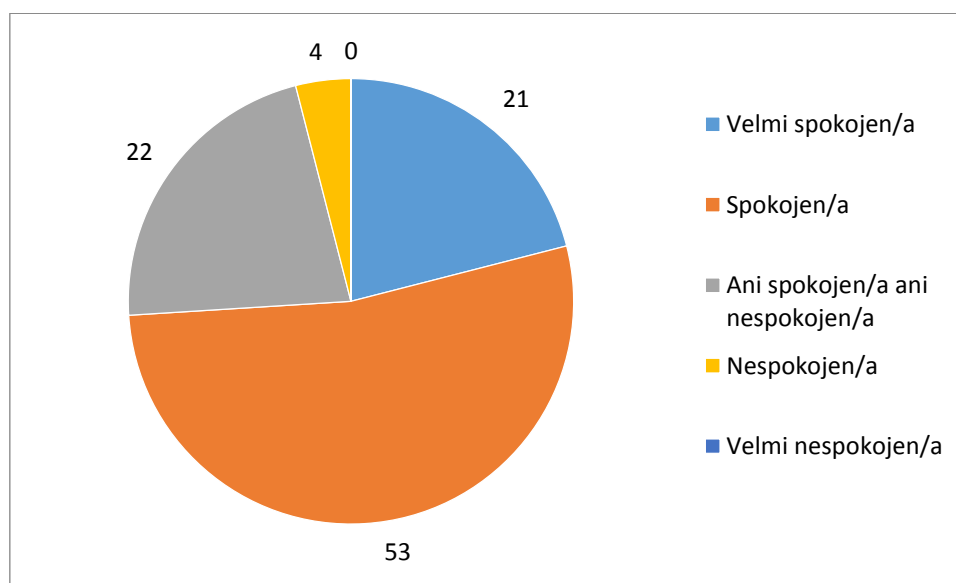
zákazníky se přesně jedná. Lze se však domnívat, že se jedná o zákazníky, kteří tuto čerpací stanici navštěvují každodenně při své cestě do práce s cílem nákupu pohonných hmot, tiskovin, cigaret, pečiva, kávy apod. Cílem umístění konceptu „Billa Stop & Shop“ na tuto čerpací stanici bylo nalákat takové zákazníky, kteří ocení nákup pohonných hmot společně s ostatním zbožím v jednom místě, lze tak usuzovat, že se toto čerpací stanici daří. Další nejvíce zastoupenou skupinou jsou respondenti o celkovém počtu 19, kteří během své jedné návštěvy čerpací stanice utratí v průměru 501 – 750 Kč. Následuje skupina respondentů o celkovém počtu 16, kteří během jedné návštěvy této čerpací stanice utratí do 250 Kč. Dále následuje skupina 13 dotazovaných, kteří během své jedné návštěvy utratí v průměru 751 – 1000 Kč. Na stejné úrovni, tj. 13 dotazovaných se nachází i skupina těch, kteří během jedné návštěvy utrací v průměru 1251 – 1500 Kč. Dalších 9 dotazovaných uvedlo, že během své jedné návštěvy utrací v průměru 1001 – 1250 Kč. Další skupiny respondentů, tj. ti co utrácejí během jedné návštěvy v průměru 1501 – 1750 Kč, 1751 – 2000 Kč a 2000 a více Kč, tvoří nejméně zastupitelnou část grafu.

7.6.6 Sekce – spokojenost zákazníků

Tato sekce je složena z celkem čtyř následujících otázek. Výstup těchto otázek jsou znázorněny pomocí grafů níže.

První otázka této sekce se dotýkala celkové spokojenosti s návštěvou dané čerpací stanice. Výstup této otázky odráží **graf s číslem 23**.

Graf č. 23: Ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost s návštěvou této čerpací stanice



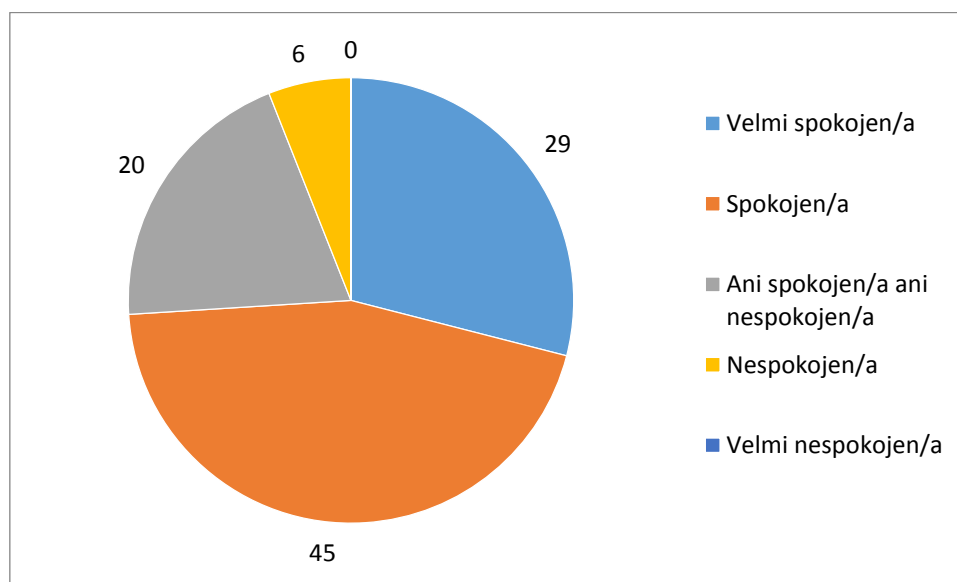
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu výše je patrné, že nejvíce zastupitelnou část tvoří 53 respondentů, kteří zvolili možnost spokojen/a. Dále následuje skupina 22 respondentů, kteří zvolili možnost Ani spokojen/a ani nespokojen/a. Další 4 respondenti zvolili odpověď nespokojen/a. Možnost velmi nespokojen/a není v tomto grafu vůbec zastoupena, tj. má 0 respondentů.

Tento graf výše tak odráží velký potenciál spokojenosti zákazníků s danou čerpací stanicí, ale taktéž reflektuje nutnost zlepšení. Vhodné by bylo, aby vedení čerpací stanice poslouchalo hlas svých zákazníků, například aby bylo využito pro získání názorů zákazníků metody přímých rozhovorů či diskuze v ohniskových skupinách, nebo taktéž použít metodu kritických událostí, na jejímž základě by byly dále rozpracovány znaky spokojenosti zákazníků.

Další otázka z této sekce zachycovala spokojenost zákazníků s jednáním pracovníků dané čerpací stanice. Výstup této otázky je dále zachycen na **grafu číslo 24**.

Graf č. 24: Ohodnoťte Vaši spokojenost s jednáním pracovníků na této čerpací stanici



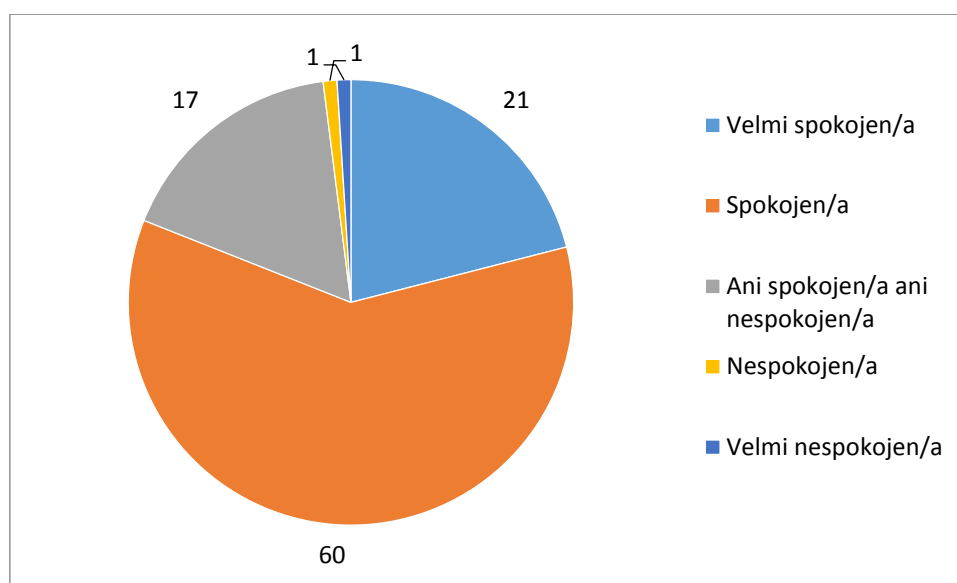
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z výše uvedeného grafu je patrné, že většina zákazníků shledává být spokojenými s jednáním pracovníků na dané čerpací stanici, konkrétně 45 dotazovaných. Velmi spokojeno bylo 29 respondentů. Dalších 20 respondentů uvedlo, že nebylo ani spokojeno ani nespokojeno. Své zastoupení má i skupina nespokojených respondentů, tj. 6 dotazovaných. Možnost velmi nespokojen/a nemá v tomto grafu žádné zastoupení.

Ač tento graf vykazuje potenciál spokojenosti zákazníků s jednáním zaměstnanců, je stále co zlepšovat. Vedení čerpací stanice by mělo více motivovat své zaměstnance, nikoliv však krátkodobými motivy, za které jsou považovány finanční odměny a prémie. Vedení by tak mohlo přistoupit k nepeněžitém odměnám, jako jsou například poukazy na odběr služeb. Nutno podotknout, že pochvala je mnohdy účinnějším krokem k motivaci zaměstnance než jeho kritizování.

Předposlední otázka této sekce zachycovala spokojenost zákazníků s nabízeným sortimentem zboží a služeb. Výstup této otázky je vyjádřen pomocí **grafu číslo 25** níže.

Graf č. 25: Ohodnoťte Vaši spokojenost s nabízeným sortimentem zboží a služeb na této čerpací stanici



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

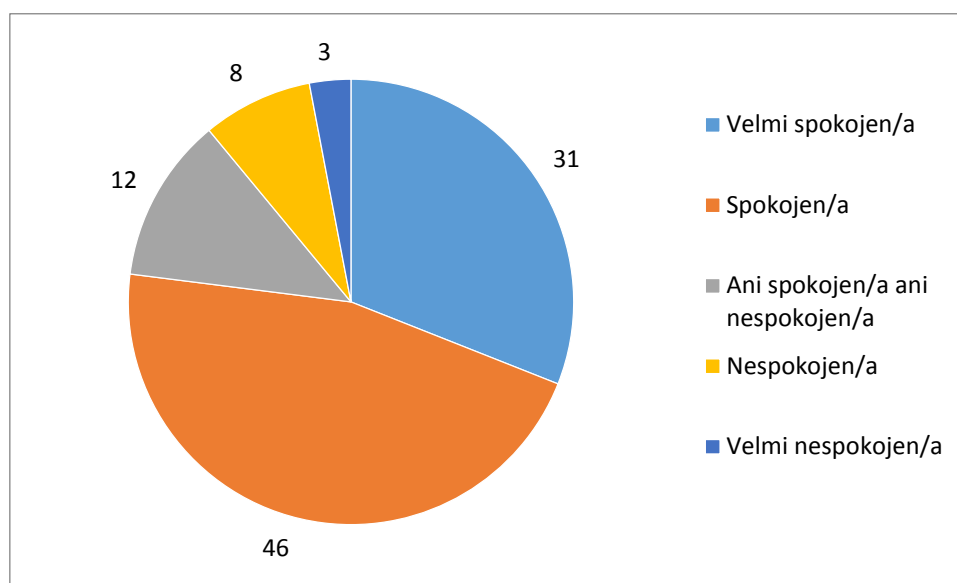
Z grafu je zřejmá skutečnost, že 60 respondentů je spokojeno s nabízeným sortimentem zboží a služeb na dané čerpací stanici. Dalších 21 dotazovaných dokonce uvedlo, že je s tímto sortimentem velmi spokojeno. Dalších poměrně zastoupenou skupinu respondentů tvoří 17 dotazovaných, kteří uvedli, že nejsou ani spokojeni ani nespokojeni. Po 1 respondentu pak mají skupiny s možnostmi nespokojen/a, velmi nespokojen/a.

I v tomto případě by se vedení dané čerpací stanice mělo snažit o monitoring nejprodávanějších položek přesto, že spokojenost s nabízeným sortimentem zboží a služeb vykazuje vysokou hodnotu. Tyto nejprodávanější položky pak posléze zachovat a méně

prodávané položky ze sortimentu vyřadit a obměnit za jiné s cílem čekat, zda tyto nové položky u zákazníků obstojí.

Poslední, čtvrtá otázka z této sekce se zaměřovala na spokojenost zákazníků s čistotou dané čerpací stanice. Výstup otázky je znázorněn za pomoci **grafu číslo 26**.

Graf č. 26: Ohodnoťte Vaši spokojenost s čistotou provozu na této čerpací stanici



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu je patrné, že 46 respondentů bylo s čistotou provozu dané čerpací stanice spokojeno. Dalších 31 dotazovaných dokonce velmi spokojeno. Skupinu 12 dotazovaných pak tvoří jedinci, kteří zvolili možnost ani spokojen/a ni nespokojen/a. Možnost Nespokojen/a zastupuje skupina 8 respondentů a 3 respondenti zastupují skupinu velmi nespokojených.

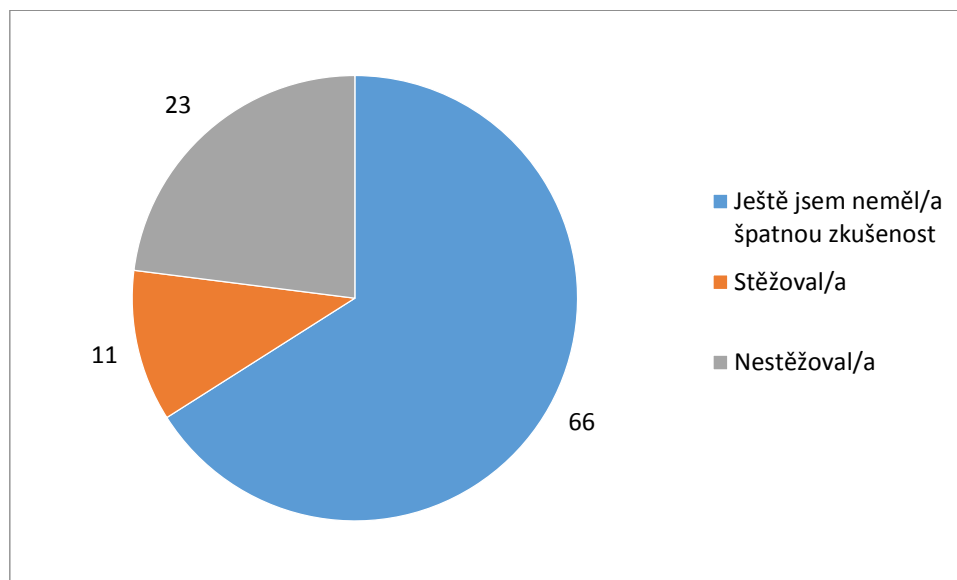
Přesto, že spokojenost s čistotou provozu vykazuje i zde vysokou hodnotu, bylo by dobré, kdyby vedení společnosti zauvažovalo o najmutí pracovníka, který by měl na starost pouze úklid dané provozovny, tento pracovník by se tak stal specializovaným. Výhodou by bylo zamezení křížení kompetencí mezi pracovníky, snadnější odhalení nedostatků a dosažení vyšší účinnosti v oblasti čistoty provozu.

7.6.7 Sekce – stížnosti zákazníků

Tato sekce je zachycena pomocí tří následujících otázek. Výstupy z těchto otázek jsou znázorněny pomocí grafů níže.

První otázka této sekce se tázala, zda si zákazníci v případě, že zažili nějakou nepříjemnou situaci na dané čerpací stanici, stěžovali. Výstup této otázky znázorňuje **graf číslo 27** níže.

Graf č. 27: V případě, že jste zažil/a nepříjemnou situaci či měl/a špatnou zkušenost na této čerpací stanici, stěžoval/a jste si?



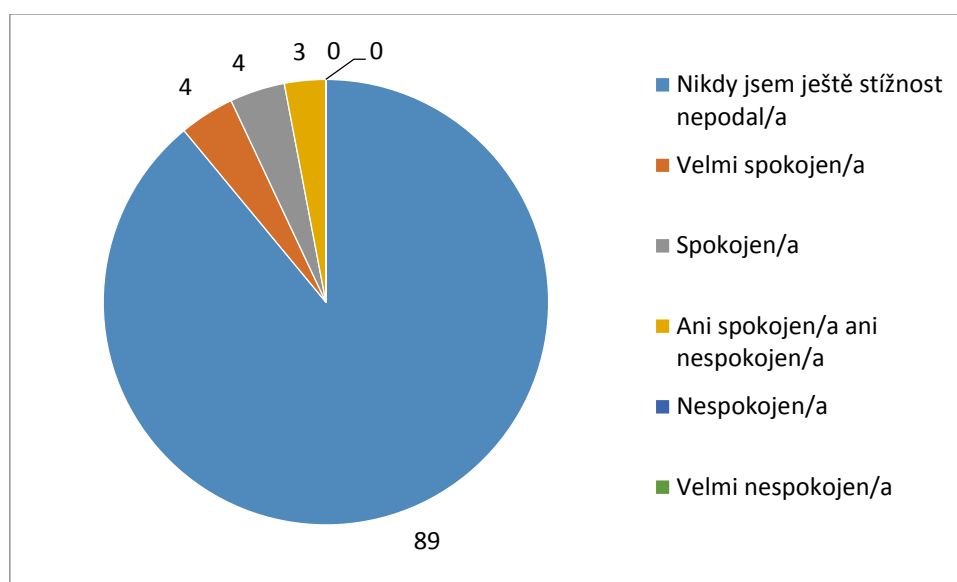
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu je patrné, že 66 dotazovaných ještě špatnou zkušenost s touto čerpací stanicí neměli. Dalších 23 respondentů uvedlo, že přesto, že měli špatnou zkušenost, nestěžovali si. Pouze 11 dotazovaných uvedlo, že si stěžovali.

Díky výstupu této otázky se i u této čerpací stanice potvrdilo, na co vědecké průzkumy poukazují. Pouhé malé procento zákazníků si stěžuje. Je tak důležité, aby byla vedením dané čerpací stanice vypracována směrnice k tomu, jak s daným stěžujícím si zákazníkem zacházet. Je totiž všeobecně známé, že ti nejméně spokojení budou vždy ti, kteří si stěžovali. Jakmile bude zákazníkův problém náležitě vyřešen, je vhodné tohoto zákazníka zpětně kontaktovat a dotázat se, zda je vše v pořádku. Zákazníkův dojem bude upevněn v tom, že má vedení čerpací stanice zájem na tom, jak moc je skutečně spokojen.

Další otázka této sekce se dotazovala na spokojenost s vyřízením dané stížnosti a zároveň fungovala jako otázka ověřovací, zda respondenti věnují pozornost otázkám. Což se potvrdilo na stejné hodnotě respondentů s předešlou otázkou. Výstup této otázky je vyobrazen na **grafu číslo 28**.

Graf č. 28: Ohodnoťte Vaši spokojenost s vyřízením Vaší stížnosti



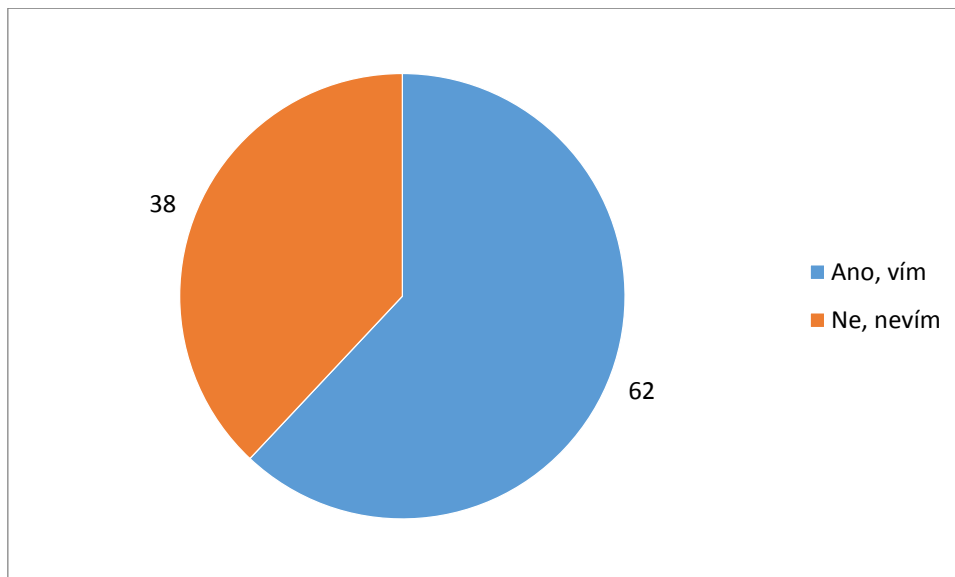
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z výše uvedeného grafu je patrné, že 89 respondentů ještě žádnou stížnost, směřovanou na tuto čerpací stanici, dosud nepodalo. Další 4 respondenti byli s vyřízením své stížnosti spokojeni a další 4 tázání byli dokonce velmi spokojeni. Ostatní 3 respondenti nebyli s vyřízením své stížnosti ani spokojeni ani nespokojeni. Možnosti nespokojen/a, velmi nespokojen/a nejsou v tomto grafu zastoupeny.

Poslední otázka ze sekce stížnosti zákazníků se zaměřovala na skutečnost, zda zákazníci vědí, kam a na koho se v případě stížností obracet na dané čerpací stanici. Výstup této otázky znázorňuje **graf číslo 29**.

Výstup grafu níže poukazuje na skutečnost, že 62 dotazovaných ví, kam se v případě stížností obracet. Ostatních 38 respondentů uvedlo, že neví, kam se se stížnostmi obracet.

Graf č. 29: Víte, kam se v případě stížností máte jako zákazník této čerpací stanice obracet?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Bylo by vhodné, aby vedení čerpací stanice zauvažovalo společně s vedením společnosti Shell Czech Republic, a. s. kam vhodně umístit i odkaz na tuto skutečnost problematiky stížností. Nejjednodušším řešením, a zároveň nejméně nákladným, by bylo umístit na účtenky tento nápis: „V případě stížností se prosím obračejte na níže uvedený kontakt, e-mailovou adresu.“

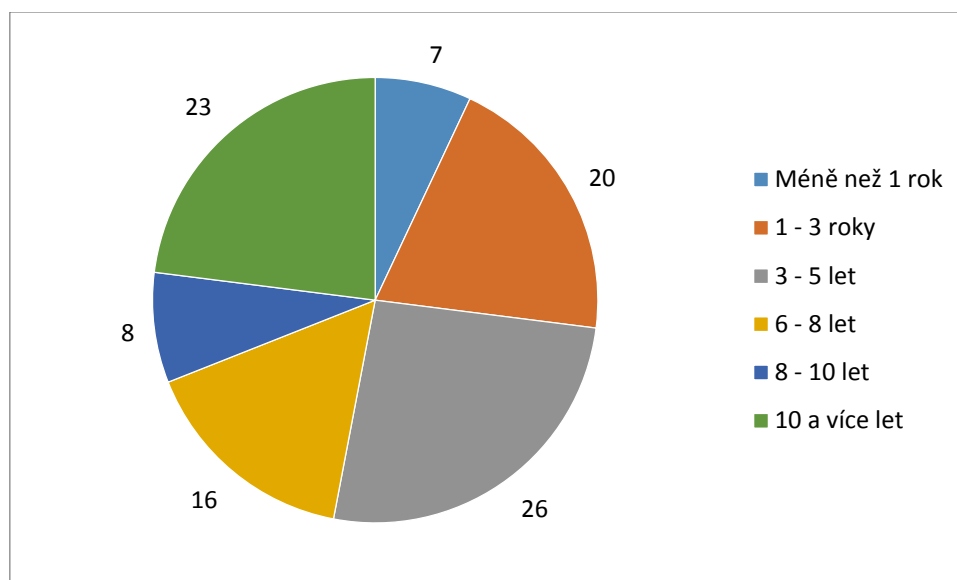
7.6.8 Sekce – loajalita zákazníků

Tato sekce je složena ze čtyř následujících otázek týkající se loajality zákazníků. Výstupy z těchto otázek jsou zachyceny prostřednictvím jednotlivých grafů níže.

První otázka ze sekce loajality zákazníků se respondentů dotazovala na to, jak dlouho danou čerpací stanicí navštěvují. Výstup této otázky zachycuje **graf číslo 30**.

Z grafu je patrné, že nejvíce respondentů, tj. 26, navštěvuje tuto čerpací stanicí 3 – 5 let. Další nejpočetnější skupinu tvoří 23 respondentů, kteří danou čerpací stanicí navštěvují 10 a více let. Méně početnou skupinu pak tvoří 20 respondentů, kteří danou čerpací stanicí navštěvují 1 – 3 roky. Mezi nejméně zastoupené skupiny respondentů patří ti, kteří navštěvují danou čerpací stanicí 6 – 8 let, 8 – 10 let a méně než 1 rok.

Graf č. 30: Jak dlouho navštěvujete tuto čerpací stanici Shell v Horšovském Týně?

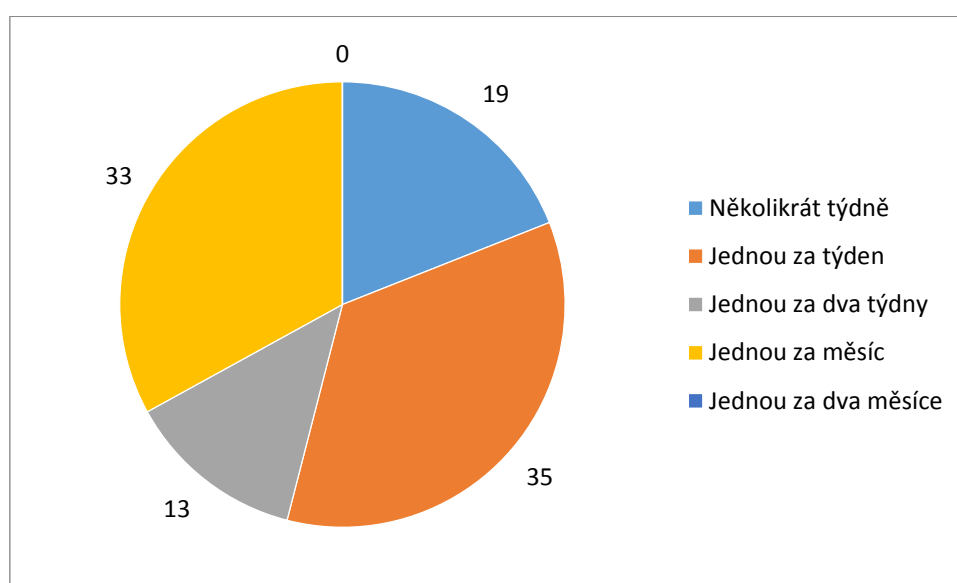


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Je nutné poznamenat, že pro danou čerpací stanici je klíčové a méně nákladné udržet si a uspokojit zákazníky, kteří danou čerpací stanici navštěvují již dlouhodobě. Nalákat nové zákazníky by bylo více nákladným řešením.

Další otázka z této sekce se týkala frekvence návštěv zákazníků. Výstup této otázky je znázorněn pomocí **grafu číslo 31**.

Graf č. 31: Jak často navštěvujete tuto čerpací stanici Shell v Horšovském Týně?



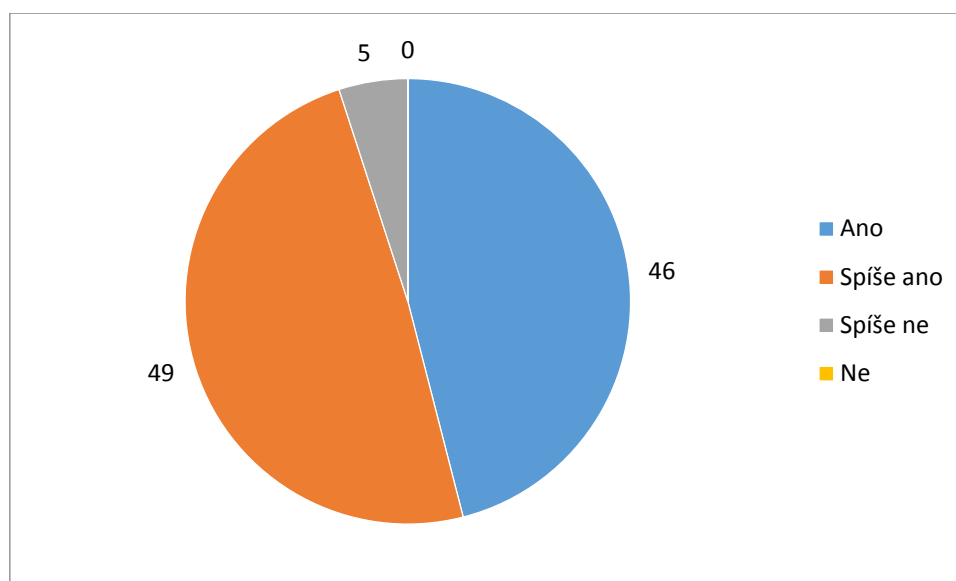
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu výše je patrné, že nejvíce respondentů, tj. 35, navštěvuje tuto čerpací stanici jednou za týden. Další nejvíce početnou skupinu tvoří 33 respondentů, kteří uvedli, že tuto čerpací stanici navštěvují jednou měsíčně. Dalších 19 respondentů tuto čerpací stanici navštěvuje několikrát za týden. Ostatních 13 respondentů navštěvuje tuto čerpací stanici jednou za dva týdny. V tomto grafu nemá žádné zastoupení možnost jednou za dva měsíce.

Díky výstupu této otázky by bylo vhodné, aby vedení čerpací stanice společně s vedením společnosti zvážilo častější obměnu promo nabídek dříve než po 1 měsíci. Cílem by bylo zákazníky motivovat k častější návštěvě této čerpací stanice.

Další otázka z této sekce byla směřována na to, zda zákazníci plánují navštěvovat tuto čerpací stanici i do budoucna. Výstup této otázky zachycuje **graf s číslem 32**.

Graf č. 32: Plánujete tuto čerpací stanici navštěvovat i do budoucna?

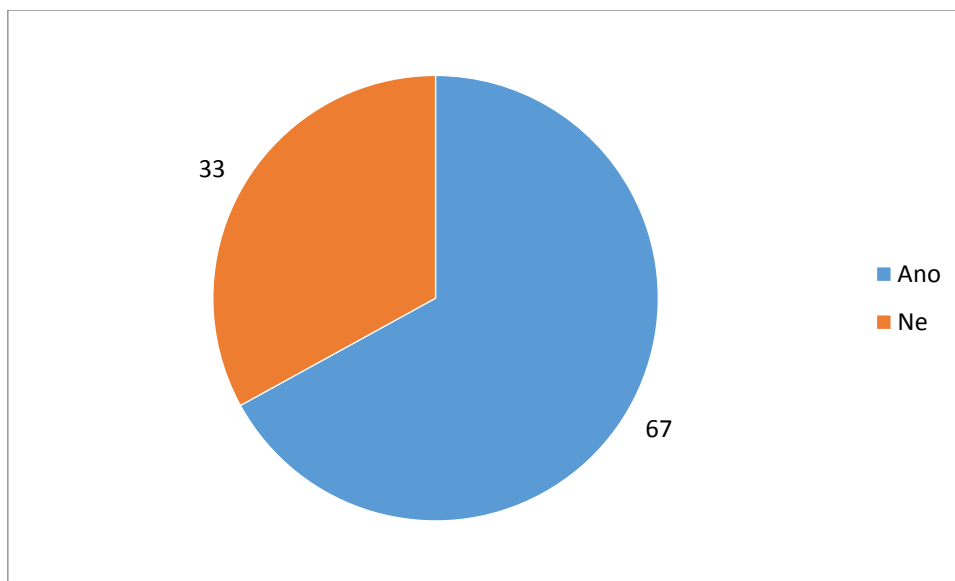


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu výše je zřejmé, že nejvíce zastupitelnou skupinu tvoří 49 respondentů, kteří pro tuto otázku zvolili možnost spíše ano, tuto skupinu respondentů je tak třeba si ji udržet a podmiňovat tomu marketingové aktivity, poslouchat hlas zákazníků. Následuje skupina 46 respondentů, kteří uvedli pro svou odpověď možnost ano, tj. že plánují navštěvovat tuto čerpací stanici i v budoucnu. Tato skupina respondentů se tak považuje za loajální. Ostatních 5 respondentů zvolilo možnost spíše ne. Možnost ne není v tomto grafu zastoupena.

Další otázka ze sekce loajality se respondentů dotazovala, zda už tuto čerpací stanici někdy doporučili svým známým a přátelům. Výstup otázky zachycuje **graf číslo 33**.

Graf č. 33: Doporučili jste již tuto čerpací stanici svým známým/přátelům?



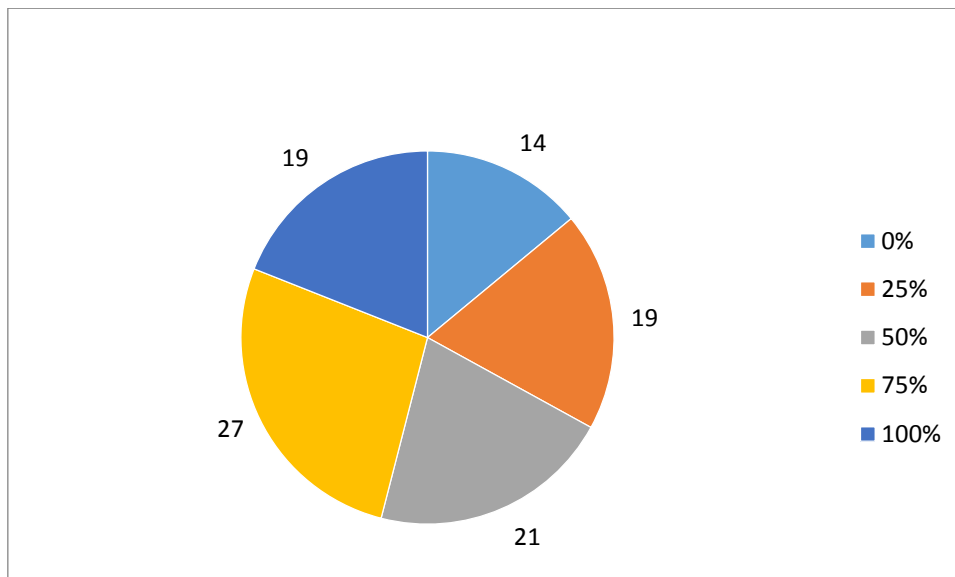
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu výše je patrné, že 67 respondentů uvedlo, že již tuto čerpací stanici doporučili svým přátelům a známým. Ostatních 33 tázaných tuto čerpací stanici ještě svým přátelům a známým nedoporučilo. Díky výstupu této otázky je zřejmé, že tato čerpací stanice má velmi dobrý potenciál vůči loajalitě svých zákazníků, ale stále je třeba pracovat na zlepšení.

Díky předchozímu výstupu z otázek lze pomocí grafu číslo 32 a výstupu grafu 33 konstatovat, že vysoká loajalita a nízká míra odchodu vytváří trvalý podnikatelský úspěch. Zde má čerpací stanice velký potenciál. Vytvoření loajálního zákazníka je však velmi složité, bylo by tedy alespoň pro začátek vhodné přetvářet zákazníky v klienty a stále více upřednostňovat individuální přístup.

Další otázka ze sekce loajality zákazníků se respondentů dotazovala na to, jaká je pravděpodobnost, že tuto čerpací stanici doporučí svým přátelům a známým. Výstup otázky zobrazuje **graf číslo 34**.

Graf č. 34: Jaká je pravděpodobnost, že tuto čerpací stanici doporučí svým známým/přátelům?

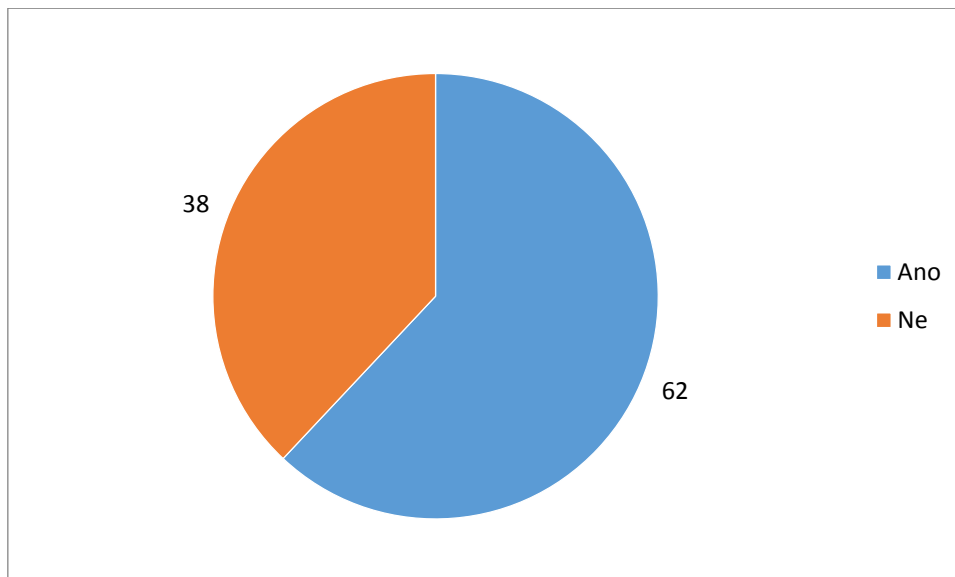


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu výše lze odvodit, že nejpočetnější zastoupení má skupina 27 respondentů, která uvedla, že je zde pravděpodobnost 75 %, že tuto čerpací stanici doporučí svým přátelům a známým. Následuje skupina 21 respondentů s vyjádřením pravděpodobnosti doporučení o 50 %. Dalších 19 respondentů uvedlo pravděpodobnost doporučení o 25 %. Na stejné úrovni se nachází skupina 19 respondentů s vyjádřením pravděpodobnosti doporučení o 100 %. Nejméně zastupitelnou skupinou je 14 respondentů, kteří uvedli 0 % pravděpodobnost doporučení této čerpací stanice svým přátelům. V návaznosti na výstup této otázky by bylo vhodné vypracovat analýzu rizik, která by pomohla podhalit, s jakou pravděpodobností daná událost nastane. Posléze by pomohla s eliminací daných rizik.

Další otázka se respondentů dotazovala na to, zda by danou čerpací stanici opustili v případě, že by v okolí našli jinou čerpací stanici, která prodává stejné zboží a služby za nižší cenu. Výstup této otázky zachycuje **graf číslo 35**.

Graf č. 35: Pokud byste našli v okolí čerpací stanici, která prodává stejné zboží a služby za nižší ceny, opustili byste tuto čerpací stanici Shell v Horšovském Týně?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z grafu lze vyvodit, že 62 respondentů by tuto čerpací stanici opustilo v případě, že by v okolí existovala jiná čerpací stanice nabízející stejné služby za nižší ceny. Dalších 38 respondentů by tuto čerpací stanici neopustilo. Tato skupina respondentů se tak považuje za skupinu skutečně loajálních zákazníků.

Poslední otázka dotazníkového šetření poukazovala na možnost vyjádřit své připomínky či možnost vytknout jisté skutečnosti, popřípadě doporučit vhodná zlepšení. Jelikož byla tato otázka nepovinná, vyjádřilo se k ní pouze 7 respondentů. Tato otázka zahrnovala těchto 7 výstupů:

1. Znuděný personál.
2. Nutné zapracovat na ochotě personálu a čistotě.
3. Jediné, co na této čerpací stanici nedělám, je paradoxně tankování, protože tankuji pouze na ONO a to kvůli cenám, jinak naši Shellku v Horšovském Týně navštěvuji spíše jako obchod a využívám taktéž myčku.
4. Jediné, co mě štve, je vysoká cena kávy. Ovšem párky zde jsou výborné.
5. Často rozbitá myčka, špatně regulovaná situace s parkováním, zejména pak kamionů, ti znepréhledňují celý, poměrně omezený prostor. Sousedící autosalon je

také dost blízko. Jinak vše standardně dle politiky Shell, tzn. v přiměřené kvalitě za "Shell" ceny.

6. Neochota některých zaměstnanců, více dbát na proškolení zaměstnanců, např. oleje, komunikace se zákazníky.
7. Neochota zaměstnanců, neznalost zboží, špatné proškolení.

7.7 Doplnková případová studie

Součástí diplomové práce je i tato případová studie, která se snaží za pomoci Mystery Shoppingu odhalit významné nedostatky na uvedené čerpací stanici Shell Czech Republic, a. s. v Horšovském Týně.

Takto odhalené nedostatky, které se při Mystery Shoppingu (pozn.: tj. technika, která má za úkol zjistit úroveň nabízených služeb prostřednictvím tajného nákupčího u dané společnosti) a jeho opětovné vlně projevily, byly posléze komunikovány se vzorkem 20 studentů Západočeské univerzity v Plzni, fakulty ekonomické. Těmto studentům byla předložena k prostudování již hotová případová studie (viz příloha B) s veškerými odhalenými nedostatky.

Takto předložená studie obsahovala vypracované otázky směřované studentům, jejich úkolem pak bylo snažit se nalézt takové odpovědi a řešení na dané otázky, které by vedlo k zákaznické spokojenosti a loajalitě na dané čerpací stanici Shell v Horšovském Týně.

Cílem této případové studie tedy bylo nejen odhalit významné nedostatky, ale využít znalostí a zkušeností studentů a prostřednictvím tohoto nalézt případné řešení pro danou čerpací stanici, které by v budoucnu vedlo k větší míře spokojenosti a loajalitě zákazníků.

7.7.1 Vyhodnocení příložených otázek

Samotná schůzka se studenty proběhla dne 19. listopadu 2018. Většina těchto studentů se zapojovala do diskuze nad probíranou problematikou. Studenti byli taktéž posléze požádáni o předložení svých vlastních výstupů a možných řešení na předem připravené otázky.

Na základě hromadné diskuze a po prostudování všech výstupů studentů bylo zpracováno toto závěrečné zhodnocení.

U **první otázky**, měli studenti uvést výhody a nevýhody Mystery Shoppingu plynoucí pro společnost Shell Czech Republic, a. s. Studenti vidí jako největší výhodu nasazení této

techniky v možnosti získání zákaznického pohledu, který není nijak ovlivněn vztahy k podniku a je tudíž zcela objektivní. Rovněž shledávají tuto techniku jako velmi efektivní způsob posouzení kvality poskytovaných služeb a zákaznické zkušenosti. Jedná se taktéž dle nich o přesný a reálný pohled na zadanou problematiku. Výstupy z tohoto výzkumu se rovněž dají velmi rychle a efektivně zpracovat a reagovat na ně.

Mezi nevýhodami bylo zmíněno, že pokud se konají návštěvy shopperů pouze nárazově, může dojít ke zkreslení výsledků kvůli náhodnému pochybení obsluhy. Negativum nasazení této techniky také může spočívat ve velké subjektivitě hodnocení jednotlivých shopperů, kteří mohou mít různé pohledy a „laťky“ hodnocení.

Zmíněny byly i vyšší náklady na uskutečnění tohoto výzkumu touto technikou. Diskutováno bylo rovněž nebezpečí odhalení mystery shopperů, a tím pádem získání nerelevantních výsledků.

U **druhé otázky** bylo řešeno, že ani po opětovném mystery shoppingu nebyly odstraněny nedostatky. Tudíž bylo úkolem studentů vyslovit svůj názor k tomu, jak by danou situaci řešili. Z úst studentů jednoznačně zaznívalo, že opakované pochybení zmíněného rázu jsou pochybením především a v první řadě vedením čerpací stanice.

Na základě zjištění opakovaných problémů se může jednat o problém v komunikaci mezi managementem čerpací stanice s jednotlivými pracovníky. Zcela důležité by bylo zjistit příčinu či příčiny těchto pochybení. Může se jednat jak o chybu vedení, tak i chybu personálu.

Jako velmi důležité shledávají studenti uspořádání určitých typů porad, kde by se zjištěné nedostatky s personálem probíraly za účelem jejich eliminace. Je rovněž důležité nastolit vhodné podmínky personálu, aby dokázal plnit veškeré předepsané standardy společnosti. Tato činnost je ovšem plně v kompetenci vedení stanice, potažmo managementu společnosti.

Velmi četné připomínky nastaly ohledně finančního ohodnocení vedení pobočky a personálu v závislosti na výsledcích provedeného šetření. Po vzájemné diskuzi byly tyto návrhy spíše odloženy z důvodu, že zásahy do mezd zaměstnance mají pouze omezený a dočasný efekt. Zároveň u personálu stanice nemůže dojít k výraznému omezení výše platu z důvodu velmi nízké nezaměstnanosti a obecně nižších platů, které si zde vydělávají.

Opačnou možností v případě pozitivních výsledků by bylo přidání prémie. Na základě diskuze byl uveden i názor na zavedení nefinančních odměn v případě kladného výsledku šetření. Mohlo by se jednat například o poukázky na určité služby, tj. masáže apod.

V neposlední řadě i upřímně sdělená pochvala z úst vedení společnosti dokáže personál vcelku dobře motivovat.

Třetí otázka se dotazovala, zda je vhodné na základě výsledků Mystery Shoppingu odměňovat či trestat konkrétní zaměstnance této provozovny, kteří pochybili nebo naopak splnili své povinnosti. Odpověď na uvedenou otázku se skýtá, byla částečně rozebrána již výše.

Studenti se shodli, že v případě trestání zaměstnanců pracujících na prodejně by se mělo postupovat velmi ohleduplně a opatrně. Případné trestání finančním postihem je přípustné pouze v případě velmi hrubého či opakovaného porušení standardů společnosti. Pro personál je taktéž velmi důležitá motivace, tudíž by měl být každý pracovník obeznámen, že na základě Mystery Shoppingu nehrozí „pouze“ trest, nýbrž i odměna v případě pozitivního výsledku. Tento fakt by mohl pracovníky silně motivovat v pozitivním přístupu ke své práci a především snaze o dosažení nejlepších výsledků. Dalším motivujícím článkem je fakt, že personál musí být obeznámen s posuzovanými body a samotný personál musí sám vědět, že se nejedná pouze o výmysly společnosti a že jsou v praxi opravdu důležité a nezbytné pro dosažení co nejvyšší úrovně zákaznické spokojenosti.

Případné trestání je přípustné tedy pouze po opakujících se prohřešcích obsluhy a po četných upozorněních na nedostatky. V krajních případech se může jednat i o hrozbu ukončení pracovně právního vztahu se zaměstnancem.

Čtvrtá otázka se dotazovala na techniku Mystery Shoppingu, zda si studenti myslí, že by bylo vhodné tuto techniku zaměřovat pouze na interakci obsluhy se zákazníkem či i na samotný stav provozovny, tj. úklid, urovnání zboží apod.

Mezi studenty převládal názor, že jelikož prodejna působí na zákazníka jako celek, mělo by se zacílit na obě složky. Na zákazníka působí obě části jako celek. Výzkum by měl být pojat tedy komplexněji.

Výzkum technikou Mystery Shoppingu by měl být rozdělen na dvě hlavní části (stav provozovny a obsluha), které by měly být hodnoceny relativně samostatně, avšak v rámci jedné návštěvy. A to, aby se dokázalo zjistit, který prvek se na dané provozovně dobře zvládá. Pro sdělený názor vypovídá i úspora nákladů na výzkum.

Pokud by se měl Mystery shopping provádět odděleně, studenti se shodují, že by to znamenalo vyšší náklady pro společnost. Mezi nejdůležitější prvky, které je na prodejně třeba zkoumat a hodnotit, patří především kvalita zákaznického servisu, tj. obsluha stanice a stav úklidu a čerstvosti potravin a zboží. Neméně důležitým prvkem je stav čistoty sociálních zařízení, kde velmi často dochází k velkým prohřeškům.

Obzvláště v případě čerpacích stanic, kde je zároveň v prodejně k dispozici koncept Billa, jako je tomu u čerpací stanice v Horšovském Týně, by se mělo speciálně dohlížet na úroveň úklidu a čistoty na provozovně. V případě čtených prohřešků v této oblasti by se zákazníci mohli obávat čerstvosti zboží, respektive prodávaných potravin.

Pátá otázka řešila problém, zda by mělo docházet k Mystery Shoppingu opakovaně v krátkých intervalech nebo pouze nárazově.

Dle názoru studentů by se měly opakovat návštěvy spíše nárazově za předpokladu, že výsledky jsou spíše pozitivní. V opačném případě, tedy v případě nepříznivých výsledků, by se měl Mystery Shopping provádět opakovaně a pravidelně v určitých cyklech, vlnách.

V praxi by se mohlo dle studentů jednat o jednu návštěvu za čtvrtletí. V případě horších výsledků by se daly tyto návštěvy opakovat jednou měsíčně. Tato intenzita je navrhována studenty právě proto, aby došlo, k co nejefektivnějšímu nasazení této techniky z hlediska výše vynaložených nákladů a možnosti nasazení různých opatření, které by směřovaly k vylepšení stavu a ke zvýšení míry spokojenosti a loajality zákazníků.

Studenti se shodují, že tento harmonogram návštěv by neměl být personálu vůbec dostupný. Zároveň by návštěva mystery shoppera měla proběhnout kdykoliv v uvedený časový rámeček.

Otázka šestá se dotazuje na to, zda by společnost Shell Czech Republic, a. s. měla využívat pro provedení techniky Mystery Shoppingu služeb specializované agentury nebo zda by se společnost měla uchýlit ke svým proškoleným zaměstnancům speciálně najatým k těmto účelům.

K problematice vztažené k této otázce se studenti shodli na využití specializovaných agentur. Tyto agentury společnosti poskytnout dlouholeté zkušenosti a zároveň poradenství v předmětné oblasti. Zároveň při využití agentur docílí snížení nákladů, neboť odpadne velká část administrativy s najímáním dodatečných pracovníků a s jejich zaškolováním.

Zároveň v případě využití agentury bude dle studentů dosaženo vyšší míry objektivity. Při interpretaci hodnocení výsledků by mělo vždy vedení čerpací stanice zhodnotit míru zavinění jednotlivých pracovníků. Agentury by měly tudíž přinášet společnosti pouhý popis výsledků, nikoliv hodnocení s možnými důsledky pro naše zaměstnance.

Část studentů by se dokonce klonila i k občasnému využití vlastních zdrojů k ověření výsledků agentur. Činnost by měli provádět ryze specializovaní a proškolení zaměstnanci společnosti Shell Czech Republic, a. s., kteří zároveň nemají žádné vazby na zkoumaný objekt. Toho však lze docílit relativně složitě.

Sedmá otázka si kladla za nárok zjistit, co je pro studenty směrodatné, aby bylo docíleno jejich spokojenosti a znova tak navštívili danou čerpací stanici.

Tato otázka vyvolala velmi různorodé reakce. Při posouzení spokojenosti s návštěvou bylo vyvozeno závěru, že záleží, k jakému účelu lidé čerpací stanice využívají. Někteří lidé pouze k nákupu pohonných hmot, jiní si na čerpací stanici zakupují doplňkový sortiment.

Z důvodu, že na některých čerpacích stanicích Shell, čerpací stanici v Horšovském Týně nevyjímaje, je vytvořen koncept Billa Shop&Stop, je pro velkou část zákazníků důležitá čerstvost potravin a jejich všeobecná kvalita, na čemž se shodli i samotní studenti. Zároveň mnoho lidí předpokládá příjemný zákaznický servis od obsluhy čerpací stanice.

Některé čerpací stanice nabízejí specializovaný personál, který pomáhá motoristům natankovat palivo u stojanů, aniž by museli z vozidla vystupovat. Jedná se o ojedinělý koncept, který mnoho zákazníků i studentů vítá.

Dle závěrů studentů by tyto služby zákazníkům měly být zachovány a mělo by se pečovat o to, aby pracovníci byli velmi vstřícní ke všem zákazníkům.

Osmá, předposlední otázka byla směřována na to, jaké jiné nástroje by studenti použili v případě, že by opakující se Mystery Shopping nevedl k vylepšení situace.

V této otázce se studenti usnesli na několika možnostech, kterými by se daná situace dala řešit. První volbou, která padla, bylo primárně zjistit, kdo je za dané nedostatky skutečně zodpovědný a daný personál či jednotlivce posléze vyhodit a zaměstnat jiného, více zodpovědného pracovníka se smyslem pro pořádek.

V případě, že by se jednalo o vedoucího pracovníka provozovny, bylo by dobré najmout nového pracovníka, který se nebude bát vyvodit důsledky a taktéž motivovat pracovníky k dodržování svých pracovních povinností.

Od studentů však také padla myšlenka, že dané pracovní povinnosti nemusí být ani dobře definovány ani specifikovány, proto by mělo být provedeno zkoumání, zda jsou tyto povinnosti dobře definovány pro každého zaměstnance dané provozovny nebo zda není personál prací přehlcován a není třeba zaměstnat další pracovníky, aby mohly být pracovní povinnosti řádně plněny.

Studenti se dožadovali i vypracování dotazníkového šetření, které by mělo za cíl zjistit, co vlastně daní zákazníci požadují a přejí si upřednostnit, na základě výsledků takového šetření by pak měla být zpracována studie na zapracování nového sortimentu zboží, postupů, technik, či výstavby a přestavby stávající provozovny.

Devátá otázka byla směřována k odkupu prostorů Peugeot, jež jsou součástí budovy čerpací stanice v Horšovském Týně. V případě, že by společnost Shell Czech Republic, a. s. odkoupila tento prostor, jak by studenti tento prostor využili?

V této se studenti usnesli na vcelku jednoznačné odpovědi, kdy takto zakoupený prostor by se měl realizovat do podoby kavárny spolu zaměřenou na stravovací služby pro projíždějící motoristy. Tj. prostor by měl být uzpůsoben i způsobem, který by zaručoval patřičný počet míst k sezení, o jasném vzhledu provozovny by se však dalo dále polemizovat.

Někteří studenti dokonce uváděli, že prostor by mohl být stylizovaný do konceptu kavárny, který nemá na čerpacích stanicích obdoby, například do konceptu, kdy středobodem by byl styl PIN UP. Odůvodněním pro takové využití prostoru byla odpověď, že zákazníci hledají stále něco nového, neokoukaného, něco, co nikdo jiný v tomto předmětu podnikání nenabízí. Někteří studenti by se v části prostoru nebáli ani zbudování jakési relax zóny.

Navíc někteří studenti i uvedli, že takto prosklený prostor může na nalákání zákazníka působit ideálně, shodli se na odůvodnění, že prosklený prostor v nich vzbuzuje zároveň

pocit čistého prostředí. Dále se studenti shodují na úsudku, že tento prostor si klade za nárok najmutí nových pracovníků, kteří by pracovali výhradně v prostoru nově zřízené kavárny. Tímto by se dle nich mělo zamezit problémům, které plynou z výkonu práce na dvou jinak tematicky zaměřených pracovištích využívající jiné pracovní postupy apod.

7.8 Doporučení a návrhy pro podnik vyplývající z dotazníkového šetření a případové studie

Z výsledků jednotlivých sekcí **dotazníkového šetření** jsou vyvozeny náležitá doporučení a návrhy pro čerpací stanici, které jsou v této podkapitole pouze shrnuty. Tato doporučení a návrhy lze nalézt obsáhleji (s odůvodněním i možnostmi, jak daného stavu dosáhnout) pod příslušnými grafy nacházejícími se v předchozí podkapitole s názvem „Interpretace výsledků dotazníkového šetření v návaznosti na návrhy a doporučení.“

Doporučení a návrhy pro čerpací stanici jsou následující:

- ✓ je vhodné více dbát a poukazovat na existenci nejen dlouholetého fungování společnosti, ale i čerpací stanice,
- ✓ je třeba neopomíjet v rámci propagace a reklamy společnosti a čerpací stanice ani tištěná média,
- ✓ bylo by vhodné provést výzkum v souvislosti problematiky důvěry zákazníků k dané čerpací stanici,
- ✓ bylo by vhodné za pomoci oční kamery uskutečnit na vzorku zákazníků průzkum související s vnímáním barev, uspořádání zboží, významných elementů při návštěvě čerpací stanice,
- ✓ snažit se nalézt konkurenční výhodu pouze pro danou čerpací stanici s ohledem na její prostředí, zákazníky a s tím související zavedení nových služeb, například služba „zásobovacího vozidla“, služba mobilní aplikace zahrnující snímání prostorů čerpací stanice s možností rezervace parkovacího místa apod.,
- ✓ je vhodné zvážit sponzoring určitých akcí v okolí, zejména v okolí silné zákaznické základny čerpací stanice,
- ✓ je na místě, aby vedení čerpací stanice zauvažovalo o tom, jak každý měsíc prezentovat zákazníkům čerpací stanice provedené nápravy, změny, novinky a důvody, které k tomuto vedly,
- ✓ je vhodné vykonat nápravu v oblasti špatně dispozičně řešeného parkoviště, dále je na místě odstranění absence venkovního posezení pro motoristy,

- ✓ je vhodné přepracovat vnitřní směrnici týkající se pracovních povinností zaměstnanců, je potřeba do směrnice zapracovat vyobrazení reálných situací styku se zákazníkem s uvedením, jak je možné dané situace řešit či jaké formuláře je třeba v daných případech vyplnit, dále je třeba zvážit možnost zkompletování doplňkových tabulek pro zaměstnance s cílem usnadnění orientace například v oblasti motorových olejů,
- ✓ dále je vhodné průběžně zaměstnance seznamovat s novinkami i umístěním daného zboží na prodejně, lze uskutečňovat na bázi pravidelných porad,
- ✓ je vhodné zvážit uskutečnění projektů s cílem ochrany a udržitelnosti životního prostředí v okolí nejširší zákaznické základny dané čerpací stanice, například za určitý počet odebraných litrů pohonných hmot na dané čerpací stanici vedení společnosti vynaloží určité finanční prostředky na výsadbu nových stromků v okolí Horšovského Týna, následně je třeba příslušně tyto skutečnosti prezentovat veřejně,
- ✓ je na místě zvážit odběr zboží od místních dodavatelů s cílem podpořit místní rozvoj ekonomiky a rozšířit povědomí o dané čerpací stanici i v řadách místních podnikatelů,
- ✓ je na místě využívat přímo na prodejně ochutnávky nebo sampling pro určitý druh zboží za účelem seznámení potenciálních zákazníků s tímto zbožím,
- ✓ je na místě vylepšit službu venkovní obsluhy, s cílem zamezit kontaktu s takovými zákazníky, kteří tuto službu nevitají, a to například skrze umístění spínacího knoflíku pro přivolání obsluhy na tankovací stojan,
- ✓ je na místě využít pro získání názorů zákazníků metody přímých rozhovorů či diskuze v ohniskových skupinách, nebo taktéž použít metodu kritických událostí, na jejímž základě by byly dále rozpracovány znaky spokojenosti zákazníků,
- ✓ je třeba motivovat zaměstnance čerpací stanice, nikoliv však krátkodobými motivy, za které jsou považovány finanční odměny a prémie, vedení by mělo přistoupit k zavedení nepeněžitých odměn,
- ✓ je na místě zvážit monitoring nejprodávanějších položek na čerpací stanici s cílem tyto nejprodávanější položky zachovat a méně prodávané položky ze sortimentu vyřadit a obměnit za jiné,
- ✓ je třeba zvážit najmutí pracovníka pouze na samotný úklid provozovny s cílem vyšší účinnosti v oblasti čistoty provozu,
- ✓ v případě stížnosti zákazníků je třeba dbát i na zpětnou vazbu ze strany vedení čerpací stanice, tj. zpětné dotázání se, zda je nyní vše v pořádku, a to s cílem

vytvoření dojmu, že má vedení čerpací stanice skutečně zájem na uspokojení svých zákazníků,

- ✓ je třeba zvážit vhodné umístění pro sdělení, kam se obracet na dané čerpací stanici se stížnostmi,
- ✓ je na místě zvážit častější obměnu promo nabídek s cílem zákazníky motivovat k častější návštěvě této čerpací stanice,
- ✓ je vhodné více upřednostňovat individuální přístup k jednotlivým zákazníkům, nevytvářet „vzorče“ chování na všechny zákazníky,
- ✓ je vhodné vypracovat analýzu rizik s cílem eliminace rizik.

Z vyhodnocení jednotlivých otázek **případové studie** vyplývají taktéž jisté doporučení a návrhy. Ty by společnost Shell Czech Republic, a. s. měla pro provoz čerpacích stanic, tj., v této diplomové práci pro provoz čerpací stanice v Horšovském Týně, vzít v potaz. Jedná se o následující skutečnosti a doporučení:

- ✓ bylo by vhodné stanovit a definovat jasné podmínky provádění Mystery Shoppingu,
- ✓ Mystery Shopping je vhodné provádět specializovanou agenturou v pravidelných cyklech,
- ✓ specializované agentury najaté pro provádění Mystery Shoppingu by měly společnosti poskytovat pouze popis výčtu nedostatků,
- ✓ činnost specializované agentury by měla být řádně kontrolována pracovníky speciálně najatými pro tyto účely,
- ✓ je vhodné zlepšit tok informací a komunikaci managementu dané čerpací stanice s personálem,
- ✓ je vhodné odhalit příčiny pochybení a vyvozovat důsledky jednání,
- ✓ je vhodné jasně definovat kompetence a povinnosti personálu a zpřístupnit posléze takto vypracované materiály pracovníkům,
- ✓ zapracování nových pracovníků v případě potřeby,
- ✓ je vhodné klást důraz i na motivaci personálu na základě prémie a nepeněžitých odměn,
- ✓ je vhodné klást důraz na doplňkový sortiment čerpací stanice, na kvalitu a čerstvost potravin, také na čistotu sociálního zařízení,
- ✓ je vhodné provádět dotazníková šetření pro zjištění zákaznických potřeb,

- ✓ v případě odkupu prostorů Peugeot je vhodné v tomto prostoru vytvořit kavárnu společně se zaměřením na stravování, dále relax zónu, lze vše koncipovat i do nějakého designového stylu, například Pin Up.

7.8.1 Kalkulace výše uvedených doporučení a návrhů

Na základě výše uvedených návrhů a doporučení je zřejmé, že jejich zpracování v celém rozsahu by znamenalo pro společnost vynaložení finančních prostředků v odhadu **cca 10 milionů korun a více**.

Výše této investice z hlediska profitability, likvidnosti, rentability, velmi nízké míry zadluženosti společnosti a cashflow je úměrná riziku této investice. Tomuto nahrává i fakt, že na dané čerpací stanici je běžný denní obrát v průměru přes 1 200 000 Kč.

Co se týče specifikace nákladů, které vstupují do investice, lze jmenovat tyto položky:

- ✓ náklady na reklamu,
- ✓ náklady na projektovou dokumentaci,
- ✓ náklady na stavební a jiné práce,
- ✓ náklady na materiál a energie,
- ✓ náklady na výzkum,
- ✓ náklady na sponzoring, projekty,
- ✓ náklady na Mystery Shopping,
- ✓ náklady na nepeněžitě odměny pro zaměstnance,
- ✓ náklady na mzdy,
- ✓ náklady na odkup komerčních prostor.

V případě schválení investice se společností Shell Czech Republic, a. s. doporučuje propočítat dobu návratnosti investice, čisté současné hodnoty, propočítat vnitřního výnosového procenta, zvážit použití zdrojů financování vlastních nebo cizích, a s tím spojený vznik daňového štítu a finanční páky.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit současnou míru spokojenosti a loajality na čerpací stanici Shell Czech Republic, a. s. v Horšovském Týně skrze dotazníkové šetření, dílčím cílem práce bylo taktéž nastolit taková doporučení a návrhy pro společnost a vedení samotné čerpací stanice s cílem udržet si dlouholeté zákazníky, případně nalákat zákazníky nové. Nevyjímaje však eliminaci slabých míst fungování čerpací stanice, a to z důvodu, aby mohlo být posléze dosaženo vyšší míry spokojenosti a loajality zákazníků. Všechny tyto souhrnné cíle diplomové práce byly splněny.

Aby mohlo být těchto cílů dosaženo, byly zprvu sepsány teoretické poznatky týkající se dané problematiky spokojenosti a loajality zákazníků s cílem účinně aplikovat tyto poznatky na praktickou část diplomové práce.

Stěžejním bodem celé diplomové práce je tak v části praktické provedený marketingový výzkum a jeho vyhodnocené výsledky, a taktéž navazující doplňková případová studie. Výsledky dotazníkového šetření a případové studie významně přispěly k identifikaci zákazníků čerpací stanice Shell Czech Republic, a. s. v Horšovském Týně a výrazně napomohly k hodnocení určitých oblastí spokojenosti a loajality zákazníků. Z provedeného výzkumu vychází řada nejen důležitých poznatků a informací, ale taktéž následuje vyvození jednotlivých návrhů a doporučení pro vedení čerpací stanice a společnost Shell Czech Republic, a. s.

Tato diplomová práce tak ve svém souhrnu poukazuje na skutečnost, že spokojenost i loajalita zákazníků dané čerpací stanice vykazuje nedostatky, které lze částečně odbourat a zlepšit tak míru zákaznické spokojenosti a loajality. A to pouze v případě, že na daný subjekt, tj. na čerpací stanici v Horšovském Týně, bude pohlíženo individuálně. Tím se rozumí konkretizování marketingových či jiných aktivit a projektů pouze pro okolí zákaznické základny této čerpací stanice. Je třeba brát taktéž ohledy na vnější a specifické prostředí čerpací stanice, provádět průzkumy pouze pro účely této jedné čerpací stanice apod. Zájem společnosti by tak neměl spočívat pouze ve zkoumání celkové zevrubné spokojenosti a loajalítě zákazníků vázající se na samotnou společnost Shell Czech Republic, a. s. Zájem společnosti by se měl obracet i na spokojenost a loajalitu zákazníků vztahující se i k samotně fungujícím čerpacím stanicím vystupujícím pod značkou Shell s ohledem na jejich vnější a specifické prostředí a zákaznickou základnu.

Autorka si je vědoma rozsahu své diplomové práce nad požadovaný limit, její zkrácení by však bylo na úkor kvality celé diplomové práce.

Seznam grafů

Graf č. 1: Struktura respondentů dle pohlaví.....	60
Graf č. 2: Věková struktura respondentů.....	61
Graf č. 3: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání	61
Graf č. 4: Struktura respondentů z hlediska jejich bydliště.....	62
Graf č. 5: Vnímáte společnost Shell Czech Republic, a. s. jako společnost s dlouhodobou tradicí?	63
Graf č. 6: Považujete čerpací stanici Shell v Horšovském Týně za spolehlivou a solidní? 64	
Graf č. 7: Důvěřujete službám, které tato čerpací stanice Shell v Horšovském Týně nabízí?	65
Graf č. 8: Upřednostňujete služby této čerpací stanice Shell v Horšovském Týně před jinými konkurenty?.....	66
Graf č. 9: Domníváte se, že se tato čerpací stanice snaží přizpůsobovat nabídku služeb na základě požadavků svých zákazníků?	67
Graf č. 10: Působí na Vás prostředí této čerpací stanice příjemným a reprezentativním dojmem?	68
Graf č. 11: Je pro Vás důležitý profesionální přístup pracovníků na této čerpací stanici? .	69
Graf č. 12: Je pro Vás využívání služeb této čerpací stanice přínosné?	70
Graf č. 13: Je dle Vás dostupnost propagačních materiálů na této čerpací stanici dostatečná?.....	71
Graf č. 14: Jsou dle Vás nabízené služby na této čerpací stanici kvalitní?	72
Graf č. 15: Jsou Vám vysvětleny dotazy k zakoupenému zboží vždy jasně a srozumitelně?	73
Graf č. 16: Odpovídá zakoupené zboží a služby na této čerpací stanici Vaším požadavkům?	74
Graf č. 17: Vyhovuje Vám venkovní obsluha, která Vám na této čerpací stanici na požádání natankuje palivo?	75
Graf č. 18: Proč navštěvujete zrovna tuto čerpací stanici?.....	76
Graf č. 19: Myslíte, že kvalita zboží a služeb na této čerpací stanici odpovídá ceně?	77
Graf č. 20: Probíhá jednání s pracovníky této čerpací stanice vždy konkrétně a jasně?	78
Graf č. 21: Jste spokojeni s prezentací zboží a služeb na této čerpací stanici?	79
Graf č. 22: Jaká je průměrná částka, kterou utratíte při jedné návštěvě této čerpací stanice?	79

Graf č. 23: Ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost s návštěvou této čerpací stanice	80
Graf č. 24: Ohodnoťte Vaši spokojenost s jednáním pracovníků na této čerpací stanici....	81
Graf č. 25: Ohodnoťte Vaši spokojenost s nabízeným sortimentem zboží a služeb na této čerpací stanici	82
Graf č. 26: Ohodnoťte Vaši spokojenost s čistotou provozu na této čerpací stanici.....	83
Graf č. 27: V případě, že jste zažil/a nepříjemnou situaci či měl/a špatnou zkušenost na této čerpací stanici, stěžoval/a jste si?	84
Graf č. 28: Ohodnoťte Vaši spokojenost s vyřízením Vaší stížnosti.....	85
Graf č. 29: Víte, kam se v případě stížností máte jako zákazník této čerpací stanice obracet?.....	86
Graf č. 30: Jak dlouho navštěvujete tuto čerpací stanici Shell v Horšovském Týně?	87
Graf č. 31: Jak často navštěvujete tuto čerpací stanici Shell v Horšovském Týně?	87
Graf č. 32: Plánujete tuto čerpací stanici navštěvovat i do budoucna?	88
Graf č. 33: Doporučili jste již tuto čerpací stanici svým známým/přátelům?	89
Graf č. 34: Jaká je pravděpodobnost, že tuto čerpací stanici doporučíte svým známým/přátelům?	90
Graf č. 35: Pokud byste našli v okolí čerpací stanici, která prodává stejné zboží a služby za nižší ceny, opustili byste tuto čerpací stanici Shell v Horšovském Týně?	91

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Matice spokojenosti a loajality zákazníků	27
Obrázek č. 2: Postup tvorby dotazníku.....	39

Seznam použitých zkratek

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
CRM	řízení vztahů se zákazníky
ČSN	Česká statistická norma
EN	Evropská norma
GAP	model mezer
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
pozn.	Poznámka
SERVQUAL	metoda měření služeb dle spokojenosti zákazníka
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně

Seznam použité literatury

Monografické publikace

BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-149-6.

DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DOYLE, P. *Value – Based Marketing*. 2. vydání. England: John Wiley & Sons, 2008. ISBN 978-0-470-77314.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualizované vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-2650-038-4.

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

HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.

HOYER, Wayne D., MACINNIS, Deborah J. *Consumer Behaviour*. 1. vydání. USA: Houghton Mifflin, 2008. ISBN 0-547-07992-3.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

KOTLER, Phillip, KELLER, Kevin, Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Phillip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-15452.

KOUDELKA, Jan. *Spotřební chování*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1698-1.

KOZÁK, Vratislav. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. 1. vydání. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 978-80-7399-521-8.

KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

LAMBKIN, M. *European perspectives on Consumer Behaviour*. 1. vydání. Europe: Prentice Hall Europe, 1998. ISBN 0-13-552382-6.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-271-0419-2.

MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2.

MULAČOVÁ, Věra. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R., HUTYRA, M., HALFAROVÁ, P. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01672-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.

OLIVER, R. L. *Satisfaction a Behavioural Perspective on the Consumer*. 2. vydání. USA: M. F. Sharpe, 2010. ISBN 978-0-7656-1770-5.

SOLOMON, Michael R., BAMOSSY, G., ASKEGAARD, S. *Consumer Behavior*. 2. vyd. England: Pearson Education Limited, 2002. ISBN 0-273-65182-X.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610686.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0393-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J., GREMLER, D. D. *Services Marketing*. 6. vydání. USA: Mc Graw Hill, 2013. ISBN 978-007-108696-7.

Elektronické zdroje

REJSTŘÍK FIREM. REJSTŘÍK FIREM [online]. [cit. 20.3.2019]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/15890554/shell-czech-republic-as/>

SHELL. SHELL [online]. [cit. 20.3.2019]. Dostupný z: <http://www.shell.com>.

SHELL. SHELL [online]. [cit. 20.3.2019]. Dostupný z: <http://www.shell.cz>.

Ostatní zdroje

Interní dokumentace společnosti Shell, a. s., Horšovský Týn, 2019

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: Doplnková případová studie vázaná k řešené problematice

Přílohy

Příloha A: Dotazníkové šetření

Měření spokojenosti a loajality zákazníků na čerpací stanici Shell, a. s. v Horšovském Týně.

Vážení respondenti, "Tejňáci" a široké okolí, prostě přátelé a kamarádi,

jak již někteří víte, jmenuji se Markéta Halamová a jsem studentkou ZČU fakulty ekonomické.

Tímto Vás žádám a zároveň prosím o vyplnění mnou zpracovaného dotazníku, který je součástí mé diplomové práce.

Ta je zpracovávána na téma "Měření spokojenosti a loajality ve vybraném podniku". Tímto vybraným podnikem je čerpací stanice Shell v Horšovském Týně, a proto pokud jste tuto ČS již někdy navštívili, či ji pravidelně navštěvujete, o to uputněji Vás žádám o vyplnění tohoto dotazníku. Budu ráda za každou Vaši odpověď, za kritiku i věcné připomínky.

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

Předem děkuji všem, kteří dotazník vyplnili a i těm, co jej dále rozestali svým přátelům k vyplnění.

***Povinné pole**

IMAGE

1. Vnímáte společnost Shell, a. s. jako společnost s dlouhodobou tradicí? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

2. Považujete čerpací stanici Shell v Horšovském Týně za spolehlivou a solidní? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

3. Důvěřujete službám, které tato čerpací stanice Shell v Horšovském Týně nabízí? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

4. Upřednostňujete služby této čerpací stanice Shell v Horšovském Týně před jinými konkurenty? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Domníváte se, že se tato čerpací stanice snaží přizpůsobovat nabídku služeb na základě požadavků svých zákazníků? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

OČEKÁVÁNÍ

6. Působí na Vás prostředí této čerpací stanice příjemným a reprezentativním dojmem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Je pro Vás důležitý profesionální přístup pracovníků na této čerpací stanici? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Je pro Vás využívání služeb této čerpací stanice přínosné? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Je dle Vás dostupnost propagačních materiálů na této čerpací stanici dostatečná? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

VNÍMANÁ KVALITA

10. Jsou dle Vás nabízené služby na této čerpací stanici kvalitní? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Jsou Vám vysvětleny dotazy k zakoupenému zboží vždy jasně a srozumitelně? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Odpovídá zakoupené zboží a služby na této čerpací stanici Vaším požadavkům? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Vyhovuje Vám venkovní obsluha, která Vám na této čerpací stanici na požádání natankuje palivo? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Proč navštěvujete zrovna tuto čerpací stanici? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Cena PHM
- Kvalita PHM
- Reklama
- Dostupnost
- Obsluha
- Doporučení přátel
- Široký sortiment zboží
- Mýcí linka
- Věrnostní program
- Jiné

VNÍMANÁ HODNOTA

15. Myslíte, že kvalita zboží a služeb na této čerpací stanici odpovídá ceně? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Probíhá jednání s pracovníky této čerpací stanice vždy konkrétně a jasně? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Jste spokojeni s prezentací zboží a služeb na této čerpací stanici? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Jaká je průměrná částka, kterou utratíte při jedné návštěvě této čerpací stanice? *

Označte jen jednu elipsu.

- Do 250 Kč
- 251 - 500 Kč
- 501 - 750 Kč
- 751 - 1000 Kč
- 1001 - 1250 Kč
- 1251 - 1500 Kč
- 1501 - 1750 Kč
- 1751 - 2000 Kč
- 2001 a více Kč

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA

19. Ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost s návštěvou této čerpací stanice: *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

20. **Ohodnotte Vaši spokojenost s jednáním pracovníků na této čerpací stanici: ***

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

21. **Ohodnotte Vaši spokojenost s nabízeným sortimentem zboží a služeb na této čerpací stanici: ***

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

22. **Ohodnotte Vaši spokojenost s čistotou provozu na této čerpací stanici: ***

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

STÍŽNOSTI ZÁKAZNÍKA

23. **V případě, že jste zažil/a nepříjemnou situaci či měl/a špatnou zkušenost na této čerpací stanici, stěžoval/a jste si? ***

Označte jen jednu elipsu.

- Ještě jsem neměl/a špatnou zkušenost
- Stěžoval/a
- Nestěžoval/a

24. **Ohodnotte Vaši spokojenost s vyřízením Vaší stížnosti: ***

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy jsem ještě stížnost nepodal/a
- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

25. Víte kam se v případě stížnosti máte jako zákazník této čerpací stanice obracet? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, vím
 Ne, nevím

LOAJALITA ZÁKAZNÍKA

26. Jak dlouho navštěvujete tuto čerpací stanici Shell v Horšovském Týně? *

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 1 rok
 1-3 roky
 3-5 let
 6-8 let
 8-10 let
 10 a více let

27. Jak často navštěvujete tuto čerpací stanici Shell v Horšovském Týně? *

Označte jen jednu elipsu.

- Několikrát týdně
 Jednou za týden
 Jednou za dva týdny
 Jednou za měsíc

28. Plánujete tuto čerpací stanici navštěvovat i do budoucna? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

29. Doporučili jste již tuto čerpací stanici svým známým/přátelům? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

30. Jaká je pravděpodobnost, že tuto čerpací stanici doporučíte svým známým/přátelům? *

Označte jen jednu elipsu.

- 0 %
 25 %
 50 %
 75 %
 100 %

31. Pokud byste našli v okolí čerpací stanici, která prodává stejné zboží a služby za nižší ceny, opustili byste tuto čerpací stanici Shell v Horšovském Týně? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

32. Zde můžete vyjádřit Vaše připomínky a podněty ke zlepšení:

DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

33. Uveďte prosím Vaše pohlaví: *

Označte jen jednu elipsu.

- Muž
 Žena
 Alternativní

34. Jaký je Váš věk? *

Označte jen jednu elipsu.

- 15-25 let
 26-36 let
 37-47 let
 48-58 let
 59-69 let
 70 a více let

35. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Základní
 Střední bez maturity
 Střední s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské

36. Jaké je Vaše bydliště? *

Označte jen jednu elipsu.

- Horšovský Týn a okolí
 Domažlice a okolí
 Holýšov a okolí
 Pízeň a okolí
 Jiné

Příloha B: Doplnková případová studie vázaná k řešené problematice

PŘÍPADOVÁ STUDIE

Tato čerpací stanice je situována na okraji města Horšovský Týn směrem na Plzeň a to s dobrou dostupností pro místní i projíždějící řidiče. V jejím těsném sousedství (prostory obou firem se nachází v jedné budově) nalezneme i autosalon Peugeot, který má v plánu do 2 let tento prostor opustit a odprodat ho společnosti Shell.



V současné době tato čerpací stanice disponuje shopem, který je uzpůsoben do konceptu „Billa stop & shop“ (tzn., že zde zákazník může zakoupit zboží běžného sortimentu – mléko, jogurty, pečivo a to za stejnou cenu jako v supermarketu Billa), dále zcela nově zakoupenou mycí linkou, sociálním zařízením, parkovištěm s nevyhovující kapacitou i malým venkovním posezením.

Typickými zákazníky této čerpací stanice jsou zejména místní obyvatelé, kteří sem jezdí nejenom natankovat své automobily, ale zejména využívají čerpací stanici k nákupu potravin, alkoholu či zakoupení lístku na myčku. Mezi další typické zákazníky, kteří tuto ČS navštěvují denně, jsou dělníci a pracovníci, kteří projíždějí kolem. Ti zde nejen tankují svá vozidla, ale také zakupují pravidelně kávu, pečivo, pití a cigarety. Menší skupinou zákazníků jsou řidiči kamionů s tankovacími kartami Shell a ostatní projíždějící vozidla.

Mystery shopping je jedna z technik marketingu, kterou využívají různé organizace za účelem měření úrovně zákaznického servisu. Do českého jazyka obvykle překládá jako

má přesně chovat a co má poptávat. Na základě realizované návštěvy vyhodnotí celý proces nákupu. Vytvořené výsledky se následně postoupí dalšímu zkoumání ze strany podniku. Pokud je technika mystery shoppingu správně nastavena, může se jednat o motivační aktivitu pro zaměstnance v oblasti komunikace se zákazníky za účelem zlepšení úrovně zákaznického servisu a spokojenosti ze strany samostatných zákazníků.

Mystery shopping provedený námi dne 1. 10. 2018

VENKOVNÍ PROSTOR ČS

Ve venkovním prostoru se povalovalo několik papírků a cigaretových nedopalků naproti myčce, vedle vchodu do skladu čerpací stanice leželo množství papírových krabic, které již byly zničené vlivem počasí.

Výdejní stojan PHM zde byl obecně špinavý a zaprášený, především na své horní ploše. Naftová tankovací pistole byla mazlavá.

V kbelíku na mytí oken nebyla čistá voda, byl v ní však mycí prostředek, proto ji na mytí skla jednoho vozu ještě bylo možné použít.

VNITŘNÍ PROSTOR ČS

Okna a dveře byly mírně zaprášené, na okně u kasy byly vidět skvrny, jak se personál čerpací stanice okna v tomto místě dotýká.

Na podlaze byly vidět šmouhy od předchozích zákazníků, nebo byly způsobené nedůkladným umytím patrně ne příliš čistou vodou.

Regály s alkoholem působily zaprášené, bylo znát, že se toto zboží příliš neobměňuje a láhve zde stojí delší dobu. Regál s cukrovinkami nebyl ve své spodní části doplněn, působilo to, jakoby byl nějaký druh zboží vyprodán.

TOALETY

V prostoru toalety i kolem umyvadla byla znečištěná podlaha od bot předchozích zákazníků. Na toto znečištění však nemělo vliv počasí, jednalo se o zaschlou špinu, kterou měl personál čerpací stanice odstranit. Na zrcadle, v prostoru pro mytí rukou, byly zaschlé kapky vody.

Check list na toaletě nebyl několik hodin podepsaný příslušným zaměstnancem čerpací stanice.

PERSONÁL A JEHO VYSTUPOVÁNÍ

U pokladny byla pouze jedna pracovnice, ačkoliv se zde tvořila fronta lidí, nijak nespěchala. Vždy se v klidu zeptala na číslo stojanu a namarkovala zboží. Někteří zákazníci byli pozdraveni, jiní ne. Oční kontakt se zákazníkem zde však byl vždy.

Při placení byli někteří zákazníci dotázáni, zda budou požadovat účet, jindy byl vydán automaticky. Naopak účet za jiný nákup než paliva není vydáván vůbec. Byl jsem dotázán, zda sbírám body, když jsem se obsluhující pracovnice zeptal na podmínky, krátce mi vysvětlila, jak získat kartu pro načítání těchto benefitů.

*Dne 15.10.2018 byl proveden opětovný mystery shopping – některé nedostatky nebyly doposud odstraněny.

*Výše je uveden výsledek jedné mystery návštěvy na předemné čerpací stanici Shell v Hořovském Týně. Vzhledem k opakujícím se vlnám Mystery Shoppingu a jejich nepříznivým výsledkům z návštěv se naše společnost rozhoduje, jak využít či nevyužít tuto techniku nadále v zájmu zvýšení zákaznického zájmu a navyšení zákaznické loajality.

OTÁZKY

- 1) Uveďte výhody MS pro naši společnost, uveďte i jeho nevýhody.
- 2) V našem případě ani po opětovném MS nebyly některé nedostatky stále odstraněny. Jakým způsobem byste tuto skutečnost řešili?
- 3) Je vhodné na základě výsledků MS odměňovat/trestat konkrétní zaměstnance provozovny Shell, kteří pochybili či splnili své povinnosti?
- 4) Má se MS na našich provozovnách zaměřovat pouze na interakci obsluhy se zákazníkem či i na stav (úklidu, urovnání zboží apod.) provozovny?
- 5) Má smysl provádět MS opakovaně v krátkých intervalech či pouze nárazově? Svě tvrzení odůvodněte.
- 6) Měla by společnost Shell využívat pro provedení MS nadále specializované agentury či se uchýlit k speciálně najatým a proškoleným vlastním zaměstnancům? Uveďte důvody, z kterých vycházíte ve svém tvrzení.
- 7) Co je pro Vás jako zákazníka ČS směrodatné, aby bylo docíleno Vaší spokojenosti, a znova jste se na danou ČS vrátili?
- 8) Které jiné nástroje lze použít v případě, že opakující se MS nevedou k vylepšení situace?
- 9) V případě, že by společnost odkoupila prostory Peugeot ve zbývající části budovy, zkuste navrhnout, nakreslit layout této části, víte-li, že je obdélníkového tvaru s dveřmi po pravé straně, celý tento prostor je prosklený. Jak byste tento prostor využili a proč?

*MS = Mystery shopping

Abstrakt

HALAMOVÁ, Markéta. *Měření spokojenosti a loajality ve vybraném podniku*. Plzeň, 2019. 108 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: spokojenost, loajalita, zákazník, řízení vztahů se zákazníky, marketingový výzkum

Tato diplomová práce se zabývá problematikou spokojenosti a loajality zákazníků. První část práce obsahuje teoretická východiska, základní definice a klíčové pojmy, které napomáhají k lepšímu porozumění zkoumané oblasti. Druhá empirická část se zaměřuje na měření spokojenosti a loajality zákazníků na konkrétní čerpací stanici v Horšovském Týně patřící společnosti Shell, a. s. Ve vybrané společnosti byla pro měření spokojenosti a loajality zákazníků vybrána nejčastěji používaná metoda a to dotazování. Na základě zjištěných poznatků a informací z dotazníkového šetření jsou v závěru práce předloženy možná doporučení a návrhy, které mohou společnosti pomoci ke zvyšování míry spokojenosti a loajality zákazníků.

Abstract

HALAMOVI, Markéta. *The Measurement of the Satisfaction and Loyalty of the selected Company*. Pilsen, 2019. 108 pp. Master's Thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

Keywords: satisfaction, loyalty, customer, Customer Relationship Management (CRM), marketing research

This Master's Thesis deals with Customer and Loyalty Satisfaction. The first Part of Thesis contains a theoretical Basis, basic Definitions, and key Concepts that help to better understand the Area under Investigation. The second empirical Part focuses on the Measurement of the Customer Satisfaction, which focuses on a specific gas Station in Horšovský Týn belonging to Shell, Ltd. In the selected company, for measuring Client Satisfaction and Loyalty was selected the most frequently used Method, Questioning. Based on the obtained Results and Information, possible Recommendations and Suggestions are presented, which should help the Company increase customer Satisfaction and Loyalty.