

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Analýza spokojenosti a loajality zákazníků  
vybrané společnosti**

**Analysis of customer satisfaction and loyalty  
of the selected company**

**Nikola Rybáčková**

**Plzeň 2022**



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza spokojenosti a loajality zákazníků vybrané společnosti“*

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

Plzeň dne 25. dubna 2022

v. r. *Nikola Rybáčková*

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu, panu Ing. Janu Tluchořovi, Ph.D., za jeho užitečné rady a připomínky, které přispěly k vypracování této bakalářské práce. Velmi si cením jeho ochoty a času, který mi věnoval.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Cíle a metodika.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Teoretický úvod do problematiky .....</b>	<b>9</b>
2.1 Zákazník .....	9
2.1.1 Poznání zákazníka.....	9
2.1.2 Hodnota pro zákazníka .....	10
2.1.3 Rozhodování zákazníka .....	14
2.1.4 Komunikace se zákazníkem.....	15
2.2 Spokojenost.....	16
2.2.1 Úrovně spokojenosti .....	18
2.2.2 Stížnosti a reklamace .....	19
2.2.3 Měření spokojenosti.....	20
2.2.4 Výhody spokojených zákazníků .....	24
2.3 Loajalita.....	24
2.3.1 Úrovně loajality .....	25
2.3.2 Net Promoter Score.....	27
2.3.3 Index loajality zákazníků .....	28
<b>3 Představení společnosti.....</b>	<b>29</b>
3.1 Historie společnosti.....	29
3.2 Základní informace o společnosti .....	30
3.3 Produkty a služby společnosti.....	30
3.4 Popis vybrané pobočky .....	32
<b>4 Marketingový výzkum spokojenosti a loajality zákazníků.....</b>	<b>33</b>
4.1 Struktura dotazníku .....	33

4.2	Distribuce dotazníku .....	34
4.3	Analýza respondentů .....	35
<b>5</b>	<b>Spokojenost a loajalita zákazníků společnosti .....</b>	<b>38</b>
5.1	Index spokojenosti zákazníka .....	38
5.1.1	Výpočet vah .....	38
5.1.2	Výpočet indexu spokojenosti zákazníků .....	39
5.2	Index loajality zákazníka .....	41
5.3	Net Promoter Score .....	44
5.4	Analýza vybraných otázek .....	44
5.5	Shrnutí .....	49
<b>6</b>	<b>Doporučení .....</b>	<b>50</b>
6.1	Návrhy opatření .....	50
6.2	Odhad nákladů .....	51
6.3	Časový harmonogram .....	52
	<b>Závěr .....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>59</b>
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Předložená bakalářská práce se zabývá problematikou spokojenosti a loajality zákazníků vybrané prodejny značky Auto Kelly. Téma zákaznické spokojenosti je aktuální již mnoho let, kdy se rozvíjí konkurenční prostředí napříč různými odvětvími a zákazníci mají v dnešním světě nespočet možností výběru, od jaké společnosti nakoupí potřebné zboží nebo služby. Proto je pro společnosti klíčové sledovat spokojenost svých zákazníků, pružně reagovat na jejich požadavky a snažit se neustále zlepšovat své služby.

S rozvíjejícími se technologiemi se stává sdílení zákaznické zkušenosti snazší a snazší. To může mít velký dopad na budoucí prodeje společností, ať už pozitivní, nebo negativní. Zákazníci běžně sdělují své recenze a zkušenosti produktů či společností na internetu, kde si je mohou přečíst potenciální budoucí zákazníci. Pro společnosti je klíčové, aby jejich zákazníci byli co nejvíce spokojeni a šířili tak kladné mínění o společnosti a jejich službách či produktech. To může motivovat potenciální zákazníky k nákupu, což pro společnosti znamená možné zvýšení svých zisků.

Na druhou stranu, jestliže zákazníci nejsou spokojeni se službami společnosti a zanechají negativní recenze, ať už na internetu, nebo u svých známých, může to mnohé potenciální zákazníky od nákupu odradit. Firmy by tyto podněty měly průběžně sledovat, reagovat na ně a snažit se o co nejlepší a nejrychlejší nápravu. Konstruktivní kritika by měla být firmou brána jako příležitost ke zlepšení produktů, služeb a přístupu k zákazníkům.

Jak říkají Kotler a Keller (2013), získání nových zákazníků je až pětkrát nákladnější a vyžaduje více úsilí než udržení stávajících zákazníků. Proto je důležité sledovat zákaznickou spokojenost, pečovat o své zákazníky a poskytovat ty nejlepší služby a produkty na míru jejich potřebám tak, aby byli spokojeni. Tím lze předejít nejen jejich odchodu ke konkurenci. Mají také potenciál stát se loajálními zákazníky, kteří mohou zajistit společnosti dlouhodobou ziskovost a dlouhodobý růst.

# 1 Cíle a metodika

Hlavním cílem předložené bakalářské práce je zjištění a zhodnocení spokojenosti a loajality zákazníků vybrané pobočky značky Auto Kelly za využití marketingového výzkumu a navržení vhodných opatření pro zvýšení spokojenosti a loajality. Pro získání dat potřebných pro výpočty jednotlivých ukazatelů spokojenosti a loajality zákazníků je využita metoda dotazníkového šetření, které se zaměřuje na zjišťování spokojenosti a loajality zákazníků vybrané pobočky.

Pro splnění hlavního cíle práce je potřebné splnit dílčí cíle. Náplní prvního dílčího cíle je provést literární rešerši a za pomoci odborné literatury charakterizovat klíčové pojmy související s danou problematikou. Druhým dílčím cílem je charakterizovat vybranou společnost. Třetím dílčím cílem je vytvoření dotazníku potřebného pro získání dat vedoucích k naplnění hlavního cíle práce. Posledním dílčím cílem je návrh doporučení na základě získaných poznatků vedoucí ke zvýšení míry spokojenosti a loajality zákazníků pobočky.

Výzkumná otázka tedy zní „V jakých oblastech lze zvýšit spokojenost a loajalitu zákazníků vybrané pobočky?“ Tuto otázku bude možné zodpovědět po vypočtení vybraných ukazatelů spokojenosti a loajality. Budou využity výpočty indexů spokojenosti (Foret & Stávková, 2003), indexu loajality (Lošťáková a kol., 2017) a ukazatele Net Promoter Score (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011).

Klíčové pojmy vysvětlené pomocí odborné literatury, charakteristika vybrané společnosti, vyhodnocení jednotlivých otázek z dotazníkového šetření a vypočtené výsledky vybraných ukazatelů spokojenosti a loajality zákazníků poslouží jako podklad pro zpracování návrhů opatření vedoucích ke zlepšení spokojenosti a loajality zákazníků pobočky Auto Kelly.



## 2 Teoretický úvod do problematiky

Vzhledem k tématu této bakalářské práce je nejprve nutné vyjasnit si základní pojmy související s danou problematikou. V následující kapitole jsou charakterizovány klíčové pojmy jako zákazník, spokojenost a loajalita.

### 2.1 Zákazník

Nenadál (2016) popisuje zákazníka jako osobu nebo organizaci, která odebírá, nebo se chystá odebírat produkty či služby dané organizace.

Podle Nenadála (2004) lze vymežit čtyři **základní skupiny zákazníků**:

- **interní zákazníci** – vlastník procesu, který využívá výstupy společnosti jako vlastní vstupy,
- **zprostředkovatelé** – sklad, velkoobchod, dealer,
- **externí zákazníci** – firmy nebo fyzické osoby využívající výstupy společnosti, nemusí však být konečnými uživateli,
- **koneční uživatelé** – finální spotřebitelé.

Nový a Petzold (2006) rozlišují zákazníky **podle současného vztahu ke společnosti**:

- noví zákazníci,
- stávající zákazníci,
- ztracení zákazníci,
- zákazníci, kteří se zákazníky mohli stát, ale nestali.

#### 2.1.1 Poznání zákazníka

Nenadál (2016) uvádí, že zákazníky je nutné rozlišovat do jednotlivých **segmentů**. Ke každému segmentu je potřeba přistupovat odlišně, jelikož potřeby a očekávání jednotlivých skupin zákazníků se mohou lišit. Proto je pro společnosti klíčové nejprve poznat své zákazníky. Podle Foreta (2011) lze získat informace o zákaznících společnosti následujícími způsoby:

- **Z interních zdrojů společnosti**

Informace z interních zdrojů jsou nejsnáze dostupné. Potřebné údaje lze najít například v záznamech o prodejkách a objednávkách, účetnictví a finančních zpráv. Mohou

poskytnout představu o chování zákazníků z hlediska druhu zboží, množství, frekvence nákupu a další.

- **Z marketingového zpravodajství (monitorování)**

Marketingové zpravodajství umožňuje získávat každodenní informace o situaci na trhu, zákaznících a konkurenci. Zdrojem mohou být zaměstnanci firmy, dodavatelé nebo také externí společnosti, které monitorují nabídku a zákazníky konkurence.

- **Z oficiálních statistických údajů**

Oficiální statistické údaje jsou zpracovávány pravidelně a standardizovaně, data jsou tak dostupná několik let v řadě. Tímto způsobem lze získávat informace o vývoji obyvatelstva, životní úrovni, spotřebě domácností, příjmech apod.

- **Z marketingového výzkumu**

Důležité je zmínit také marketingový výzkum, jehož cílem je získat informace o situaci na trhu, především o chování zákazníků.

**Poznání zákazníků** lze dle Foreta a Stávkové (2003) vymezit do šesti základních okruhů:

- **Sociodemografické charakteristiky** jsou tvořeny základními informacemi o stávajících či potenciálních zákaznících, mezi které patří např. věk, pohlaví, vzdělání, bydliště nebo ekonomická aktivita.
- **Životní podmínky zákazníků** vycházejí zejména z výše příjmů a výdajů, vybavení domácnosti a vlastnictví movitého či nemovitého majetku.
- **Životní styl zákazníků** vychází z pracovních i volnočasových aktivit.
- **Hodnotové orientace** zahrnují názory zákazníků, jejich životní postoje a politické preference.
- **Chování a rozhodování zákazníků** v různých životních situacích, především při nákupu z pozice zákazníků a spotřebitelů.
- **Vliv komunikace se zákazníky** poukazuje na vliv sdělovacích prostředků a jiné marketingové a podnikové komunikace.

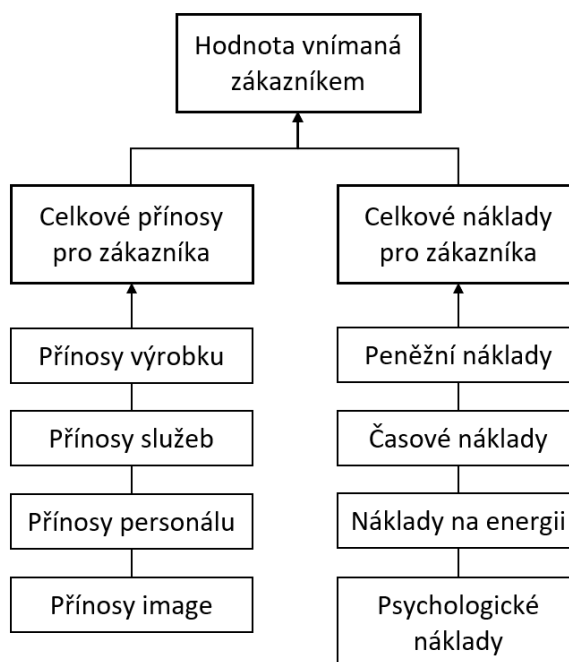
### 2.1.2 Hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka představuje podle Karlíčka a kol. (2018, str. 19) „**kvalitu uspokojení potřeb a přání zákazníka.**“ K vytvoření této hodnoty je podle autora klíčové již zmíněné poznání zákazníka, zjištění jeho problémů a přání.

Zákazníci **porovnávají** svá očekávání s vnímanými prožitky a hledí na to, aby jim koupě poskytla určitý přínos, tedy hodnotu. Pro společnost je důležité tyto přínosy **rozpoznat** a nabídnout zákazníkovi komplexní řešení služeb (Lošťáková a kol., 2017).

Kotler a Keller (2013) popisují zákaznickem vnímanou hodnotu jako rozdíl součtu všech přínosů a součtu všech nákladů. **Celkové přínosy pro zákazníka** jsou vnímány jako „finanční hodnota sumy ekonomických, funkčních a psychologických přínosů, které zákazník očekává díky výrobku, službám, lidem a image“ (Kotler & Keller, 2013, str. 161). **Celkové náklady pro zákazníka** jsou vnímány jako „součet všech nákladů, které zákazníci musí vynaložit na vyhodnocení, získání, používání a zbavení se dané marketingové nabídky, a skládají se z nákladů monetárních, časových, energetických a psychologických“ (Kotler & Keller, 2013, str. 161). Přehledné schéma této problematiky je vidět na obrázku č. 1.

Obr. 1: Hodnota vnímaná zákaznickem



Zdroj: Kotler a Keller (2013, str. 161)

Autoři Kotler a Keller (2013) dále uvádějí jednotlivé **kroky** vedoucí k analýze hodnoty pro zákazníka, které mohou přispět k odhalení silných a slabých stránek společnosti ve vztahu ke konkurenci:

1. **Identifikace vlastností a přínosů** – jaké vlastnosti, přínosy a ukazatele zaměstnanci sledují při výběru firmy nebo produktu.

2. **Zhodnocení kvantitativního výzkumu** – ohodnocení důležitosti jednotlivých přínosů a vlastností, v případě odlišností rozdělení zákazníků do jednotlivých segmentů.
3. **Zhodnocení výkonu společnosti i konkurentů** v oblastech důležitých pro zákazníky v porovnání s jejich důležitostí.
4. **Porovnání výkonu společnosti a hlavního konkurenta** v důležitých faktorech – pokud společnost překoná konkurenta, může si naúčtovat vyšší cenu, případně může naúčtovat stejnou cenu a usilovat o větší tržní podíl.
5. **Monitorování hodnoty pro zákazníka v průběhu času.**

Autoři Levy, Weitz a Grewal (2019) uvádí, že velký dopad na hodnotu pro zákazníky mají zaměstnanci. V publikaci je popsáno pět základních charakteristik **zákaznického servisu**, které mají velký dopad na to, jak zákazník vnímá proces nakupování:

- **Spolehlivost**

Jedná se o schopnost poskytnout službu přesně, jak bylo domluveno, dodržet termíny dodání zboží, dodat správné zboží podle objednávky apod.

- **Jistota**

Pro zákazníky je důležité, aby se mohli spolehnout na odborné rady a doporučení zaměstnanců. Důvěra a poskytnuté rady silně posilují dlouhodobé vztahy se zákazníky. Pokud po nákupu zákazníci pocítí, že rady a doporučení přispěly k jejich spokojenosti, budou se k prodejci vracet i v budoucnu.

- **Vzhled**

Na zákaznickovy dojmy a emoce působí také vzhled prodejny, její vybavení a vzhled zaměstnanců. Pro dobrý dojem je vhodná čistota provozovny, moderní vybavení v jednotném stylu pasující ke značce a profesionální oblečení a celkově upravený vzhled zaměstnanců.

- **Empatie**

Pro spokojenost zákazníků je nutné umět se vcítit do jejich potřeb a snažit se vyjít vstříc individuálním přáním. Proto by měli prodejci kromě odborných znalostí disponovat také potřebou pomáhat ostatním.

- **Reakce**

Poslední, velmi důležitá vlastnost zákaznického servisu, je schopnost reakce na požadavky zákazníka. Měla by být co nejrychlejší a nejprívětivější pro zákazníky. Zaměstnanci by měli být vždy připraveni pomoci a být k dispozici pro vyřízení zákaznickových požadavků. Není vhodné, aby zákazníci dlouho čekali na obsluhu pro uskutečnění nákupu, nebo aby se prodejci cíleně vytratili při příchodu zákazníka s reklamací (Levy, Weitz, & Grewal, 2019).

Lošťáková a kol. (2017) dále uvádí ve své publikaci Lovelockův **model podpůrných služeb**. Tento model specifikuje osm klíčových prvků podpůrných služeb, kterými lze zvýšit vnímanou hodnotu pro zákazníka. Mezi tyto podpůrné služby se řadí:

- **Poskytování informací**

Je nutné poskytnout zákazníkovi relevantní informace o sortimentu, vlastnostech produktu, použití, dostupnosti atd. tak, aby následně obdržel co nejvyšší hodnotu.

- **Poradenství**

Vedle poskytnutí informací je potřeba reagovat na zákaznickovy požadavky a přizpůsobit mu produkt či službu na míru, případně mu poskytnout konzultaci a řešit jeho problémy.

- **Vyřizování objednávek**

Systém pro přijímání a vyřizování objednávek by měl být rychlý a spolehlivý, aby byl proces nákupu pro zákazníka co nejkomfortnější.

- **Komfort pro zákazníky**

Tento bod zahrnuje péči o zákazníka, jeho přijetí, pohoštění a zajištění pohodlí.

- **Bezpečnost zákazníků**

Je nutné stanovit jasné podmínky odstoupení od smlouvy, vrácení zboží či záručního servisu tak, aby zákazník pocíťoval co největší jistotu při nákupu.

- **Poskytování nadstandardů**

- **Včasná a bezchybná fakturace**

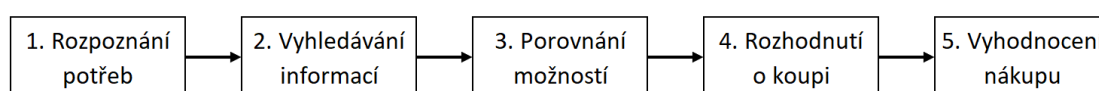
- **Jednoduché placení**

Cílem společnosti je tedy poskytnout zákazníkovi především relevantní informace, poradenství, určitý komfort při nakupování a pocit bezpečí z nákupu, což může v zákazníkovi vyvolat pocit získání vyšší hodnoty z nákupu.

### 2.1.3 Rozhodování zákazníka

Základní model chování a rozhodování zákazníka popisují ve svých publikacích Foret (2011) a Kotler a Keller (2013). Je charakterizován pěti stádii, které jsou pro přehlednost znázorněny na obrázku č. 2.

Obr. 2: Model pěti stádií



Zdroj: Foret (2011, s. 98)

V prvním stádiu zákazník **rozpoznává své potřeby**. Tyto potřeby mohou být vyvolány vnitřními podněty, jako je hlad či žízeň, nebo vnějšími podněty, například televizní reklamou (Kotler & Keller, 2013). Zde přicházejí v potaz rozdíly jednotlivých zákazníků vycházející z demografických charakteristik, životního stylu, osobních znalostí, postojů a motivací. Stejně tak na zákazníka působí socioekonomické, kulturní či rodinné vlivy, a také předchozí zkušenosti zákazníka (Foret, 2011).

Druhé stádium zahrnuje **vyhledávání informací** o potřebném zboží či službě. Zákazník zhodnocuje a porovnává dosavadní získané informace a předchozí zkušenosti. Do procesu vyhledávání informací vstupují také vnější informační zdroje, například hromadné sdělovací prostředky či doporučení známých a přátel (Foret, 2011).

Ve třetím stádiu zákazník **porovnává jednotlivé možnosti** nákupu, srovnává vlastnosti produktů, výhody a nevýhody jejich zakoupení. Zkoumá, jaký nákup mu přinese největší přínos (Kotler & Keller, 2013).

Následně přichází na řadu **rozhodnutí** o konkrétním produktu či službě, které si zákazník skutečně zakoupí (Foret, 2011).

Po nákupu následuje **vyhodnocení** spokojenosti s daným produktem či službou. V této fázi se zákazník rozhoduje, zda jsou vlastnosti produktu v souladu s tím, co od něj očekával. Podle toho se rozhoduje, zda bude v budoucnu nákup opakovat, či ne (Kotler & Keller, 2013).

Autor Foret (2011) dále uvádí determinanty nákupního chování a rozhodování zákazníka, které ovlivňují jeho nákupní proces. Rozlišují se **tři základní determinanty**, a to konkrétně determinanty socioekonomické, marketingová nabídka a bilancování zákazníka.

**Socioekonomické determinanty** lze rozlišit ve třech rovinách – makrospolečenské, mezospolečenské a mikrospolečenské. V makrospolečenském prostředí je zákazník ovlivňován hospodářskými, právními, demografickými či kulturními podmínkami. Zákazníci v ekonomicky vyspělých zemích mohou za zboží či služby utratit více peněz než lidé v méně vyspělých státech. Na mezoúrovni jsou podstatné odlišnosti plynoucí z tradic a přírodního prostředí. V mikrospolečenském prostředí přichází na řadu individuální charakteristiky jako životní úroveň, životní styl a věk.

Nákupní chování dále vychází z **marketingové nabídky**, která představuje marketingový mix. Pro zákazníka je velmi důležité, jaký produkt kupuje, za jakou cenu, kde a jak je produkt nabízen, a nakonec, jak je dodáván.

**Bilancování zákazníka** se týká především procesů vědomí a podvědomí zákazníka. Zákazník by si měl uvědomit, do jaké míry je daný produkt důležitý k uspokojení jeho potřeby (Foret, 2011).

#### **2.1.4 Komunikace se zákazníkem**

Ke komunikaci se zákazníky se využívají různé komunikační kanály. Vysekalová a kol. (2014) je dělí na **medializované** a **nemedializované**.

**Medializované komunikační kanály** uskutečňují komunikaci pomocí mediálních prostředků. Řadí se sem hromadná komunikační média jako televize, rádio, tisk. Využívají se zde klíčové obrazové podněty, výrazné barvy, velké písmo, někdy také překvapení a humor, které přitáhnou pozornost a zapůsobí na emoce člověka, který si reklamu snáze zapamatuje. Dnes už je samozřejmostí využívání internetových komunikačních kanálů, které dokážou zasáhnout obrovské množství lidí. Mezi tyto kanály se řadí podle Vysekalové a kol. (2014) například:

- Webové stránky
- E-maily
- On-line chaty
- Blogy

- Sociální sítě
- Diskusní fóra
- Videokonference

**Nemedializované komunikační kanály** vznikají při přímé komunikaci se zákazníky. Prvky přímého kontaktu mohou být vůně, barva, hudba, a především kontakt zákazníka se zaměstnanci společnosti. Ti by měli být dostatečně kvalifikovaní, měli by navozovat příjemnou atmosféru a vzbuzovat pozitivní emoce (Vysekalová a kol., 2014).

## 2.2 Spokojenost

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, str. 242) definují spokojenost jako „**subjektivní pocit člověka o naplnění jeho očekávání.**“

Spokojenost zákazníka vychází podle Blecharze (2015) z rozdílu mezi představou zákazníka o daném výrobku či službě a následném porovnání se skutečnými charakteristikami výrobku či služby po uskutečnění nákupu. Jestliže zákazník získá v realitě to, co očekával, nebo dokonce výrobek či služba předčí jeho očekávání, je **spokojen**. Na druhou stranu, pokud zákazník očekával více, než následně obdržel, je **nespokojen**.

Spokojenost je velmi individuální a každý zákazník ji může poměřovat podle jiných kritérií. Tato kritéria jsou mixem racionálních a emocionálních úvah, které je obtížné předem rozeznat, a to jak pro prodejce, tak pro samotného zákazníka. Podle Nového a Petzolda (2006) lidé nejčastěji poměřují svou spokojenost podle následujících kritérií:

- **Ve vztahu k vlastním očekáváním, která jsou se službou spojena**

Většina zákazníků má utvořenou konkrétní představu o samotném produktu. S rostoucí cenou zákazník více uvažuje o tom, jak by měl výrobek vypadat, jakým způsobem koupě proběhne a jak bude služba poskytnuta. Očekávání jsou často spojena s pozitivními představami a pocity, které jsou někdy až nereálné. Úkolem prodejce je zjistit tato zákaznicková očekávání a služby jim co nejvíce přizpůsobit. Pokud jsou očekávání nereálná a společnost je nemůže splnit, prodejce by měl zákazníka na tento fakt upozornit a nabídnout jiné řešení i za cenu ztráty jednoho obchodu. Jinak by došlo k nepříjemným situacím a možné ztrátě důvěry zákazníka.



- **Ve vztahu k předchozím zkušenostem**

Někteří zákazníci již mohli nákup podobného zboží či služby uskutečnit a jejich zkušenosti je ovlivňují v dalším nákupu. V případě pozitivní minulé zkušenosti ji chtějí zopakovat, či dokonce posunout výše. V případě negativní předchozí zkušenosti se chtějí podobnému průběhu vyvarovat. Je tedy potřeba zjistit, jaké byly zákaznickovy předchozí zkušenosti a jak je nyní hodnotí.

- **Ve vztahu k ceně**

Důležitým faktorem je cena, která má absolutní a relativní hodnotu. Absolutní hodnota představuje hranici, přes kterou zákazník nechce nebo nemůže jít, nabízí minimální prostor pro jednání. V případě relativní hodnoty existuje prostor pro jednání o ceně, ovšem nejprve je nutné zjistit důvody pro stanovení daného limitu a poté nabídnout argumenty k jeho překročení.

- **Ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům či předpisům**

Každý člověk je příslušníkem nějakých sociálních celků (věk, generace, bydliště, profese...), které mají určité hodnoty, normy či předpisy, podle kterých se lidé mohou a nemusí řídit. Jedná se o tzv. **referenční skupiny** (Karlíček a kol., 2018). Prodejce pak může odhadnout očekávání zákazníka podle sociologických hypotéz, protože tyto skupiny obvykle mají podobná očekávání. Kritériem spokojenosti mohou být také skutečně uznávané normy a standardy například ohledně bezpečnosti produktu nebo standardů kvality.

- **Ve vztahu k uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb**

Problematikou potřeb se zabývá rozsáhlá kapitola psychologie. Potřeby vznikají v případě nedostatku a jednou z možností, jak je uspokojit, je právě nákup zboží či služeb. Prodejce by měl tyto potřeby rozpoznat a nabídnout zákazníkovi adekvátní řešení. Čím více tato nabídka odpovídá jeho potřebě, tím je zákazník spokojenější.

- **Ve vztahu k určitému problému a nabídce jeho řešení**

Problémy lidí mohou být velmi různorodé a cílem prodejce je pomoci tyto problémy vyřešit poskytnutím správného zboží nebo služby na míru danému člověku. Pokud k tomu skutečně dojde, zákazník bude velmi spokojen a bude ochoten se ke společnosti vracet v případě dalších nákupů.

- **Ve vztahu ke druhým lidem**

Někteří zákazníci berou při nakupování v potaz i názory a preference jiných lidí, například manželky, dětí, přátel nebo rodičů. Prodejce by měl brát v potaz názory těchto osob, jestliže si to zákazník přeje.

### **2.2.1 Úrovně spokojenosti**

Spokojenost zákazníka se odvíjí od jeho subjektivních a individuálních pocitů, proto se mohou úrovně spokojenosti **u jednotlivých zákazníků lišit** (Nenadál, 2004).

Autor uvádí tři základní stavy spokojenosti. Prvním z nich je tzv. **potěšení zákazníka**. V tomto případě byly představy a očekávání zákazníka překonány a zákazník obdržel větší hodnotu, než očekával. Je tím pádem více než spokojen. Druhým stavem spokojenosti je **plná (naprostá) spokojenost**. Zákazník obdržel přesně takovou hodnotu, jakou očekával, a jeho potřeby byly uspokojeny. **Limitovaná spokojenost** je autorem specifikována jako stav, kdy zákazníkova spokojenost nedosahuje takové úrovně jako v předchozích případech. Zákazník může být do určité míry spokojen, avšak jeho míra očekávání byla před nákupem vyšší, než obdržel (Nenadál, 2004).

Kotler a Keller (2013) popisují úrovně spokojenosti na **škále od 1 do 5**. Jestliže je zákazníkova spokojenost na úrovni 1, tedy velmi nízká, zákazník odchází od společnosti a často šíří negativní zkušenosti, či dokonce pomluvy, dále. Stupně 2 až 4 se hodnotí jako střední spokojenost, ovšem při lákavější nabídce konkurence zákazník odejde. Pouze při nejvyšší spokojenosti ohodnocené stupněm 5 zákazník realizuje opětovné nákupy a šíří dobré zkušenosti jiným lidem, tvoří si dokonce emocionální vztah ke společnosti. Pro přehlednost jsou vztahy uvedeny v tabulce č. 1.

Tab. 1: Úrovně spokojenosti

Hodnocení	1	2	3	4	5
Spokojenost	nízká	střední			vysoká
Chování	Odchod od společnosti, pomluva	Při lepší nabídce společnost opustí			Opětovaný nákup, pozitivní recenze, emocionální vazba

Zdroj: vlastní zpracování podle Kotlera a Kellera (2013, str. 165), 2022

### 2.2.2 Stížnosti a reklamace

Nespokojenost zákazníka může být komunikována prostřednictvím **stížností a reklamací**. Tyto faktory ale nejsou vhodný ukazatel. Ve skutečnosti si oficiálně stěžuje pouze zlomek nespokojených zákazníků. Podle studií jsou zákazníci nespokojení přibližně ve čtvrtině případů, **oficiálně si stěžuje** pouze asi **5 %** z nich (Kotler & Keller, 2013). Důvody k tak nízkému podílu oficiálních reklamací mohou být např. pohodlnost zákazníků, přílišná slušnost či skromnost, věk zákazníka (reklamace nejčastěji pochází z iniciativy lidí mezi 25 a 45 lety). Důvodem mohou být také překážky ze strany prodejce, a to konkrétně krátká záruční lhůta či přílišné náklady na reklamaci (Nenadál, 2004). Kotler a Keller (2013) dále uvádí, že někteří nespokojení zákazníci nemají pocit, že by po formální stížnosti došlo ze strany firmy k nějaké změně, nebo ani neví, na koho se stížností obrátit.

Zákazníci, kteří podali oficiální stížnost a jejichž stížnost byla **vyřešena**, se mnohem častěji **vrací** ke společnosti při dalších nákupech. 54-70 % formálně si stěžujících zákazníků se ke společnosti vrátí, pokud došlo podle nich k uspokojivému vyřešení stížnosti. V případě rychlého vyřízení to může být až 95 % z nich (Kotler & Keller, 2013).

Spokojení zákazníci, jejichž stížnost byla vyřešena, se o pozitivní zkušenosti podělí s pěti dalšími lidmi. Naproti tomu nespokojení zákazníci sdělí své pocity dalším jedenácti lidmi (Kotler & Keller, 2013). **Špatné recenze se tak šíří mnohem rychleji než ty pozitivní.** Proto by společnost měla zákazníkům celý proces stížností co nejvíce zjednodušit a urychlit, aby došlo k co největšímu podílu vyřešení problémů. Autoři radí zavést některé z těchto **opatření**:

- Kniha přání a stížností
- Bezplatná telefonní linka

- E-mailová adresa pro stížnosti
- Webové stránky (např. formulář)

Pro řešení reklamací je zásadní **rychlá reakce** na stížnosti. Čím déle bude nespokojený zákazník čekat na vyřízení, tím spíše vzroste jeho nespokojenost vedoucí k šíření negativních zkušeností dalším lidem (Kotler & Keller, 2013).

Prodejce by měl být připraven přijmout vinu a nesvalovat ji na zákazníka. To by vedlo k jeho většímu rozhořčení. Řešením je zaměstnávat na zákaznických linkách empatické zaměstnance (Kotler & Keller, 2013).

Jak uvádí Foret (2011, str. 95): „**Bud'me vděční za stěžující si zákazníky.**“ Není žádoucí chovat se k nim nepříjemně. Tito zákazníci poskytují nové možnosti, jak zlepšit fungování společnosti k větší zákaznické spokojenosti a mohou přispět k růstu a rozvoji firmy.

### 2.2.3 Měření spokojenosti

„Měření spokojenosti zákazníků je jedním z klíčů k jejich udržení“ (Kotler & Keller, 2013, str. 165).

Měření spokojenosti je doporučeno provádět **opakovaně** v pravidelných intervalech (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011; Nový & Petzold, 2006).

Spokojenost zákazníků je možné zjišťovat pomocí analýzy stížností nebo pomocí zpětné vazby z prodejních řetězců a od pracovníků. Dále je možné provádět pravidelná dotazování. Marketingový kvalitativní výzkum prostřednictvím rozhovorů je vhodný pro zjišťování kvalitativních znaků jako vnímání, sledování změn či asociace (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011).

Kotler a Keller (2013) uvádějí techniku tzv. **mystery shoppingu**. Jedná se o techniku, kdy se zástupci společnosti vydávají za zákazníky a z první ruky tak zjišťují, jak se zákazníci při nákupu cítí, jak jsou zaměstnanci schopni odpovídat na otázky zákazníků a celkový dojem. Tento průzkum může vést k odhalení slabých stránek a jejich následné eliminaci. Mystery shopping se může provádět jak u vlastní firmy, tak u konkurence, na prodejnách i prostřednictvím např. telefonického hovoru na zákaznickou linku.

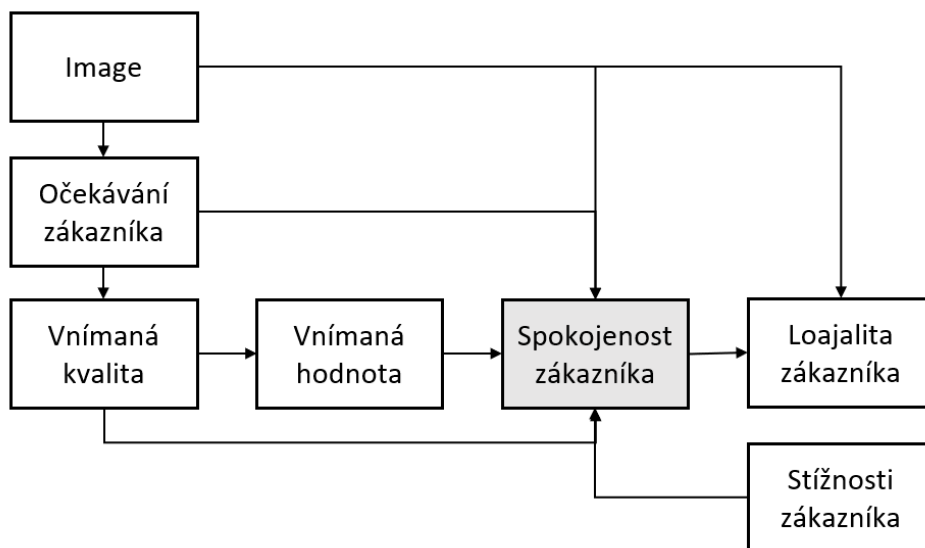
### ***Index spokojenosti zákazníka***

Foret a Stávková (2003) ve své publikaci uvádějí pokročilou metodu výzkumu spokojenosti pomocí indexu spokojenosti zákazníka. Jedná se o komplexnější metodu, která vznikla v USA v 90. letech 20. století pod názvem ACSI (American Customer Satisfaction Index). Postupem času byl ukazatel přizpůsoben pro evropské poměry a vznikl ukazatel **ECSI** (European Customer Satisfaction Index – Evropský model spokojenosti zákazníka) (Blecharz, 2015).

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) říkají, že měření spokojenosti zákazníků je založeno na měření tzv. **celkové (kumulované) spokojenosti**. Aby bylo možné měřit celkovou spokojenost, je potřeba stanovit dílčí měřitelné faktory spokojenosti a jejich váhu v rámci celkové spokojenosti.

Evropský model spokojenosti zákazníka pracuje se **7 hypotetickými proměnnými**. Jejich vztah je znázorněn na obrázku č. 3. Pro každou hypotetickou proměnnou se definuje určitý počet **měřitelných proměnných**.

Obr. 3: Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Foret & Stávková (2003, str. 107)

**Image** představuje základní souhrnnou hypotetickou proměnou a je zahajovacím bodem při analýze spokojenosti zákazníka. Jedná se o celkový vztah zákazníka vůči firmě, značce, výrobku či službě. Jako měřitelné proměnné lze definovat celkovou důvěru, pověst, tradice firmy, inovativnost, důvody zákazníků k prvnímu nákupu či flexibilitu firmy řešit přání a potřeby klientů (Foret & Stávková, 2003).

**Očekávání** vychází z představ individuálního zákazníka o daném produktu. Vychází z obecně očekávaných vlastností produktu, slibů prodejců, referencí jiných zákazníků či z předešlých osobních zkušeností zákazníka s obdobnými produkty. Je také často výsledkem komunikačních aktivit společnosti. Měřitelnými proměnnými mohou být v tomto případě dostupnost sítě prodejen, příjemné a vhodné prostředí prodejen či pravděpodobnost naplnění očekávání z nakoupených produktů (Blecharz, 2015).

**Vnímaná kvalita** zahrnuje samotný produkt spolu s doprovodnými službami. Mezi měřitelné proměnné může být zahrnuta celková kvalita výrobku, úroveň doprovodných služeb (rychlost, záruka), kvalita zákaznického servisu, poskytnutých rad a celková péče o zákazníka (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011).

**Vnímaná hodnota** představuje hypotetickou proměnnou, která je spojena s cenou produktu a vnímanou kvalitou. Vyjadřuje, jestli je cena pro zákazníka přiměřená kvalitě, kterou získal. Vztah lze vyjádřit jako poměr ceny a kvality vnímané zákazníkem. V tomto případě lze jako měřitelné proměnné zvolit úroveň ceny v porovnání s kvalitou poskytnutých služeb, úroveň komunikace se zákazníkem, ochotu, odbornost a profesionalitu prodejce nebo pozici na trhu vůči konkurenci (Foret & Stávková, 2003).

**Spokojenost zákazníka** představuje celkové uspokojení zákaznických potřeb a očekávání. Měřitelné proměnné spokojenosti mohou být např. celková spokojenost se společností, produktem i jeho dílčími parametry nebo spokojenost s jednáním pracovníků firmy (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011).

Další hypotetickou proměnnou jsou **stížnosti zákazníků**. Stížnosti vznikají v případě nespokojenosti zákazníka se zakoupeným výrobkem či poskytnutými službami, tedy pokud měl zákazník vyšší očekávání, než následně obdržel. Jako měřitelné proměnné je možné analyzovat počet stížností, spokojenost s vyřízením stížností, rychlostí vyřízení či flexibilitu ve vyřizování (Foret & Stávková, 2003).

**Loajalita zákazníka** vzniká v případě, když je očekávání kupujícího překonáno a zákazník získá větší hodnotu, než očekával. Jako konkrétní měřitelné proměnné lze stanovit dobu využívání služeb, pravděpodobnost opakovaného nákupu, pravděpodobnost přechodu ke konkurenci či očekávané využití služeb společnosti v následujícím roce (Foret & Stávková, 2003).

Následně po definování měřitelných proměnných a získání jednotlivých hodnot dotazováním zákazníků je možné vypočítat index spokojenosti zákazníka pomocí následujícího vzorce:

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

kde:  $\varepsilon_j$  ... index spokojenosti zákazníka  $j$ ,

$v_{ij}$  ... váha  $i$ -té měřitelné proměnné pro  $j$ -tou hodnotu,

$x_{ij}$  ... hodnota měřitelné proměnné,

číslo 10 ... vztahuje se k použité škále,

$n$  ... počet měřitelných proměnných.

Hodnota  $v_{ij}$  bude stanovena jako kovariance mezi hodnotou  $x_{ij}$  a  $y_j$  u každého zákazníka, přitom  $y_j$  je součet všech měřitelných proměnných pro  $j$ -tého zákazníka. Kovarianci lze vyjádřit pomocí vzorce (Blecharz, 2015):

$$\text{cov}(X, Y) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \mu_x)(y_i - \mu_y) \quad (2)$$

kde:  $\text{cov}$  ... kovariance,

$n$  ... počet proměnných,

$x_i$  ... hodnota měřitelné proměnné,

$\mu_x$  ... průměr  $i$ -té proměnné pro všechny respondenty,

$y_i$  ... průměr odpovědí pro všechny měřitelné proměnné v rámci jedné hypotetické proměnné pro  $j$ -tého respondenta,

$\mu_y$  ... průměr průměrů  $y_i$  za všechny respondenty.

Při následné analýze je možné zkoumat např. vliv jednotlivých měřitelných proměnných na hypotetickou proměnnou nebo vztahy mezi hypotetickými proměnnými (Foret & Stávková, 2003).

## 2.2.4 Výhody spokojených zákazníků

Naplnění očekávání zákazníka a uspokojení jeho potřeb je pro firmu klíčové pro udržení stávajících zákazníků, generování zisku a udržení se na trhu. Je potřeba věnovat zákazníkům pozornost a péči, což přinese společnosti mnoho výhod.

Spokojení zákazníci mají potenciál stát se loajálními zákazníky. Pro firmu je jednodušší udržet si stávající zákazníky než získat nové. Získání nových zákazníků je až pětikrát nákladnější než udržení těch současných (Kotler & Keller, 2013). Spokojený zákazník je také příznivě nakloněn k dalšímu nákupu produktů z nabídky a je ochoten zaplatit i vyšší cenu. V případě náhlých problémů dodavatele je ochoten respektovat mírný diskomfort a má pochopení pro nastalou situaci (Foret, 2011).

Od spokojených zákazníků se firma snáze dozví jejich zkušenosti s nákupem či konkrétním produktem a poskytnou tak cennou zpětnou vazbu, která může být podnětem k novým zlepšením a konkurenční výhodě. Důležitou výhodou je doporučení firmy dalším potenciálním zákazníkům, tzv. **word-of-mouth**. Jedná se o velmi přínosnou propagaci, která s sebou nenese žádné finanční náklady (Foret, 2011).

V neposlední řadě má spokojený zákazník vliv na psychiku zaměstnanců, kteří pociťují radost a hrdost z dobře odvedené práce, což je může ještě více motivovat k lepším pracovním výkonům (Foret, 2011).

## 2.3 Loajalita

Loajalitu lze obecně chápat jako **dlouhodobý vztah zákazníka ke značce**. Zákazník je ke značce pozitivně nakloněn na základě předchozí zkušenosti. Pokud je zákazník loajální, preferuje především nákupy produktů a služeb dané značky a méně inklinuje k přechodu ke konkurenci.

Vysekalová (2014) ve své publikaci uvádí, že loajalita je emocionální záležitostí a vnímání značky jako „love brandu“ vzniká nikoli na základě racionálních úvah, ale na základě **emocí**. Jako nejdůležitější faktor ovlivňující loajalitu autorka uvádí zákaznickou zkušenost s výrobkem či službou.

Podle autorů Wirtze a Lovelocka (2016) je potřeba vytvořit pro zákazníka hodnotu a poskytnout mu důvody pro další nákup. Uvádí tři kategorie výhod pro zákazníka, které mohou podpořit jeho loajalitu vůči značce – *confidence benefits*, *social benefits*



a *special treatment benefits*. První skupina zahrnuje výhody **důvěry ve značku**. Zákazníci očekávají na základě předchozích zkušeností velmi dobrou kvalitu služeb a tím pádem nižší pravděpodobnost toho, že nebudou s poskytnutou službou spokojeni. Dopředu ví, co mohou očekávat (většinou tedy nejvyšší kvalitu), a to jim přináší větší jistotu a menší obavy z nákupu.

Jako další kategorii autoři zmiňují tzv. **společenské výhody**. Při opakovaných nákupech a dlouhodobých vztazích s prodejci dochází k bližšímu vztahu prodejce a zákazníka, kteří se mohou osobně lépe znát, oslovovat se jménem, či se dokonce spřátelit. Může to být pouze vidina příjemného rozhovoru, která motivuje zákazníka vrátit se k danému prodejci.

Třetí skupinou jsou **speciální výhody** pro zákazníka, kam lze zařadit zvýhodněné ceny, speciální nabídky dostupné pouze vybraným (loajální) zákazníkům, přednostní odbavení ve frontě nebo rychlejší obsloužení (Wirtz & Lovelock, 2016).

### 2.3.1 Úrovně loajality

Autor Nenadál (2004) uvádí přehled úrovní loajality z hlediska budoucích záměrů. Hodnotí se, jaká je pravděpodobnost, že si v budoucnu zákazník vybere produkt společnosti, zda by produkt doporučil svým známým a také pravděpodobný objem nákupů v budoucnu. Úrovně loajality jsou přehledně uvedeny v tabulce č. 2.

Tab. 2: Úrovně loajality

Otázka / stupeň loajality	Pokud bude v budoucnu znovu nakupovat	Doporučení známým budou	Objem budoucích nákupů bude	Pravděpodobnost opakovaných nákupů v %
<b>Velmi loajální zákazník</b>	Vybere si produkt bez váhání	Určitě kladné	Významně stoupat	Větší než 80 %
<b>Mírně loajální zákazník</b>	Pravděpodobně si produkt zakoupí	Pravděpodobně kladné	Mírně stoupat	60–80 %
<b>Indiferentní zákazník</b>	Bude zkoumat opětovný nákup produktu	Neví	Stabilní, beze změny	40–60 %
<b>Velmi nejistý zákazník</b>	Bude váhat, produkt si spíše nevybere	Pravděpodobně záporné	Mírně klesat	20–40 %
<b>Ztracený zákazník</b>	Určitě si produkt znovu nekoupí	Zcela určitě záporné	Významně klesat	Menší než 20 %

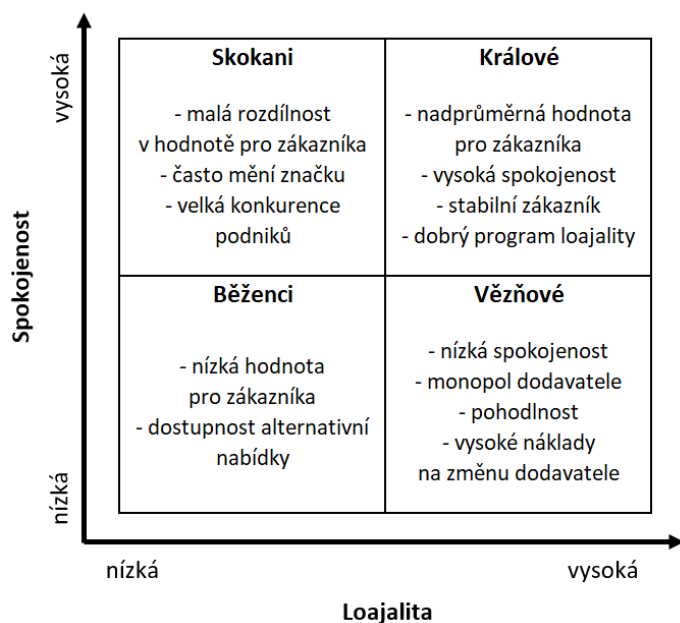
Zdroj: Nenadál (2004, str. 109)

Úroveň loajality může být ovlivněna několika faktory:

- potěšení zákazníka při překonání jeho očekávání,
- výše spokojenosti zákazníka,
- setrvačnost a liknavost (pohodlnost) zákazníků,
- vztahy mezi obchodními partnery,
- pozice dodavatele na trhu (Nenadál, 2016).

Podle autora je jisté, že existuje určitý **vztah mezi loajalitou a spokojeností**. Blízkost těchto ukazatelů však není přesně určena. V některých případech i nespokojený zákazník může zůstat loajální společnosti, a naopak, spokojený zákazník může v budoucnu přejít ke konkurenci. Tyto vztahy jsou znázorněny na obrázku č. 4.

Obr. 4: Matice vztahů mezi spokojeností a loajalitou zákazníků



Zdroj: Nenadál (2016, str. 85)

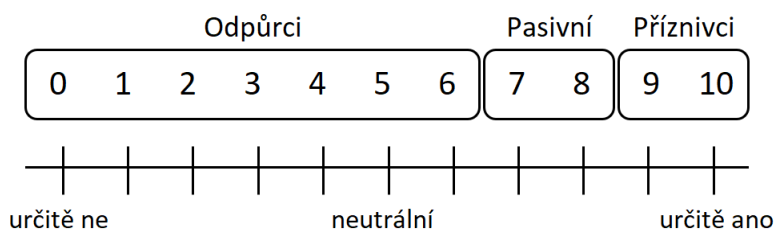
Nejvíce stabilními zákazníky společnosti jsou králové. Naopak nejméně spokojení a loajální jsou běženci, kteří raději vyhledají služby konkurence. Skokani jsou se společností spokojeni, avšak často vyhledávají jiné značky a podniky. Vězňové jsou celkově málo spokojeni, ale zůstávají loajální ať už ze své pohodlnosti, či monopolu dodavatele nebo vysokých nákladů na jeho změnu.

### 2.3.2 Net Promoter Score

Jedním ze základních jednoduchých ukazatelů loajality je **Net Promoter Score** (NPS). Zakládá se na otázce, do jaké míry je pravděpodobné, že by zákazník doporučil výrobek či službu svým známým. Na základě škály od 0 do 10 se zákazníci rozdělují do třech kategorií – **odpůrci**, **pasivní** a **příznivci** (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011).

Kategorie odpůrců se skórem 0 až 6 zahrnuje zákazníky, kteří nebyli se společností spokojeni a tyto negativní zkušenosti mohou dál sdílet a bránit tak jejímu růstu. Pasivní zákazníci se skórem 7 až 8 byli sice spokojeni, ale ne přímo nadšeni. Mohou vyhledat služeb jiné společnosti. Nejvíce cenění jsou příznivci se skórem 9 až 10, kteří byli velmi spokojeni, ba přímo nadšeni, a představují tak loajální zákazníky, kteří budou opakovat své nákupy u společnosti a doporučovat ji ostatním. Přispívají tak k růstu firmy a jsou velmi hodnotní (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011). Rozdělení zákazníků podle jednotlivých skóre je pro názornost zobrazeno na obrázku č. 5.

Obr. 5: Net Promoter Score



Zdroj: Kozel, Mynářová, & Svobodová (2011, str. 237)

Výpočet NPS se provádí odečtením podílu odpůrců od podílu příznivců. Ukazatel může nabývat hodnot od -100 do 100. Výkonost organizace na základě výsledku NPS je znázorněna v tabulce č. 3.

Tab. 3: Výkonost organizace na základě NPS

Hodnota NPS	Výkonost organizace
70 a více	Vynikající
50–69 %	Nadprůměrná
11–49 %	Průměrná
11 a méně	Podprůměrná

Zdroj: Nenadál (2016, str. 89)

Net Promoter Score s výsledkem 70 % a více lze považovat za vynikající. Výsledek od 50 % do 69 % je hodnocen stále jako nadprůměrný. Hodnota 11 % a méně značí podprůměrný výsledek.

### 2.3.3 Index loajality zákazníků

Komplexnější metodou, jak měřit loajalitu zákazníků, je tzv. **index loajality zákazníků**. Skládá se ze tří složek, kterými jsou index spokojenosti zákazníka, index udržení neboli retence zákazníka a index spontánního doporučení produktů podniku jiným zákazníkům (Lošťáková a kol., 2017). Lze jej vyjádřit pomocí vzorce č. 3.

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

kde: ILZ ... index loajality zákazníka,

ISZ ... index spokojenosti zákazníka,

IUZ ... index udržení (retence) zákazníka,

ISDZ ... index spontánního doporučení produktů podniku jiným zákazníkům.

Index spokojenosti zákazníka je podrobně popsán v kapitole 2.2.3. **Index udržení zákazníka** představuje pravděpodobnost, že zákazník bude v budoucnu loajální dané společnosti a bude opakovat své nákupy. Dá se zjistit dotázaním na záměr budoucích nákupů zákazníka u dané společnosti nebo pomocí míry setrvání zákazníků dotazem na dobu setrvání u společnosti.

**Míra setrvání zákazníků** u společnosti souvisí s dobou, po kterou již u společnosti nakupují – tzv. doba setrvání zákazníků u společnosti. Míra setrvání zákazníků roste exponenciálně s dobou setrvání zákazníků (Lošťáková a kol., 2009). Lze ji vyjádřit upraveným vzorcem:

$$CR = 1 - \frac{1}{t} \quad (4)$$

kde: CR ... Customer Retention – míra setrvání zákazníků u společnosti,

t ... Customer Life – doba setrvání zákazníků u společnosti.

**Index spontánního doporučení** produktů společnosti jiným zákazníkům určuje, s jakou pravděpodobností zákazník doporučí společnost dalším lidem (Lošťáková a kol., 2017).

### 3 Představení společnosti

V praktické části bakalářské práce bude zkoumána spokojenost a loajalita zákazníků vybrané pobočky značky Auto Kelly spadající v současnosti pod společnost LKQ CZ s.r.o., která bude charakterizována v následujících odstavcích. Společnost je největším dodavatelem náhradních dílů a automobilového příslušenství v České republice. Jedná se o obchodně-logistickou firmu působící na trhu již od roku 1994 pod značkou Auto Kelly (Auto Kelly, 2022).

#### 3.1 Historie společnosti

V roce 1995 začala společnost působit pod názvem **Auto Kelly, a.s.** Zanikla k 31. prosinci 2010 fúzí splynutím společností Auto Kelly, a.s., ENCELADUS, s.r.o. a KV.KELLY s.r.o. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022a).

Tímto vznikla nástupnická společnost **Auto Kelly a.s.** se základním kapitálem 2 mil. Kč a jediným společníkem, společností Elit Group Ltd. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022b.), která je součástí mezinárodní skupiny **Rhiag Group**. Ta již dříve vlastnila společnost ELIT CZ, spol. s r.o., která působí na trhu s autodíly již od roku 1992 (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022c).

Připojením Auto Kelly a.s. skupina Rhiag Group upevnila svou pozici na českém trhu s náhradními díly. Od roku 2016 je součástí americké společnosti **LKQ Corporation** (LKQ Corporation, 2022a). Firma je největším distributorem náhradních dílů a automobilového příslušenství v Evropě a Severní Americe (Auto Kelly, 2022). Pod tuto skupinu se v Evropě dále řadí např. značky jako Euro Car Parts, Stahlgruber a Atracco (LKQ Corporation, 2022b).

Společnost Auto Kelly a.s. fungovala pod tímto názvem až do 25. května 2020, kdy došlo k přejmenování společnosti na LKQ CZ a.s. Dne 1. listopadu 2020 následně proběhla fúze sloučením společností LKQ CZ a.s. a Tunarack s.r.o. Zároveň došlo ke změně právní formy nástupnické společnosti na **LKQ CZ s.r.o.** Dne 1. prosince 2021 došlo k fúzi sloučením společností LKQ CZ s.r.o. a ELIT CZ, spol. s r.o. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022b).

### 3.2 Základní informace o společnosti

Společnost LKQ CZ s.r.o. sídlí v Praze 9 – Vysočanech na adrese Ocelářská 891/16. Právní formou je **společnost s ručením omezeným**. Jediným vlastníkem je firma Elit Group GmbH. Základní kapitál společnosti je plně splacen do výše 2 mil. Kč. Společnost má dva jednatele, přičemž za společnost jednájí vždy oba jednatele společně (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022b).

**Předmětem podnikání** podle obchodního rejstříku jsou následující (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022b):

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- opravy silničních vozidel,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru,
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- hostinská činnost.

Společnost LKQ CZ s.r.o. v současné době působí na trhu pod značkami Auto Kelly a Elit. Je provozovatelem **internetového obchodu** a sítě více než **130 poboček** (Auto Kelly, 2022). Centrální sklad Auto Kelly se nachází u dálnice D1 (exit 15) v Kunicích u Prahy (LKQ Corporation, 2022c).

### 3.3 Produkty a služby společnosti

Společnost je největším dodavatelem náhradních dílů a příslušenství v České republice. Svým zákazníkům nabízí široké spektrum produktů a služeb, mezi které lze zařadit například:

- prodej náhradních dílů a příslušenství pro osobní, lehké užitkové, nákladní vozy či motocykly,
- sortiment pro velkoobchodní i maloobchodní zákazníky,

- široká nabídka vybavení autoservisů, lakoven a garážové techniky, včetně služeb a školení,
- prodej elektrokol, skútrů a vybavení pro hobby a volný čas,
- více než 300 smluvních servisů v síti Auto Kelly Autoservis a Partner ELIT,
- síť více než 130 poboček s rozvozem zboží několikrát denně,
- nabídka autodílů a příslušenství od více než 500 značkových výrobců, skladem téměř 11 mil. kusů zboží,
- online technická a servisní data,
- vlastní tréninkové a předváděcí centrum,
- správa vozových parků – Car Fleet Service,
- služba Profi Garáž – online nástroj pro správu zakázek autoservisů a komunikaci s jejich zákazníkem,
- věrnostní program a služba Moje Garáž (Auto Kelly, 2022).

Společnost nabízí širokou nabídku zboží, a to nejen v oblasti náhradních dílů a auto-moto příslušenství. Zákazníci mohou v obchodě pořídit například také nářadí, vybavení na kempink, kancelářské vybavení, oblečení nebo hračky pro děti. Zboží je možné zakoupit v internetovém obchodě či na jedné z poboček. **Nabízený sortiment** je v internetovém obchodě rozdělen do několika hlavních kategorií:

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| • osobní automobil,            | • lakování,                    |
| • nákladní automobil,          | • detailing,                   |
| • motocykl, skútr, čtyřkolka,  | • hobby a volný čas,           |
| • karavany, kempink, přívěsy,  | • kancelářské vybavení,        |
| • elektrokola a příslušenství, | • jídlo a pití,                |
| • dílna a servis,              | • oblečení (Auto Kelly, 2022). |

V nabídce zákazníci naleznou také zboží značky **Starline**. Jedná se o privátní značku společnosti, která působí na evropském trhu od roku 1999 a v současnosti má zastoupení v 19 evropských zemích. Strategií značky je nabízet kvalitní zboží za ceny nižší, než se nabízejí originální díly od výrobců. Značka pokrývá až 90 % autodílů na osobní vozy, mimo to nabízí také díly pro nákladní automobily či motocykly. V současnosti nabízí 40 000 položek náhradních dílů, garážového vybavení a nářadí (Starline, 2022).

### **3.4 Popis vybrané pobočky**

Pobočka zajišťuje prodej náhradních dílů a jiného příslušenství pro maloobchodní i velkoobchodní zákazníky. Je rozdělena na prodejnu a přilehlý sklad.

#### ***Zaměstnanci pobočky***

Zboží pro velkoobchodní zákazníky je z pobočky distribuováno do autoservisů třikrát denně prostřednictvím rozvozů na třech rozvozových trasách. Přípravu tohoto zboží a jeho rozvoz zajišťují řidiči. Smlouvání nových B2B zákazníků má na starosti obchodní zástupce. Na pobočce je přítomen skladník, který zajišťuje příjem a zaskladnění nového zboží. Provoz prodejny zajišťují tři prodejci. Všechny pracovníky koordinuje vedoucí pobočky.

#### ***Rozvržení pobočky***

Na prodejně jsou většinou přítomni dva až tři prodejci, kteří obsluhují zákazníky nezávisle na sobě u jednotlivých pultů. Nad výdejními pulty na prodejně jsou nápisy s označením maloobchod, velkoobchod a výdej, který má sloužit pro vydávání zboží objednaného přes internetový obchod. Ačkoliv jsou pulty takto označeny, toto rozdělení se příliš nedodržuje a maloobchodní zákazníci jsou obsluhováni i u pultů označených pro velkoobchodní zákazníky, kteří samotnou prodejnu příliš často nenavštěvují z důvodu distribuce zboží pomocí rozvozů.

#### ***Zákazníci pobočky***

Zákazníci navštěvující pobočku se dají rozdělit do dvou kategorií. První z nich jsou zákazníci, kteří potřebují poradit s výběrem, konzultovat daný nákup či mají jiný specifický požadavek, který zabere čas v řádu několika minut. Druhou skupinou jsou zákazníci, kteří ví přesně, co konkrétně shánějí, případně si to sami vyberou na prodejně. Takoví zákazníci často musí čekat, než prodejci zkonzultují nákup předchozího zákazníka.



## 4 Marketingový výzkum spokojenosti a loajality zákazníků

Součástí praktické části bakalářské práce je provedení marketingového výzkumu spokojenosti a loajality zákazníků na vybrané pobočce Auto Kelly. Nasbíraná data povedou ke zjištění míry spokojenosti a loajality zákazníků Auto Kelly, případně odhalí slabé stránky v poskytování služeb zákazníkům. Na základě výsledků budou navržena vhodná opatření. Marketingový výzkum byl prováděn prostřednictvím dotazníkového šetření. V následující části je stručně popsána struktura dotazníku a jeho distribuce.

### 4.1 Struktura dotazníku

Dotazník obsahuje škálové a identifikační otázky. Základním podkladem jsou škálové otázky, pomocí kterých je možné vypočítat Evropský index spokojenosti zákazníka a index loajality zákazníka. Jak je uvedeno v kapitole č. 2.2.3, je definováno **7 základních hypotetických proměnných** – image, očekávání, vnímaná kvalita, vnímaná hodnota, spokojenost zákazníka, stížnosti zákazníka a loajalita zákazníka. K těmto hypotetickým proměnným bylo definováno celkem **26 měřitelných proměnných**, které znázorňuje tabulka č. 4.

Tab. 4: Přehled hypotetických a měřitelných proměnných

Hypotetická proměnná	Měřitelná proměnná	
Image	x <sub>1</sub>	Důvěra v produkty a služby
	x <sub>2</sub>	Reakce na individuální požadavky
	x <sub>3</sub>	Upřednostňování zákazníky před konkurencí
	x <sub>4</sub>	Usilování o dlouhodobé vztahy se zákazníky
Očekávání	x <sub>5</sub>	Prostředí prodejny
	x <sub>6</sub>	Pravděpodobnost splnění očekávání
	x <sub>7</sub>	Nalezení potřebného produktu
	x <sub>8</sub>	Dostupnost obchodu
	x <sub>9</sub>	Otevírací doba prodejny
Vnímaná kvalita	x <sub>10</sub>	Šířka sortimentu
	x <sub>11</sub>	Přehlednost sortimentu
	x <sub>12</sub>	Dostupnost zboží na prodejně
	x <sub>13</sub>	Odborné znalosti pracovníků

Vnímaná hodnota	X <sub>14</sub>	Přiměřenost cen zboží
	X <sub>15</sub>	Ochota pracovníků
	X <sub>16</sub>	Schopnost pracovníků vyřešit požadavky zákazníků
	X <sub>17</sub>	Poskytnuté rady pracovníků
Spokojenost	X <sub>18</sub>	Splnění očekávání
	X <sub>19</sub>	Rychlost obslužení na prodejně
	X <sub>20</sub>	Profesionalita prodejců
Stížnosti	X <sub>21</sub>	Nutnost reklamace zboží
	X <sub>22</sub>	Jednání prodejce
	X <sub>23</sub>	Uspokojivé vyřešení stížností
	X <sub>24</sub>	Pozitivní přístup zaměstnanců při řešení stížností
Loajalita	X <sub>25</sub>	Přechod ke konkurenci při mírně nižších cenách
	X <sub>26</sub>	Přechod ke konkurenci při výrazně nižších cenách

Zdroj: vlastní zpracování podle Foreta a Stávkové (2003, str. 109-112), 2022

Škálové otázky byly realizovány formou tvrzení. Respondenti na každou otázku odpovídali zvolením stupně Likertovy škály od 1 do 10, přičemž stupeň 1 znamenal naprostý nesouhlas, stupeň 10 naprostý souhlas s daným tvrzením.

V části dotazníku týkající se zjišťování loajality zákazníků bylo cílem nasbírat potřebná data pro výpočet indexu loajality zákazníka. Této problematice se týkají otázky ohledně reakce na ceny konkurence, zamýšlených budoucích nákupů zákazníka u společnosti, doby, po kterou je respondent zákazníkem společnosti a pravděpodobnost, s jakou zákazník společnost doporučí svému okolí.

Po škálových otázkách následovaly doplňující otázky zjišťující například frekvenci nákupů u společnosti, zda se nakupující setkali s nedostupností požadovaného zboží na prodejně, pro jaké vozidlo nakupují příslušenství nebo jaké druhy zboží již v minulosti nakoupili. Na závěr měli respondenti možnost volně vyjádřit své připomínky či jiné návrhy na zlepšení poskytování služeb společnosti. Vzor dotazníku je k dispozici v příloze A.

## 4.2 Distribuce dotazníku

Před spuštěním dotazování byl proveden pilotní výzkum s několika zákazníky na vybrané pobočce společnosti. Cílem pilotního výzkumu bylo ověřit srozumitelnost otázek a také časovou náročnost dotazníku. Na základě výsledků byl u některých otázek v sekci

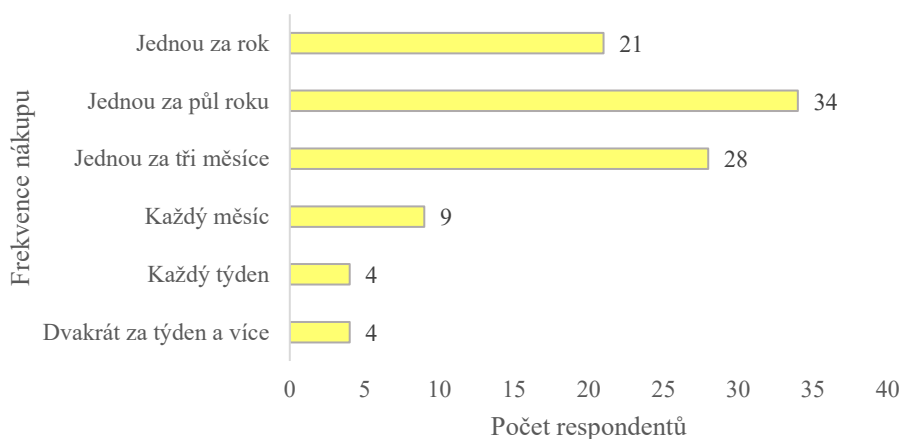
stížnosti zákazníka přeformulován popis hodnotící škály pro větší srozumitelnost. Taktéž byly vypuštěny některé duplicitní otázky podobného významu.

Sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření probíhal od 14. února 2022 do 4. března 2022. Dotazník byl distribuován na jedné vybrané pobočce společnosti formou malých letáků s QR kódem s odkazem na elektronický internetový dotazník a také formou tištěných formulářů. Celkem se podařilo nasbírat 100 relevantních odpovědí.

### 4.3 Analýza respondentů

Otázky určené pro analýzu zákazníků a jejich nákupního chování byly kladeny v závěrečné části dotazníku. Respondenti byli dotázáni na to, **jak často u společnosti nakupují**. Z obrázku č. 6 lze vyčíst, že většina zákazníků využívá služeb společnosti pouze občasně, a to jedenkrát do roka až jednou za čtvrt roku, a to 83 % všech respondentů. Zbylých 17 % využívá služeb společnosti každý měsíc a častěji.

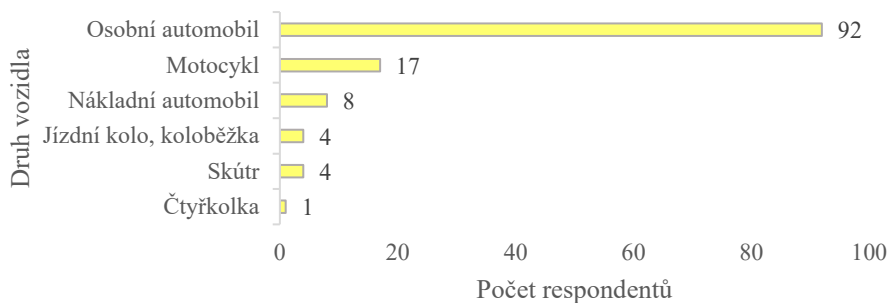
Obr. 6: Frekvence nákupu



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Respondenti odpovídali také na otázku, pro jaká vozidla nakupují příslušenství. Jak plyne z obrázku č. 7, většina zákazníků nakupuje příslušenství především pro osobní automobil, konkrétně 92 % všech dotazovaných. V menší míře se objevují motocykly, skútry, jízdní kola, koloběžky a čtyřkolky. Obchod je tedy známý především u provozovatelů osobních automobilů.

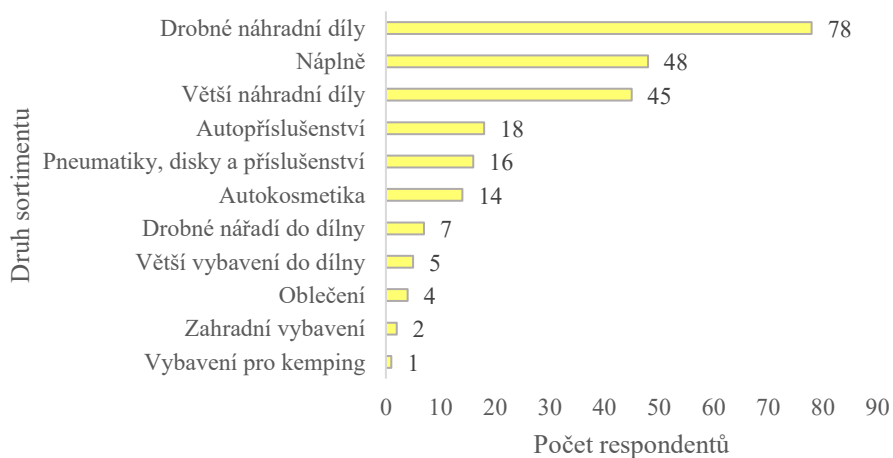
Obr. 7: Druh vozidla



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Další otázka se zaměřovala na **druhy sortimentu**, které respondenti u společnosti nakupují. Největší podíl tvoří kategorie drobné náhradní díly, konkrétně se jedná např. o stěrače, žárovky, hadice, těsnění apod. Dále zákazníci nakupují především náplně – oleje, maziva, nemrznoucí směsi, směsi do ostřikovačů, aditiva a jiné kapaliny, a větší náhradní díly, např. baterie, autoskla, blatníky apod. V menší míře respondenti nakupovali autopříslušenství, pneumatiky a příslušenství či autokosmetiku. Občasné nákupy byly realizovány v kategoriích nářadí do dílny, oblečení či zahradního vybavení a vybavení pro kempink, které společnost také nabízí. Zákazníci tedy především zavítají do obchodu z důvodu nákupu **drobných náhradních dílů** či různých kapalin, u kterých je možná snadná výměna v prostředí domova. Přehled nákupů je zobrazen na obrázku č. 8.

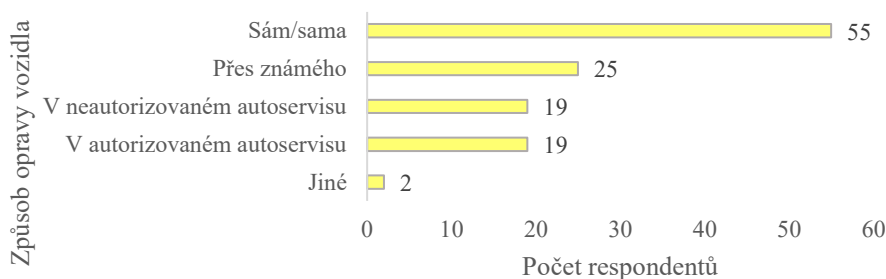
Obr. 8: Nákup dle druhu zboží



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jak lze vidět na obrázku č. 9, na otázku ohledně způsobu údržby a oprav vozidla respondenti nejčastěji uvádí, že je provádí nejčastěji sami nebo přes známého, což může hrát roli v záměru budoucích nákupů u společnosti v případě další potřebné údržby či opravy vozidla.

Obr. 9: Způsob opravy vozidla



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dotazování bylo prováděno na konkrétní pobočce společnosti. Lze tak s jistotou tvrdit, že každý respondent minimálně jednou navštívil tuto vybranou pobočku a může tak hodnotit svou zákaznickou zkušenost. Výsledky marketingového výzkumu tak lze aplikovat především na tuto konkrétní pobočku. Pro doporučení pro celou společnost, která má mnoho poboček po celé České republice, by bylo nutné provést rozsáhlejší výzkum co do počtu respondentů, což může být podnětem pro další výzkum.

## 5 Spokojenost a loajalita zákazníků společnosti

V následující části bakalářské práce byla zpracována data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření. Byla počítána a analyzována spokojenost a loajalita zákazníků Auto Kelly. Ke zpracování dat byl využit program MS Excel. Výpočty byly pro přesnost prováděny bez zaokrouhlení. Pro větší přehlednost jsou výsledky zobrazeny s přesností na dvě desetinná místa.

### 5.1 Index spokojenosti zákazníka

Pro zjištění spokojenosti zákazníků byl vypočítán Evropský index spokojenosti zákazníků popsáný v kapitole 2.2.3. Pro výpočet byla využita data ze škálových otázek dotazníku. Nejprve byly výpočtem stanoveny váhy jednotlivých měřitelných proměnných. Následně byly vypočteny samotné indexy spokojenosti pro jednotlivé zákazníky, které byly následně zprůměrovány pro získání celkového indexu spokojenosti zákazníků. Dále byly porovnávány indexy spokojenosti za jednotlivé hypotetické proměnné.

#### 5.1.1 Výpočet vah

Pro výpočet indexu spokojenosti je nejprve nutné stanovit jednotlivé váhy pro každou měřitelnou proměnnou. Pro výpočet vah byla využita metoda výpočtu pomocí vzorce č. 2., tedy **kovariance**. Pro zjednodušení a zrychlení výpočtu bylo využito v MS Excel funkce COVARIANCE.P. Pomocí funkce byla zkoumána závislost hodnot měřitelné proměnné vůči průměrům hodnot jednotlivých respondentů za danou hypotetickou proměnnou. Vzor výpočtu je názorně uveden v tabulce č. 5 pro tři respondenty a hypotetickou proměnnou image.

Tab. 5: Výpočet vah

Hypotetická proměnná	Image				Průměr (y)
	x1	x2	x3	x4	
Zákazník					
37	7	7	5	7	6,5
38	8	8	10	10	9
39	9	9	8	9	8,75
Průměr ( $\mu_x$ )	8,00	8,00	7,67	8,67	$\mu_y = 8,08$
Váha	0,75	0,75	2,19	1,36	

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Při výpočtu pomocí funkce COVARIANCE.P je nutno dosadit do pole 1 hodnoty pro měřitelnou proměnnou  $x_1$ , tedy hodnoty 7, 8 a 9. Pole 2 obsahuje hodnoty průměru měřitelných proměnných u jednotlivých zákazníků, tedy 6,5, 9 a 8,75. Provedením výpočtu lze získat hodnotu váhy pro měřitelnou proměnnou  $x_1$ . Stejným způsobem se postupuje pro ostatní měřitelné proměnné.

### 5.1.2 Výpočet indexu spokojenosti zákazníků

Pro výpočet celkového indexu spokojenosti zákazníků bylo nejprve nutné vypočítat jednotlivé indexy spokojenosti pro každého respondenta. Tyto dílčí indexy spokojenosti byly následně zprůměrovány a výsledkem je celkový index spokojenosti zákazníků společnosti. Pro názornost bude popsán postup výpočtu pouze u vybraného respondenta.

#### *Podrobný postup výpočtu*

Pro detailní popis výpočtu indexu spokojenosti byl náhodně vybrán respondent číslo 44. Hodnoty pro jednotlivé měřitelné proměnné jsou uvedeny v tabulce č. 6. Vypočítané indexy spokojenosti všech respondentů jsou uvedeny v příloze B.

Tab. 6: Podrobný postup výpočtu pro náhodného respondenta

Proměnná/ respondent	Image				Očekávání					Vnímaná kvalita			
	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$	$x_{10}$	$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$
44	8	8	7	9	10	8	8	10	10	7	10	6	8
Váha	2,59	2,90	3,72	3,03	1,95	2,00	1,97	1,93	1,41	1,94	1,62	1,97	1,58

Proměnná/ respondent	Vnímaná hodnota				Spokojenost			Stížnosti				Loajalita	
	$x_{14}$	$x_{15}$	$x_{16}$	$x_{17}$	$x_{18}$	$x_{19}$	$x_{20}$	$x_{21}$	$x_{22}$	$x_{23}$	$x_{24}$	$x_{25}$	$x_{26}$
44	4	4	7	8	9	3	7	10	10	10	10	5	1
Váha	2,81	3,06	2,41	2,22	2,08	3,46	2,78	2,71	2,37	3,59	3,21	7,43	7,71

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pro výpočet jednotlivých indexů spokojenosti pro každého respondenta byl využitý vzorec č. 1, kdy v čitateli zlomku byl spočítán součet součinů hodnoty měřitelné proměnné a její vypočítané váhy. Ve jmenovateli byl vypočítán součet jednotlivých vah měřitelných proměnných vynásobený číslem 10 odvozeným od počtu hodnot Likertovy škály. Výsledné hodnoty byly vyděleny a výsledek udává index spokojenosti vybraného respondenta.

$$\varepsilon_{44} = \frac{8 \times 2,59 + 8 \times 2,9 + 7 \times 3,72 + 9 \times 3,03 + \dots + 5 \times 7,43 + 1 \times 7,71}{10 \times (2,59 + 2,9 + 3,72 + 3,03 + \dots + 7,43 + 7,71)}$$

$$\varepsilon_{44} = \frac{506,55}{10 \times 74,46} = 68,03 \%$$

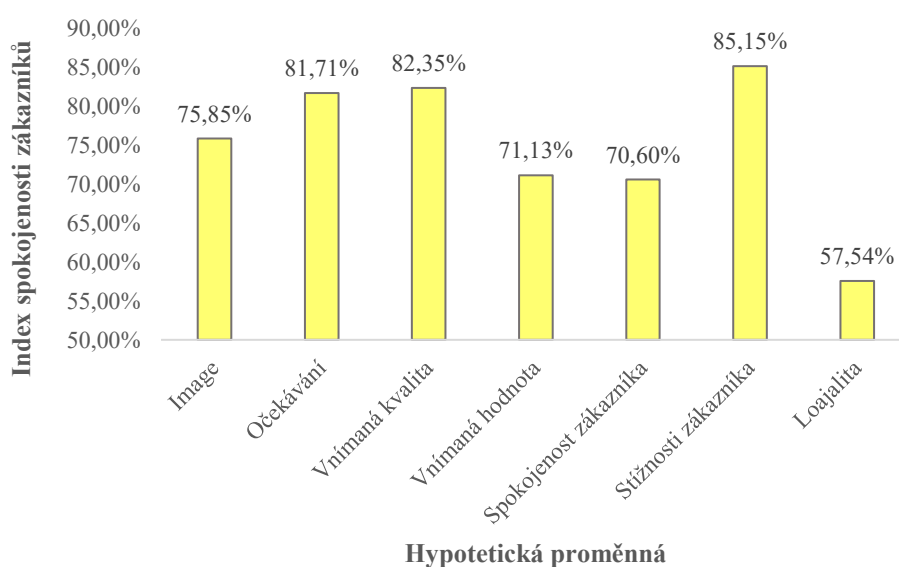
### ***Celkové výsledky indexu spokojenosti***

Na základě výpočtu jednotlivých indexů spokojenosti pro všechny respondenty bylo možné určit celkový index spokojenosti zákazníků společnosti, jehož výsledná hodnota dosahuje hodnoty **73,71 %**.

Americká společnost American Customer Satisfaction Index LLC sleduje spokojenost zákazníků zhruba 400 největších amerických firem podnikajících v různých odvětvích. V přehledu indexů spokojenosti specializovaných obchodů za rok 2021 se objevily společnosti O'Reilly Auto Parts, Advance Auto Parts a AutoZone poskytující maloobchodní prodej autodílů s hodnotami indexu 77 %, 75 % a 73 % (American Customer Satisfaction Index, 2022). Z tohoto srovnání lze usuzovat, že společnost dosahuje **dobrého výsledku spokojenosti zákazníků**, co se týká vybrané pobočky.

Dále bylo zkoumáno, jakých hodnot dosahovaly indexy spokojenosti zákazníků za jednotlivé hypotetické proměnné. Výsledky přehledně znázorňuje graf na obrázku č. 10.

Obr. 10: Indexy spokojenosti podle jednotlivých hypotetických proměnných



Zdroj: vlastní zpracování, 2022



Z hodnot uvedených v grafu lze vyčíst, že zákazníci jsou nejvíce **spokojení** v oblasti **stížností**, tato hypotetická proměnná dosáhla výsledku více než 85 %. **Nadprůměrných** hodnot nad 80 % dále dosahují hypotetické proměnné **očekávání** a **vnímaná kvalita**.

Lehce nižší výsledek zaznamenala hypotetická proměnná **image** – přibližně **76 %**. **Podprůměrných** hodnot v porovnání s celkovým indexem spokojenosti dosáhly hypotetické proměnné **vnímaná hodnota** a **spokojenost zákazníka** – okolo 71 %. Tyto faktory budou nadále zkoumány v analýze vybraných otázek, které ovlivnily tento podprůměrný výsledek.

**Nejnižší** hodnota spokojenosti byla zaznamenána u hypotetické proměnné **loajalita**. Tato hypotetická proměnná se skládá ze dvou měřitelných proměnných, a to substituce služeb konkurence při mírně nižších cenách a při výrazně vyšších cenách. Detailnější analýza loajalita bude provedena pomocí indexu loajalita v kapitole č. 5.2, kde budou zahrnuty také faktory záměru budoucích nákupů, pravděpodobnost doporučení společnosti dalším zákazníkům a doba, po kterou zákazník u společnosti nakupuje.

## 5.2 Index loajalita zákazníka

Pro detailnější analýzu loajalita pomocí indexu loajalita zákazníka bylo nejprve nutné dopočítat index udržení zákazníka a index spontánního doporučování zákazníkům.

### *Index udržení zákazníků*

Jeden ze způsobů výpočtu indexu udržení zákazníků se odvíjí od hodnot odpovědí na otázku ohledně **záměru budoucích nákupů** zákazníka u společnosti. V dotazníkovém šetření respondenti mohli odpovídat na tuto otázku opět formou hodnot v rozpětí 1 až 10, tedy na stejné škále, jež byla využita při měření indexu spokojenosti zákazníků. Jednotlivé hodnoty a jejich nominální četnosti jsou znázorněny v tabulce č. 7.

Tab. 7: Záměr budoucích nákupů zákazníků

	Záměr budoucích nákupů									
Hodnota	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nominální četnost	0	2	0	1	9	10	19	20	12	27

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Index udržení zákazníků je možné vypočítat pomocí upraveného vzorce č. 1.

$$IUZ_1 = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \times n_i}{10 \sum_{i=1}^n n_i} \quad (5)$$

$$IUZ_1 = \frac{2 \times 2 + 4 \times 1 + 5 \times 9 + 6 \times 10 + \dots + 10 \times 27}{10 \times 100}$$

$$IUZ_1 = 78,4 \%$$

Podle výpočtu indexu udržení zákazníků je pravděpodobnost, že zákazníci budou opakovat svůj nákup, **78,4 %**.

Druhým způsobem zjištění indexu udržení zákazníků je pomocí **doby, po kterou zákazníci u společnosti nakupují**. Tato data byla zjišťována prostřednictvím otázky v dotazníkovém šetření, kde respondenti měli možnost odpovídat podle počtu let v rozmezí hodnot 1 rok až 10 let a více. Jednotlivé doby využití služeb společnosti a jejich nominální četnosti jsou znázorněny v tabulce č. 8.

Tab. 8: Doba využívání služeb společnosti

	Doba využívání služeb									
Počet let	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nominální četnost	20	13	19	15	11	5	4	7	2	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Index udržení zákazníků vyhodnocený dle doby, po kterou zákazníci u společnosti nakupují, lze vypočítat dle upraveného vzorce č. 4.

$$IUZ_2 = \frac{\sum_{i=1, t=1}^n \left(1 - \frac{1}{t}\right) \times n_i}{\sum_{i=1}^n n_i} \quad (6)$$

$$IUZ_2 = \frac{\left(1 - \frac{1}{1}\right) \times 20 + \left(1 - \frac{1}{2}\right) \times 13 + \left(1 - \frac{1}{3}\right) \times 19 + \dots + \left(1 - \frac{1}{10}\right) \times 4}{100}$$

$$IUZ_2 = 58,31 \%$$

Výsledek indexu udržení zákazníků podle doby využívání služeb je o něco nižší než podle záměru budoucích nákupů. Zákazníci odpovídali, že služeb společnosti využívají především 5 let a méně. S ohledem na budoucí vývoj je však podstatnější výsledek pravděpodobnosti opakovaných nákupů, který dosáhl dobrého výsledku.

### ***Index spontánního doporučení zákazníků***

Pro vypočítání indexu loajality zákazníků je nutné zjistit také index spontánního doporučení zákazníků. Pro zjištění této hodnoty respondenti odpovídali na tvrzení ohledně pravděpodobnosti **doporučení společnosti dalším lidem**. Na toto tvrzení bylo možné odpovídat pomocí Likertovy škály od 1 do 10, kdy hodnota 10 značila jisté doporučení. Počty odpovědí pro jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v tabulce č. 9.

Tab. 9: Pravděpodobnost doporučení společnosti známým

	Pravděpodobnost doporučení dalším lidem									
Hodnota	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nominální četnost	0	0	3	1	3	7	19	31	11	25

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

$$ISDZ = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \times n_i}{10 \sum_{i=1}^n n_i} \quad (7)$$

$$ISDZ = \frac{3 \times 3 + 4 \times 2 + 5 \times 3 + \dots + 10 \times 25}{10 \times 100}$$

$$ISDZ = 80 \%$$

### ***Výpočet indexu loajality***

Index loajality zákazníků bylo možné vypočítat podle vzorce č. 3. Potřebné hodnoty dílčích indexů jsou pro přehlednost vypsány v tabulce č. 10.

Tab. 10: Hodnoty jednotlivých indexů

Index	CSI = ISZ	IUZ		ISDZ
		Budoucí záměr	Doba využití služeb	
Hodnota	73,71 %	78,40 %	58,31 %	80,00 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

$$ILZ_1 = 0,7371 \times 0,784 \times 0,8 = 0,46 = 46 \%$$

$$ILZ_2 = 0,7371 \times 0,5831 \times 0,8 = 0,34 = 34 \%$$

Celkově se index loajality jeví v podprůměrných hodnotách. Index loajality zákazníků vypočítaný pomocí budoucích záměrů nákupů u společnosti dosáhl lepšího výsledku než při výpočtu s dobou využití služeb společnosti.

### 5.3 Net Promoter Score

Pro výpočet Net Promoter Score byly využity odpovědi respondentů na tvrzení *Obchod Auto Kelly doporučím svému okolí*. Respondenti měli možnost odpovídat pomocí hodnot 1 až 10, tedy na stejné škále, pomocí které se hodnotí Net Promoter Score. Tabulka č. 11 znázorňuje nominální četnosti jednotlivých hodnot a jejich zařazení mezi skupiny. Následně bylo vypočteno NPS pomocí vzorce č. 8, přičemž se odečítá poměr odpůrců od poměru příznivců společnosti.

Tab. 11: Net Promoter Score společnosti

Skupina	Odpůrci						Pasivní		Příznivci	
Hodnota	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nominální četnost	0	0	3	1	3	7	19	31	11	25

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

$$NPS = \left( \frac{\text{příznivci}}{\text{počet respondentů}} * 100 \right) - \left( \frac{\text{odpůrci}}{\text{počet respondentů}} * 100 \right) \quad (8)$$

$$NPS = \left( \frac{11 + 25}{100} * 100 \right) - \left( \frac{3 + 1 + 3 + 7}{100} * 100 \right)$$

$$NPS = 22 \%$$

Výsledná hodnota Net Promoter Score činí 22 %. Tento výsledek se podle Nenadála (2016) dá hodnotit jako **průměrný**, a tedy pro společnost přijatelný.

### 5.4 Analýza vybraných otázek

Jak vyplývá z grafu srovnání indexu spokojenosti zákazníků za jednotlivé hypotetické proměnné, nejnižší hodnocení získaly hypotetické proměnné **vnímaná hodnota**, **spokojenost zákazníka** a **loajalita**. V následující části budou analyzovány vybrané měřitelné proměnné těchto hypotetických proměnných, které měly vliv na nižší hodnotu indexu spokojenosti zákazníků.

V tabulce č. 12 jsou přehledně znázorněny měřitelné proměnné a průměr jejich hodnot zjištěných dotazníkovým šetřením. Zvýrazněny jsou hodnoty s průměrným hodnocením menším než 7. Odpovídající měřitelné proměnné a jejich výsledky budou popsány detailněji dále.

Tab. 12: Průměrné hodnoty jednotlivých měřitelných proměnných

Hypotetická p.	Image				Očekávání					Vnímaná kvalita			
Měřitelná p.	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>
Průměr	7,93	7,51	7,27	7,75	8,55	7,86	7,6	8,33	8,67	8,16	8,66	8,06	8,11

Hypotetická p.	Vnímaná hodnota				Spokojenost zák.			Stížnosti zákazníka				Loajalita	
Měřitelná p.	X <sub>14</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>18</sub>	X <sub>19</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>23</sub>	X <sub>24</sub>	X <sub>25</sub>	X <sub>26</sub>
Průměr	5,77	6,82	8,03	8,22	8,04	6,44	7,1	8,66	8,98	8,37	8,21	6,91	4,64

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z výsledků vyplývá, že zákazníci jsou nejméně spokojeni s **cenovou hladinou** produktů. Na tvrzení týkající se substituce společnosti při výrazně levnějších cenách konkurence ( $x_{26}$ ) odpovědělo 59 % dotazovaných hodnocením 5 a méně. Při mírně levnějších cenách konkurence ( $x_{25}$ ) by společnost spíše opustilo 27 % respondentů. K cenám zboží se vztahuje také měřitelná proměnná  $x_{14}$ , a to tvrzením ohledně přiměřenosti cen. Zde zhruba polovina respondentů uvedla hodnocení 5 a méně. Výsledky zobrazuje tabulka č. 13.

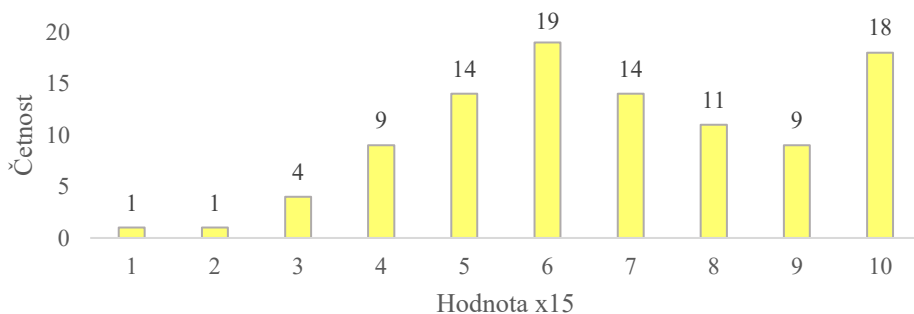
Tab. 13: Substituce společnosti při nižších cenách konkurence

Hodnota	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Četnost ( $x_{25}$ )	9	2	6	3	7	11	14	11	9	28
Kumulativní relativní četnost	9 %	11 %	17 %	20 %	27 %	38 %	52 %	63 %	72 %	100 %
Četnost ( $x_{26}$ )	28	4	7	6	14	15	6	8	3	9
Kumulativní relativní četnost	28 %	32 %	39 %	45 %	59 %	74 %	80 %	88 %	91 %	100 %
Četnost ( $x_{14}$ )	4	2	9	14	19	19	11	9	2	11
Kumulativní relativní četnost	4 %	6 %	15 %	29 %	48 %	67 %	78 %	87 %	89 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Mírný výkyv zaznamenala měřitelná proměnná  $x_{15}$  zkoumající **ochotu pracovníků** společnosti. Ačkoliv se u této měřitelné proměnné objevovaly odpovědi s velmi dobrým hodnocením ochoty pracovníků, byly zaznamenány také průměrné hodnoty. Na tuto rozdílnou povahu odpovědí může mít vliv míra ochoty u jednotlivých pracovníků na prodejně či aktuální nálada. Z dotazování vyplývá, že prodejci do jisté míry ochotní jsou, ovšem existují zde jisté rezervy. Rozvržení jednotlivých hodnocení zaznamenává obrázek č. 11.

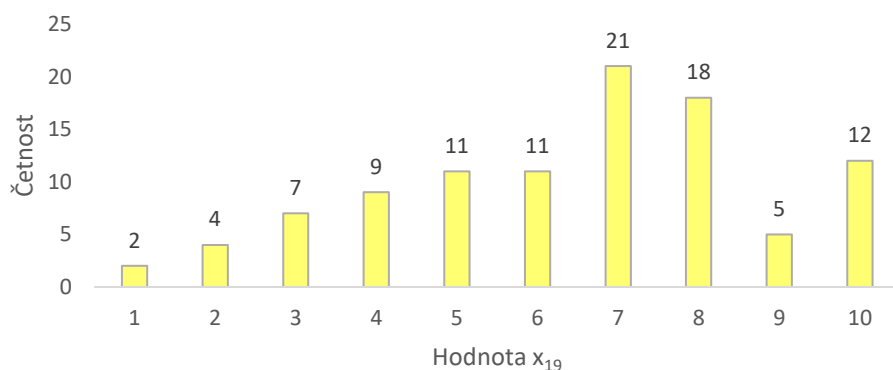
Obr. 11: Ochota pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Různorodé odpovědi byly zaznamenány také u měřitelné proměnné  $x_{19}$ . Respondenti uváděli různou míru spokojenosti s **rychlostí obslužení na prodejně**. Více než polovina z nich hodnotila rychlost obslužení hodnotou 7 a vyšší. Celkem 44 % zákazníků uvedlo hodnocení 6 a nižší, což značí jistou nekonzistentnost v rychlosti provádění služeb. Na toto rozdílné hodnocení může mít vliv jak nárazové tvoření front několika zákazníků, tak samotná obsluha zákazníků a časová náročnost jejich objednávek. Přehled hodnocení znázorňuje obrázek č. 12.

Obr. 12: Rychlost obslužení na prodejně

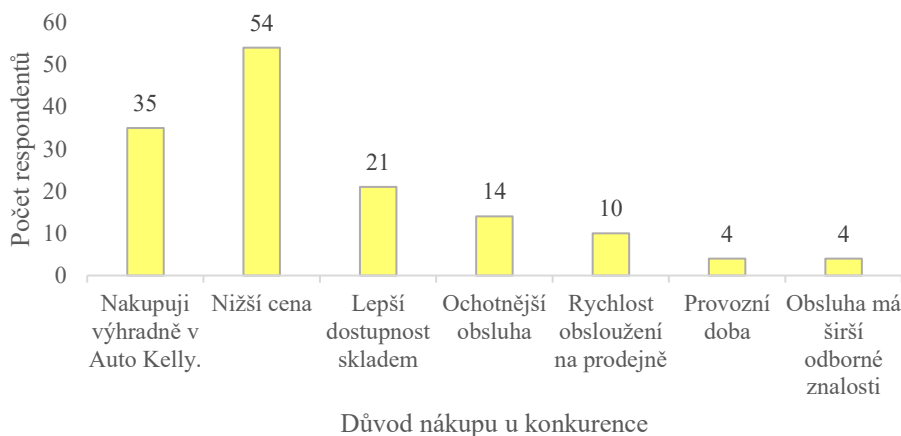


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Respondenti byli dotázáni v doplňující otázce, **jaké faktory je vedou k nákupu u konkurenčních společností**. Jak je uvedeno v grafu na obrázku č. 13, nejčastějším důvodem nákupu zboží u konkurence je nižší cena. Tento výsledek koresponduje s výsledkem měření indexu spokojenosti hypotetické proměnné lojalita. Dalším důvodem je aktuální nedostupnost požadovaného zboží. Tento faktor bude nadále analyzován v další otázce. Respondenti dále uváděli jako důvody ochotu obsluhy

či rychlost obsluhy na prodejně, což opět souhlasí s výsledky měření indexu spokojenosti pro odpovídající měřitelné proměnné týkající se této problematiky.

Obr. 13: Důvody nákupu u konkurence



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jedna z doplňujících otázek se zaměřovala na **dostupnost zboží na prodejně**, kde respondenti odpovídali, zda a do jaké míry nebylo požadované zboží skladem. Jak je zřejmé z obrázku č. 14, celkem 39 respondentů odpovědělo, že s dostupností zboží nikdy problém neměli. Přibližně polovina dotazovaných se setkala s občasnou nedostupností zboží.

Obr. 14: Dostupnost zboží na skladu

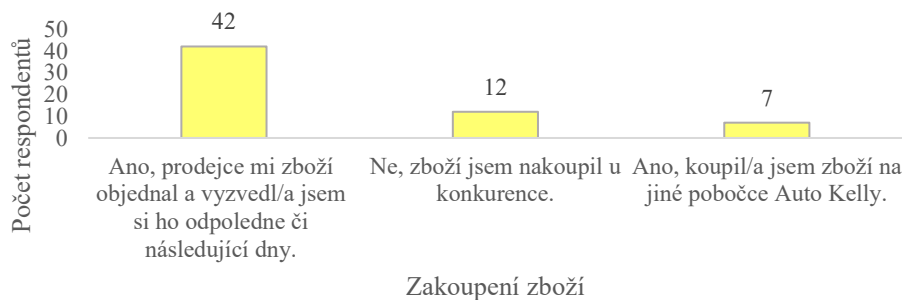


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Zákazníci měli možnost odpovídat také v otevřené otázce, jakého **druhu zboží** se nedostupnost týkala. Možnosti využilo celkem 39 respondentů. Většinou se jednalo o originální díly, které není možné skladovat na prodejně v úplném rozsahu, objednávají se tedy z centrálního skladu dle aktuálních požadavků zákazníků. Pokud se zboží nachází v centrálním skladu, je možné jej doručit ještě ten stejný den na pobočku. Zákazníci se tak mohou pro zboží zastavit odpoledne nebo druhý den. Této služby využilo celkem 69 %

zákazníků. 20 % zákazníků nakoupilo zboží na jiné pobočce Auto Kelly a pouhých 11 % zákazníků nakoupilo potřebné zboží u konkurenčních dodavatelů. Celkem 89 % dotazovaných tedy **využilo služeb společnosti** i přes přechodnou nedostupnost zboží, s čímž může být společnost spokojena. Výsledky jsou přehledně znázorněny na obrázku č. 15.

Obr. 15: Zakoupení zboží po dodání



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Respondenti měli na konci dotazníku možnost **vyjádřit vlastními slovy** svůj názor či doporučení pro zlepšení. Této možnosti využilo celkem 21 respondentů. Mezi odpověďmi se nejčastěji objevovaly připomínky týkající se **příjemnějšího vystupování** prodejců typu „obsluha by se mohla více usmívat“ a ochoty. Další kategorií byly poznámky ohledně **rychlosti obslužení** u pokladny či dlouhého **čekání ve frontě**.

Tab. 14: Vlastní připomínky respondentů

	Příjemnější obsluha	Ochota obsluhy	Rychlost obsluhy	Doba čekání ve frontě	Kvalita zboží	Otevírací doba	Dostupnost skladem
Počet	5	5	4	4	2	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tyto výsledky podporují výsledek měření indexu spokojenosti, kde měřitelné proměnné týkající se ochoty a rychlosti obslužení dosáhly horších výsledků. Objevují se zde také dvě poznámky ohledně zlepšení kontroly kvality dílů, jelikož dle respondentů jsou některé díly použité nebo poškozené. Jedna poznámka se týkala změny začátku otevírací doby o půl hodiny dříve. Výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. 14.



## 5.5 Shrnutí

Na základě provedené analýzy spokojenosti a loajality zákazníků pobočky je možné vymezit několik oblastí, které zaznamenaly nižší hodnoty spokojenosti.

Zákazníci nejsou příliš spokojeni s cenovou hladinou produktů. Tento faktor však nemůže vedení pobočky příliš ovlivnit, jelikož se jedná o cenovou strategii vytyčenou nejvyšším vedením společnosti platnou pro celou síť poboček a internetový obchod.

Oblasti, ve kterých má pobočka jisté rezervy, a ve kterých je možné podniknout jisté kroky vedoucí ke zlepšení spokojenosti na úrovni vedení pobočky, jsou **ochota a příjemnější vystupování** prodejců. Ačkoliv faktor ochoty dosáhl v mnoha případech i nejlepšího hodnocení, nejčastěji se pohybuje v průměrných hodnotách.

Dalšími oblastmi pro zlepšení jsou **rychlost obsluhy** a **doba čekání ve frontě**. Z vlastního pozorování autorky při provádění výzkumu dotazníkového šetření lze potvrdit, že na prodejně se často setkává více zákazníků najednou a zákazníci často čekají ve frontě na obsloužení delší dobu.

Jak je uvedeno v kapitole 5.4, přibližně polovina respondentů se setkala s občasnou **nedostupností zboží**. Většinou si však zákazníci nechali zboží objednat. Systém objednání zboží a rychlého doručení z centrálního skladu na pobočku ten samý či následující den je tedy zákazníky poměrně využíván. Faktor nedostupnosti zboží by bylo vhodné podrobněji analyzovat pro zjištění, zda podíl objednávaného zboží nelze ještě snížit.

Z vlastního pozorování autorky při provádění dotazníkového šetření lze vyvodit, že pro zákazníky může být někdy nejasné, jaká pokladna je právě otevřena. Prodejci ve tmavém firemním oblečení nejsou za pultem příliš vidět, nad prodejními pulty jsou navíc v současnosti instalována ochranná plexiskla kvůli opatřením z důvodu pandemie koronaviru. Matoucí pro zákazníky mohou být také **nápisy** maloobchod a velkoobchod nad prodejními pulty z důvodu, že prodejci jsou někdy přítomni pouze u pultů pro velkoobchod.

## 6 Doporučení

V následující části budou vyvozena doporučení pro oblasti vymezené v kapitole 5.5, kterými je možné zlepšit poskytování služeb zákazníkům. Návrhy a doporučení budou diskutovány s vedoucím pobočky.

### 6.1 Návrhy opatření

#### *Ochota*

Jak již bylo řečeno, v oblasti **ochoty a vystupování** prodejců na pobočce dosahuje společnost průměrných výsledků. Na tento výsledek mohou mít vliv různé faktory, například nedostatečná znalost chování a postupů při poskytování služeb či nedostatečná motivace pracovníků.

Jako opatření pro zlepšení vstřícnosti a ochoty zaměstnanců by bylo vhodné zajistit **školení** či semináře zaměřené na oblasti týkající se obchodních dovedností, komunikace se zákazníky, poskytování zákaznického servisu, řeč těla apod. Pro větší motivaci zaměstnanců je možné pořádat soutěže o ceny pro nejlepší pracovníky. Eventuálně lze pravidelně provádět rozhovory se zaměstnanci se zájmem o jejich návrhy a přání, což by mohlo vést ke zvýšení jejich motivace.

V rámci ochoty a příjemného vystupování je doporučeno provádět průběžnou kontrolu a dohled vedení pobočky. Externě lze provádět kontrolu prostřednictvím metody **mystery shopping**, kterou lze hodnotit také další faktory poskytování služeb, jako jsou například rychlost obsluhy či odborné znalosti pracovníků.

#### *Rychlost obslužení*

Další doporučení se týkají **rychlosti obslužení** na prodejně a celkového procesu nákupu. Cílem je co nejvíce urychlit nákup tak, aby zákazníci nemuseli podstupovat dlouhé čekání ve frontě, které vede k jejich nespokojenosti se společností. V této oblasti je možné vymezit několik různých opatření.

Řešením problému dlouhé doby čekání by mohl být **preferenční systém více front**. Pro zákazníky, kteří nepotřebují nákup konzultovat, ví přesně, jaké typ zboží potřebují a chtějí jej pouze rychle zaplatit, by byla vytvořena **expresní pokladna**. Tímto opatřením by se snížil čas, který tito zákazníci stráví nákupem, což by vedlo k jejich větší spokojenosti. Další pokladna či více pokladen by bylo určeno také pro **konzultace**.

Prodejci by měli více prostoru poradit zákazníkům s výběrem a případně jim zboží objednat. Na těchto pokladnách by bylo vhodné zaměstnat a případně více zaškolit trpělivé prodejce, kteří jsou ochotni vše vysvětlit i zákazníkům, kteří dané oblasti příliš nerozumí. S tím souvisí vhodné **označení pokladen** dobře viditelnými nápisy. Vybraný pracovník by také mohl přímo asistovat zákazníkům vybírajícím zboží na prodejně mezi regály v případě jejich váhání s výběrem správného produktu.

V časech, kdy je pobočka nejvíce vytížena a často se tvoří fronty, je vhodné zvážit **posílení týmu**, ať už výpomocí vedoucího pobočky, nebo najmutím pracovníka např. na poloviční úvazek. Ke zjištění časů největší vytíženosti je nutné provést sledování a analýzu návštěvnosti. V případě náhodných front je doporučena výpomoc vedoucího pobočky.

Další možností dílčího opatření je stanovení jednoho zaměstnance, který bude mít na starost pouze **asistenci prodejcům** co se týká hledání a přinášení **zboží ze skladu**. Tímto opatřením by se mohla zkrátit doba čekání, než prodejci nachystají veškeré potřebné zboží ve skladu a na prodejně.

Obecně lze doporučit větší dohled vedoucího pobočky nad hladkým průběhem chodu prodejny a rychlosti pracovníků.

### ***Dostupnost zboží***

Pro zlepšení oblasti dostupnosti zboží se doporučuje provést analýzu zboží, které bylo nutné na základě požadavků zákazníků v minulosti objednat, případně toto zboží následně objednat na sklad. Kromě toho lze provést celkovou **analýzu prodeje** z hlediska nejčastěji nakupovaných položek a následně tyto položky rozmístit na viditelné místo na prodejně tak, aby je zákazníci snadno a rychle našli a nemuseli tak trávit na pobočce zbytečně mnoho času. Z této analýzy by bylo možné vyvodit také návrhy na vhodnější rozmístění položek ve skladu, kdy by nejčastěji objednávané zboží bylo umístěné blíže ke vstupu na pobočku.

## **6.2 Odhad nákladů**

Náklady na proškolení zaměstnanců se odvíjí od ceny, délky a poskytovatele vybraného školení. Jako příklad lze uvést kurz komunikačních dovedností od společnosti Cadet Go (2022) za 4300 Kč bez DPH. Při zakoupení kurzu pro 3 prodejce vychází náklady na 12900 Kč.

Průměrný měsíční plat prodejce náhradních dílů se pohybuje dle portálu Indeed (2022) okolo 27000 Kč, přičemž po započítání odvodů na straně zaměstnavatele náklady činí přibližně 36000 Kč. Náklady na najmutí zaměstnance na poloviční úvazek lze tedy přibližně odhadnout na 18000 Kč za měsíc.

### 6.3 Časový harmonogram

V tabulce č. 15 lze vidět přehled doporučení a jejich aplikovatelnost v časovém horizontu. Mezi opatření aplikovatelná ihned patří výpomoc vedoucího pobočky při tvoření náhodných front a větší dohled nad zaměstnanci. Zároveň je doporučeno umístit nejčastěji nakupované zboží na viditelné místo na prodejně tak, aby jej mohli zákazníci snadno najít a urychlilo to jejich nákup. Tato opatření nevyžadují žádné další náklady.

Tab. 15: Časový harmonogram doporučení

Pořadí	Popis doporučení	Aplikovatelnost
1.	Výpomoc vedoucího pobočky	ihned
2.	Dohled nad zaměstnanci	ihned
3.	Umístění nejčastěji nakupovaného zboží na viditelné místo	ihned
4.	Školení	v řádu týdnů
5.	Provedení analýzy objednávaného zboží a návštěvnosti	v řádu týdnů
6.	Posílení týmu v časech největšího vytížení	v řádu týdnů až měsíců
7.	Vyhrazení jednoho zaměstnance pro nošení zboží ze skladu	v řádu týdnů až měsíců
8.	Vyhrazení jednoho zaměstnance jako prodejního asistenta	v řádu týdnů až měsíců
9.	Provedení mystery shoppingu	v řádu týdnů až měsíců
10.	Zavedení expresní pokladny a pokladny s poradenstvím	v řádu měsíců

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V řádu několika týdnů je možné sjednat školení pro pracovníky na pobočce, které by zlepšilo jejich komunikační dovednosti. Zároveň je doporučeno provést analýzu nejčastěji objednávaného zboží a návštěvnosti pobočky v rozmezí dvou až tří týdnů.

V horizontu několika týdnů až měsíců je možné najmout dalšího pracovníka na prodejnu, který by pomáhal ať už s asistencí ve skladu při hledání zboží, nebo přímo na prodejně s obsluhou zákazníků. Zároveň je možné provést kontrolu nastavených opatření pomocí metody mystery shoppingu.

V horizontu několika měsíců je možné vytvořit nový systém více front, kdy pokladny budou řádně označeny odpovídajícími nápisy v souladu s designovým řešením pobočky.

## Závěr

Předložená bakalářská práce se zabývala problematikou spokojenosti a loajality zákazníků vybrané pobočky značky Auto Kelly. V první části práce byly objasněny klíčové pojmy související s daným tématem. Dále byla představena zkoumaná společnost.

Praktická část práce zahrnovala vytvoření dotazníkového šetření týkajícího se spokojenosti a loajality zákazníků vybrané pobočky. Získaná data byla nadále analyzována pomocí výpočtů indexu spokojenosti (Foret & Stávková, 2003), indexu loajality (Lošťáková a kol., 2017) a ukazatele Net Promoter Score (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011).

Prostřednictvím výzkumu bylo zjištěno, že určitý prostor pro zlepšení je především v oblastech ochoty a příjemného vystupování pracovníků a rychlosti obslužení na prodejně. Tímto byla zodpovězena výzkumná otázka. Na základě zjištěných dat byla vyvozena doporučení v daných oblastech, která mohou vést ke zlepšení spokojenosti a loajality zákazníků.

Pro zlepšení ochoty a příjemného vystupování zákazníků bylo doporučeno proškolení prodejců, větší motivace pomocí odměn pro nejlepší pracovníky a průběžná kontrola vedoucího pobočky. Dlouhodobě je možné sledovat ochotu a jiné faktory pomocí metody mystery shoppingu. V oblasti rychlosti obslužení na prodejně bylo definováno doporučení vytvoření preferenčního systému více front, který může vést ke zrychlení nákupu pro zákazníky, kteří nepotřebují výběr potřebného zboží konzultovat s prodejci.

V časech největšího vytížení pobočky je na zvážení rozšíření týmu prodejců, ať už najmutím nového pracovníka nebo výpomocí vedoucího prodejny. Pro zrychlení procesu hledání a nošení zboží ze skladu na prodejnu lze zvážit vyčlenění vybraného pracovníka jako asistenta prodejců pro tyto účely. V oblasti dostupnosti zboží bylo doporučeno provést analýzu dílů, které musely být často objednávány, a případně toto zboží objednat.

Do budoucna lze realizovat i další typy výzkumů, například provedení analýzy hodnocení prodejny na sociálních sítích, Google recenzích či jiných platformách. Námětem pro další výzkum je provedení průzkumu spokojenosti a loajality také na jiných pobočkách společnosti a v případě zjištění podobných nedostatků aplikovat doporučení navrhnutá v této bakalářské práci.

## Seznam použitých zdrojů

- American Customer Satisfaction Index (2022). Dostupné 10.4.2022 z <https://www.theacsi.org/industries/retail/specialty-retailers/>
- Auto Kelly (2022). *O nás*. Dostupné 13.4.2022 z <https://www.autokelly.cz/page/AboutUs>
- Blecharz, P. (2015). *Kvalita a zákazník*. Ekopress.
- Cadet Go (2022). *Komunikační dovednosti v praxi*. Dostupné 20.4.2022 z [https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/11\\_komunikacni-dovednosti-v-praxi.html?utm\\_source=educity.cz&utm\\_medium=pr&utm\\_campaign=course-info-link](https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/11_komunikacni-dovednosti-v-praxi.html?utm_source=educity.cz&utm_medium=pr&utm_campaign=course-info-link)
- Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace* (3. vyd.). Computer Press.
- Foret, M., & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Grada Publishing.
- Indeed (2022). Dostupné 23.4.2022 z <https://cz.indeed.com/career/prodejce-n%C3%A1hradn%C3%ADch-d%C3%ADl%C5%AF/salaries>
- Karlíček, M., Machek, M., Novinský, M., Chytková, Z., Dvořák, J., Bartoš, P., Koudelka, J., Tyll, L., Tahal, R., Mařík, J., Říha, D., & Pištělák, P. (2018). *Základy marketingu* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Marketing management* (14. vyd.). Grada Publishing.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Grada Publishing.
- Levy, M., Weitz, B., & Grewal, D. (2019). *Retailing Management* (10. vyd.). McGraw-Hill Education.
- LKQ Corporation (2022a). *Rhiag Italy*. Dostupné 13.4.2022 z <https://www.lkqcorp.com/blog/global-presence/brand/rhiag-italy/>
- LKQ Corporation (2022b). *Our Brands Worldwide*. Dostupné 13.4.2022 z [https://www.lkqcorp.com/lkq-global\\_about-us/](https://www.lkqcorp.com/lkq-global_about-us/)
- LKQ Corporation (2022c). *Centrální sklad*. Dostupné 13.4.2022 z <https://www.lkqcorp.com/blog/location/centralni-sklad/>
- Lošťáková, H., Jelínková, M., Pecinová, Z., Vlčková, V., Paták, M., & Branská, L. (2017). *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Grada Publishing.
- Lošťáková, H., Bednaříková, M., Branská, L., Dědková, J., Janouch, V., Jelínková, M., Nožička, J., Pecinová, Z., Šimová, J., Vávra, J., & Vlčková, V. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. Grada Publishing.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2022a). *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Dostupné 13.4. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=277586&typ=UPLNY>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2022b). *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Dostupné 13.4. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=397378&typ=UPLNY>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2022c). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Dostupné 13.4. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=701175&typ=UPLNY>

Nenadál, J. (2016). *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit*. Management Press.

Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti* (2. vyd.). Management Press.

Nový, I., & Petzold, J. (2006). *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! Jak získat zákazníka špičkovými službami*. Grada Publishing.

Starline (2022). Dostupné 20.4.2022 z <https://www.starline-parts.com/?lang=cs>

Vysekalová, J., Zehetner, A., Říha, D., Hrabal, V., Hrabalová, B., Jesenský, D., Jurášková, O., Juříková, M., Poucha, T., Kotyza, P., Hrdý, M., Dymešová, G., Součková, & Součková, J. (2014). *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Grada Publishing.

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services marketing: people, technology, strategy* (8. vyd.). Pearson Education.

## Seznam tabulek

Tab. 1: Úrovně spokojenosti .....	19
Tab. 2: Úrovně loajality .....	25
Tab. 3: Výkonnost organizace na základě NPS .....	27
Tab. 4: Přehled hypotetických a měřitelných proměnných .....	33
Tab. 5: Výpočet vah.....	38
Tab. 6: Podrobný postup výpočtu pro náhodného respondenta.....	39
Tab. 7: Záměr budoucích nákupů zákazníků .....	41
Tab. 8: Doba využívání služeb společnosti .....	42
Tab. 9: Pravděpodobnost doporučení společnosti známým.....	43
Tab. 10: Hodnoty jednotlivých indexů .....	43
Tab. 11: Net Promoter Score společnosti .....	44
Tab. 12: Průměrné hodnoty jednotlivých měřitelných proměnných .....	45
Tab. 13: Substitute společnosti při nižších cenách konkurence .....	45
Tab. 14: Vlastní připomínky respondentů .....	48
Tab. 15: Časový harmonogram doporučení.....	52



## Seznam obrázků

Obr. 1: Hodnota vnímaná zákazníkem .....	11
Obr. 2: Model pěti stádií .....	14
Obr. 3: Model spokojenosti zákazníka .....	21
Obr. 4: Matice vztahů mezi spokojeností a loajalitou zákazníků .....	26
Obr. 5: Net Promoter Score .....	27
Obr. 6: Frekvence nákupu.....	35
Obr. 7: Druh vozidla .....	36
Obr. 8: Nákup dle druhu zboží.....	36
Obr. 9: Způsob opravy vozidla .....	37
Obr. 10: Indexy spokojenosti podle jednotlivých hypotetických proměnných .....	40
Obr. 11: Ochota pracovníků.....	46
Obr. 12: Rychlost obsluhy na prodejně.....	46
Obr. 13: Důvody nákupu u konkurence.....	47
Obr. 14: Dostupnost zboží na skladu .....	47
Obr. 15: Zakoupení zboží po dodání .....	48

## Seznam použitých zkratk

ACSI American Customer Satisfaction Index, Americký index spokojenosti zákazníka

a.s. akciová společnost

B2B business to business

CSI Customer Satisfaction Index, index spokojenosti zákazníka

ECSI European Customer Satisfaction Index, Evropský index spokojenosti zákazníka

GmbH Gesellschaft mit beschränkter Haftung, společnost s ručením omezeným

ILS index loajality zákazníka

ISDZ index spontánního doporučení jiným zákazníkům

ISZ index spokojenosti zákazníka

IUZ index udržení zákazníka

NPS Net Promoter Score

s.r.o. společnost s ručením omezeným

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazníkové šetření

**Příloha B:** Indexy spokojenosti jednotlivých respondentů









27. Pokud mám možnost koupit zboží MÍRNĚ levněji u konkurence, i přes to nakoupím raději v Auto Kelly.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
naprosto nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

28. Pokud mám možnost koupit zboží VÝRAZNĚ levněji u konkurence, i přes to nakoupím raději v Auto Kelly.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
naprosto nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

29. V budoucnu znovu nakoupím v Auto Kelly.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
naprosto nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

30. Kolik let již využíváte služeb Auto Kelly?

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

31. Jakým způsobem nejčastěji nakupujete v Auto Kelly?

- Zboží nakupuji osobně na prodejně.
- Zboží objednám telefonicky, vyzvednu na prodejně.
- Zboží objednám na e-shopu, vyzvednu na prodejně.
- Zboží objednám na e-shopu, nechám doručit na adresu.

32. Stalo se vám někdy, že Vámi vyžadované zboží nebylo skladem na prodejně?

- Ano, jednou či dvakrát
- Ano, několikrát
- Ano, téměř vždy
- Ne, potřebné zboží bylo vždy dostupné – pokračujte prosím na otázku č. 41

33. Jaké zboží nebylo dostupné?

---



34. Zakoupil/a jste si zboží po tom, co bylo opět dostupné?

- Ano, prodejce mi zboží objednal a vyzvedl/a jsem si ho odpoledne či následující dny.
- Ano, koupil/a jsem zboží na jiné pobočce Auto Kelly.
- Ne, zboží jsem nakoupil/a u konkurence.
- Ne, nákup jsem si rozmyslel/a.

35. V Auto Kelly jste v minulosti nakoupil/a (můžete zaškrtnout více odpovědí):

- Drobné náhradní díly (stěrače, žárovky, hadice, těsnění apod.)
- Větší náhradní díly (baterie, autoskla, blatníky apod.)
- Autokosmetiku (přípravky na čištění a údržbu)
- Náplně (oleje, maziva, nemrzoucí směsi, směsi do ošťikovačů, aditiva a jiné kapaliny)
- Pneumatiky, disky a příslušenství
- Autopříslušenství (lékárničky, držáky na mobil, osvěžovače, škrabky, potahy na sedadla)
- Větší vybavení do dílny (kompresory, vyvažovací a zouvací zařízení, zvedáky...)
- Drobné nářadí do dílny (vrtačky, kleště, sady nářadí apod.)
- Zahradní vybavení (hadice, nůžky na keře, sekačky)
- Vybavení pro kemping (stany, spacáky, grily, autochladničky, nádoby)
- Elektrokola, elektroloběžky, příslušenství na jízdní kolo
- Oblečení (oblečení do dílny, přilby, kombinézy, rukavice, obuv apod.)
- Nápoje a hotová jídla
- Respirátory, covid testy, dezinfekce apod.
- Jiné: \_\_\_\_\_

36. Jak často nakupujete v Auto Kelly?

- jednou za rok
- jednou za půl roku
- jednou za tři měsíce
- každý měsíc
- každý týden
- dvakrát za týden a více

37. U konkurence nakupujete z důvodů:

- Nakupuji výhradně v Auto Kelly.
- Nižší cena
- Lepší dostupnost skladem
- Provozní doba
- Rychlost obslužení na prodejně
- Ochotnější obsluha
- Obsluha má širší odborné znalosti
- Jiné důvody: \_\_\_\_\_

38. Pro jaká vozidla nakupujete příslušenství v Auto Kelly?

- Osobní automobil
- Nákladní automobil
- Motocykl
- Skútr
- Čtyřkolka
- Jízdní kolo, koloběžka
- Žádné

39. Jak většinou řešíte opravy?

- Sám/sama
- V autorizovaném autoservisu
- V neautorizovaném autoservisu
- Přes známého
- Jiné: \_\_\_\_\_

Máte nějaké připomínky či návrhy na zlepšení (otevírací doba, sortiment, obsluha...)?

---

---

---

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku!

**Příloha B: Indexy spokojenosti jednotlivých respondentů**

Zákazník	Index spokojenosti (%)	Zákazník	Index spokojenosti (%)	Zákazník	Index spokojenosti (%)
1	96,10	44	68,03	87	70,46
2	61,77	45	26,56	88	59,69
3	87,47	46	75,07	89	65,57
4	67,41	47	61,99	90	57,73
5	66,18	48	61,23	91	71,95
6	76,19	49	74,53	92	74,40
7	73,72	50	58,28	93	85,89
8	73,22	51	73,34	94	44,15
9	94,98	52	82,75	95	63,43
10	100,00	53	56,38	96	52,71
11	93,51	54	87,50	97	73,46
12	78,44	55	67,25	98	65,52
13	52,14	56	75,51	99	68,35
14	78,52	57	62,96	100	60,72
15	42,56	58	70,33		
16	98,26	59	83,25		
17	50,13	60	66,55		
18	100,00	61	62,22		
19	80,74	62	79,18		
20	100,00	63	76,84		
21	84,58	64	81,24		
22	51,90	65	84,77		
23	82,31	66	72,14		
24	72,00	67	84,09		
25	50,45	68	53,78		
26	75,14	69	75,69		
27	86,13	70	73,67		
28	82,51	71	88,75		
29	75,84	72	79,22		
30	96,11	73	87,68		
31	94,82	74	85,01		
32	91,94	75	67,65		
33	69,03	76	73,74		
34	80,14	77	73,05		
35	86,97	78	66,45		
36	99,78	79	67,25		
37	67,43	80	81,22		
38	81,52	81	68,92		
39	90,92	82	77,33		
40	89,36	83	90,43		
41	34,37	84	75,38		
42	67,13	85	80,76		
43	50,39	86	66,75		

## **Abstrakt**

Rybáčková, N. (2022). *Analýza spokojenosti a loajality zákazníků vybrané společnosti* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** spokojenost, loajalita, zákazník, marketingový výzkum

Předložená bakalářská práce je zaměřena na problematiku spokojenosti a loajality zákazníků vybrané pobočky společnosti LKQ CZ s.r.o., konkrétně značky Auto Kelly. Cílem práce je zhodnocení spokojenosti a loajality zákazníků vybrané pobočky a návrh opatření. V první části práce jsou za využití odborné literatury charakterizovány klíčové pojmy potřebné k pochopení řešené problematiky. Druhá část práce popisuje vybranou společnost a její produkty a služby. Praktická část práce zahrnuje marketingový výzkum spokojenosti a loajality zákazníků vybrané pobočky prováděný za pomoci dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu jsou následně analyzovány a jsou navržena opatření, která mohou přispět ke zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků společnosti.

## **Abstract**

Rybáčková, N. (2022). *Analysis of customer satisfaction and loyalty of the selected company* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** satisfaction, loyalty, customer, marketing research

The submitted bachelor thesis is focused on the issue of customer satisfaction and loyalty of the selected store of LKQ CZ s.r.o., specifically the Auto Kelly brand. The aim of the thesis is to evaluate customer satisfaction and loyalty of the selected store and to make proposal of recommendations. First part of the thesis characterizes the key terms necessary for understanding the researched area, based on professional literature research. The second part describes the selected company and its products and services. The empirical part of the thesis includes marketing research of customer satisfaction and loyalty of the selected store conducted using a questionnaire survey. Subsequently, the results of the research are analysed and recommendations are proposed, which can help improve customer satisfaction and loyalty.