

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Měření kvality/spokojenosti/loajality ve vybraném
podniku služeb**

**The measurement of the quality/satisfaction/loyalty
of the selected company**

Bc. Lucie Šimková

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Měření kvality/spokojenosti/loajality ve vybraném podniku služeb“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 8.12.2023

v. r. *Bc. Lucie Šimková*

Zásady pro vypracování práce

1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky.
2. Stručně představte Vámi vybraný podnik pro realizaci.
3. Realizujte šetření u vybraného podniku.
4. Interpretujte výsledky šetření a navrhněte pro podnik případnou nápravu.

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Mgr. Haně Ovesleové, Ph.D. za její individuální přístup, čas a především cenné rady při zpracování práce.

Obsah

Úvod	7
1 Cíle a metodika práce	8
2 Kvalita.....	11
2.1 Kvalita jako synonymum spokojenosti zákazníka	11
2.2 Charakteristika služeb	12
2.3 Kvalita služeb.....	13
3 Spokojenost zákazníka	17
3.1 Zákazník.....	17
3.2 Spokojenost jako individuální vnímání člověka	18
3.3 Spokojenost vs. nespokojenost zákazníka.....	19
4 Měření spokojenosti zákazníka	21
4.1 Metodika měření spokojenosti zákazníka	21
4.2 Metody měření spokojenosti zákazníka	23
4.2.1 Metoda ECSI.....	23
4.2.2 Dotazník spokojenosti zákazníka.....	27
5 Loajalita.....	29
5.1 Pojetí loajality	29
5.2 Měření loajality	30
5.2.1 Index zákaznické loajality	32
5.2.2 Net Promoter Score (NPS).....	33
6 Marketingový výzkum.....	35
6.1 Výběr respondentů	35
6.2 Tvorba dotazníku	36
7 Charakteristika vybraných společností a výzkumné oblasti	38

7.1	Charakteristika společnosti Zásilkovna	38
7.2	Charakteristika společnosti PPL	42
7.3	Charakteristika výzkumné oblasti	42
8	Použití marketingového výzkumu v praxi	45
8.1	Mystery shopping	45
8.1.1	Závěr mystery shoppingového šetření.....	52
8.2	Dotazníkové šetření	54
8.2.1	Index spokojenosti zákazníků – ECSI.....	54
8.2.2	Index loajality.....	59
8.2.3	Výpočet NPS	60
8.2.4	Zhodnocení vybraných otázek	62
9	Testování hypotéz a návrhy na zlepšení.....	70
9.1	Testování hypotéz.....	70
9.2	Návrhy na zlepšení	72
	Závěr.....	75
	Seznam použitých zdrojů.....	77
	Seznam obrázků	81
	Seznam použitých zkratk.....	83
	Seznam příloh	84
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Zákaznická spokojenost je velmi podstatný a klíčový prvek k úspěchu a prosperitě společnosti. Dle Andersona & Sullivana (1993) si lze tuto spokojenost představit jako emocionální odezvu zákazníka na jeho celkový dojem z nákupního procesu, přičemž tyto emoce mohou být pozitivní, ale také negativní. Negativní emoce logicky pro společnost nepředstavují nic dobrého a zákazník s takovými emocemi představuje spíše nespokojeného zákazníka. Aby se tomu předešlo, společnost by měla dostatečně poznat své zákazníky, jejich potřeby a to, jakým způsobem tyto potřeby uspokojit.

S emocemi souvisí i pohled na loajalitu od Lafrenière (2019), který tvrdí, že to, co vytváří loajalitu zákazníků, jsou pozitivní emoce. Naopak negativní emoce přivádí zákazníky k útěku. Jak lze vidět, tak emoce jsou minimálně dvěma výše zmíněnými autory vnímány jako důležitá součást vztahu mezi zákazníkem a prodejcem.

Tato diplomová práce je zaměřena na téma již zmíněné spokojenosti a loajality zákazníků a také kvality služeb u vybrané společnosti, kterou je společnost Zásilkovna. Cílem této práce je tedy změřit, nakolik jsou zákazníci spokojeni se společností, v jaké míře jsou vůči této společnosti loajální a jakých hodnot dosahuje kvalita poskytovaných služeb.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních celků. První celek zahrnuje teoretické poznatky ke zkoumanému tématu, který je zmíněn výše. Jednotlivé kapitoly tedy pojímají oblasti obecné kvality a kvality služeb, metody měření spokojenosti i samotnou spokojenost, dále pak loajalitu a její měření a vybranou literární rešerši v oblasti marketingového výzkumu, která je nezbytná pro vypracování praktické části. Tvorba praktické části se dále neobejde ani bez charakteristiky vybrané společnosti a vybrané zkoumané oblasti.

Druhý celek práce je tedy zaměřen na praktickou část, která je převážně tvořena poznatky uvedenými v první části práce. V této části je také realizován již zmíněný marketingový výzkum, a to prostřednictvím dotazníkového šetření, které je následně i vyhodnoceno. Společně s ním je samotnou autorkou realizován i mystery shopping, který hodnotil kvalitu poskytovaných služeb společnosti Zásilkovna. Z těchto činností autorka vyvodila závěry a v 9. kapitole diplomové práce jsou představeny návrhy na vylepšení fungování společnosti.

1 Cíle a metodika práce

Hlavním cílem práce je zanalyzovat a posoudit míru spokojenosti a loajality zákazníků ve vybraném podniku. Tato analýza bude provedena s pomocí marketingového výzkumu, díky němuž budou navržena případná doporučení pro vybranou společnost. Součástí marketingového výzkumu je dotazníkové šetření, které zajistí získání podstatných informací důležitých zejména pro výpočet ukazatelů spokojenosti a loajality zákazníků.

Pro dosažení hlavního cíle této práce, kterým je analýza spokojenosti a loajality zákazníků společnosti Zásilkovna, byla stanovena obecná výzkumná otázka:

Jaká je úroveň spokojenosti zákazníků se službami společnosti Zásilkovna?

Dále byly stanoveny specifické výzkumné otázky:

1. Jaké jsou preference zákazníků ohledně výběru dopravce pro doručení zásilek v Plzeňském kraji?
2. Jaké jsou názory zákazníků na dostupnost a dostatečný počet výdejních míst v Plzeňském kraji?

Pro přesnější provedení marketingového výzkumu byl výzkum zacílen na konkrétní oblast, a to Plzeňský kraj. Tento kraj byl zvolen z důvodu bydliště autorky a tím tedy nejlepší dostupnosti k odpovědím od respondentů.

Dále byly na základě výzkumných otázek vytvořeny tři hypotézy:

H₁: Průměrná spokojenost zákazníků společnosti Zásilkovna je větší než hodnota 8.

H₂: Více než 70 % zákazníků v Plzeňském kraji preferuje pro doručení zásilky společnost Zásilkovna.

H₃: Respondenti hodnotí počet výdejních míst v Plzeňském kraji jako dostatečný (průměr počtu bodů je více než 8).

Hypotézy jsou formulovaná tvrzení, která slouží k testování vztahů mezi různými proměnnými. Tyto formulace mají formu prohlášení, která mohou být buď potvrzena, nebo vyvrácena v rámci empirického výzkumu. (Kozel et al., 2006).

V praktické části práce jsou využity dvě zásadní metody. První použité šetření je provedeno za pomoci metody mystery shopping, konkrétně typ mystery delivery. Jedná

se o kvantitativní metodu, jejímž cílem je především posoudit kvalitu služeb, které jsou nabízeny zákazníkům, a na základě těchto hodnocení iniciovat zlepšení poskytovaných služeb (Martínek, n.d.). Tato metoda byla realizována a vyhodnocena samotnou autorkou této práce.

Druhou zásadní použitou kvantitativní metodu této práce představuje dotazníkové šetření. Respondenti z celé České republiky byli pro toto šetření vybráni prostým náhodným výběrem. Tento výběr se dle Řeháka (n.d.) vyznačuje jako jeden z postupů pravděpodobnostního výběru, při němž mají všechny soubory stejnou pravděpodobnost realizace. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno prostřednictvím platformy Google Forms a dotazníky byly distribuovány na sociálních sítích. Tyto dotazníky obsahují převážně otázky typu Likertovy škály, které slouží ke zjištění míry spokojenosti zákazníků. V dotazníku se však objevují i otevřené otázky, řazení odpovědí, a single choice otázky. Dotazník je tvořen 41 otázkami.

Dotazníkové šetření obsahuje 3 části, které se dle Gavory (2010) dělí na vstupní, hlavní a závěrečnou. Vstupní část zahrnuje představení autorky a celkově práce, pro kterou byl dotazník vytvořen. Začíná prostou otázkou týkající se znalosti společnosti Zásilkovna. V hlavní části dotazníku se objevují otázky, které jsou zaměřeny na všechny tři důležité aspekty této diplomové práce, a to kvalitu, spokojenost, loajalitu. Právě loajalita je z dotazníku měřena pomocí tzv. Net Promoter Score, který je níže v kapitole 4.2.3 vysvětlen. Spokojenost zákazníka se z dotazníku získá metodou ECSI, která zahrnuje škálové hodnocení otázek. Teorie o této metodě je přiblížena v kapitole 4.2.1. Kvalita je měřena metodou mystery shopping a s její pomocí je realizováno vlastní šetření, které je popsáno v kapitole 8.1.

Oba marketingové výzkumy probíhaly současně. Výzkum prostřednictvím metody mystery shopping započal koncem měsíce října 2022, kdy byly realizovány následující fáze dle Wagnerové a Baarové (2011): definice problému, vytvoření výzkumného nástroje a výběr a školení mystery shoppera. Dále pak fáze sběru dat proběhla v měsících listopad 2022 – únor 2023. Konečné zpracování výsledků bylo uskutečněno v únoru 2023. Harmonogram mystery shoppingu je pro lepší přehlednost zanesen do tabulky na obrázku č. 1 níže:

Obrázek 1: Harmonogram mystery shoppingu

	Říjen 2022	Listopad 2022 - únor 2023	Únor 2023
Definice problému	x		
Vytvoření výzkumného nástroje	x		
Výběr a školení mystery shopperů	x		
Sběr dat		x	
Zpracování výsledků			x

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Co se týká metody dotazníkového šetření, ta byla zpracovávána poměrně delší dobu. Součástí přípravné fáze bylo připravit strukturu dotazníku a provést pilotáž, která byla zahájena v lednu 2023. Realizační fáze tak mohla začít již v únoru 2023 a sběr dat trval až do září 2023. Během sběru dat nastala zhruba šesti měsíční pauza, při které nedocházelo k vyplňování dotazníků respondenty. Samotný sběr dat tedy trval přibližně 8 týdnů, při kterém bylo získáno celkově 274 odpovědí, přičemž bylo vyselektováno 165 relevantních odpovědí, které byly dále použity pro analýzu. Analýza dat probíhala v říjnu 2023 a stejně tak i celkové vyhodnocení. Pro lepší přehlednost je časový harmonogram dotazníkového šetření zanesen do tabulky na obrázku č. 2 níže:

Obrázek 2: Harmonogram dotazníkového šetření

	Leden 2023	Únor - září 2023	Říjen 2023
Tvorba dotazníku	x		
Pilotáž	x		
Sběr dat		x	
Analýza dat			x
Vyhodnocení dat			x

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

2 Kvalita

Kvalita je pojmem, který zahrnuje mnoho různých aspektů a ovlivňuje nejen samotné výrobky a služby, ale také celkovou pověst a spokojenost zákazníků. V této kapitole se podíváme na různé definice a přístupy k pojetí kvality, a to hlavně v souvislosti s poskytováním služeb.

2.1 Kvalita jako synonymum spokojenosti zákazníka

Pojem kvalita lze pozorovat z mnoha možných úhlů, a to nejen v ekonomické oblasti. Pro účely této práce bylo vybráno několik definic, které jsou vhodné pro ekonomickou oblast a budou následně představeny.

Horovitz (1994) definoval kvalitu jako úroveň dokonalosti, která je zvoleným standardem vybraného podniku pro uspokojení svých zákazníků. Je to také způsob, jakým se s tímto standardem společnost ztotožňuje.

Indrová (2011, s. 19) tvrdí, že „kvalita vystupuje jako forma vyjádření určité užitné hodnoty či užitných vlastností výrobku či služby“.

Dále pak Juranova (2010) definice „Kvalita je způsobilost k použití.“ je pojata ve velmi obecném smyslu a dá se aplikovat na téměř jakoukoliv oblast ať už ekonomického či jakéhokoliv jiného rázu.

Naproti tomu Crosbyho (1980) definice „Kvalita znamená spokojenost zákazníka.“ je už zasazena do prostředí obchodu, kde hlavní roli hraje prodejce a zákazník. Z této definice je patrné, že hlavní roli v úspěchu hraje zákazník a jeho spokojenost s produktem či službou.

Z uvedených definic lze snadno vidět, že kvalita není pouze jednostranným pojmem, ale má mnoho různých aspektů a interpretací. Zároveň lze z těchto definic vyvodit několik zásadních myšlenek. Jednou z nich se stává spokojenost zákazníka, která je obsažena hned v několika definicích. S tím přichází právě Crosby (1980), který v definici výraz kvalita přímo spojuje s pojmem spokojenost.

Kvalita vs. jakost

V českém prostředí se slovo kvalita velmi často pojí s pojmem jakost, přičemž jsou tyto dva pojmy brány jako synonyma. Někteří autoři ovšem definují každý pojem odlišně.

Například Zelený (2006) napsal esej na téma „Kvalita není jakost“. V eseji tvrdí, že kvalita je vytvářena člověkem či přírodou, ale hodnocena je vždy pouze člověkem, který je schopen posoudit, zda je věc kvalitní či ne, a to na základě svého pozorování či spotřeby. Naproti tomu jakost je třídění kvality a následné zařazení do skupin obsahující podobné předměty. Z tohoto tedy vyplývá, že kvalita je určující hodnota věci a jakost je třídění kvality a zařazování do skupin. V eseji je zároveň vyvozena myšlenka, a sice že „z kvality nutně vyplývá jakost, ale z jakosti nevyplývá kvalita. Tudíž, kvalita není jakostí.“

Dle normy ČSN EN ISO 9000:2000 je jakost interpretována jako „schopnost souboru znaků výrobků nebo procesu plnit požadavky zákazníků.“

V následujících částech kvalifikační práce bude termín kvalita používán v souladu s definicí Zeleného (2006), kde je chápána jako hodnota věci hodnocená člověkem na základě jeho zkušeností a pozorování.

2.2 Charakteristika služeb

V kapitole 2.1 byl definován pojem kvalita. Abychom mohli dále přejít ke kvalitě služeb, je ještě potřeba v této kapitole definovat samotné služby.

Kotler & Armstrong (2004, s. 33) definují služby takto: „Služby mají obvykle nehmotnou povahu; jsou uskutečňovány formou realizací určitých činností či užiteků, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získává určitou výhodu.“

Dále pak dle Kotlera & Kellera (2013) služba představuje jakoukoli činnost nebo akci, kterou jedna strana může poskytnout druhé straně a je charakterizována absencí hmotného předmětu a nepřináší změnu vlastnictví žádného konkrétního objektu. Při vytváření služby může docházet k interakci s fyzickým produktem, ale nemusí to být nezbytným prvkem.

Služby mají 5 charakteristických vlastností, které Vašítková (2008) definuje následovně:

- **Nehmotnost:** Nehmotnost služeb znamená, že zákazníci nemohou předem získat zážitek ze služby, vidět, vnímat ji smysly nebo ji vyzkoušet. Hodnocení kvality služby se často zakládá na doporučeních a osobních zkušenostech ostatních zákazníků.

- **Neoddělitelnost:** Služby jsou obvykle poskytovány a spotřebovány přímo v přítomnosti zákazníka. Zákazník má možnost podílet se na formování služby spolu s dalšími zákazníky, což má vliv na její kvalitu.
- **Heterogenita:** Služby mohou mít různé způsoby poskytování a kvalita může být rozdílná mezi různými provozovny a poskytovateli služeb. Normy chování se mohou lišit, a proto je obtížné určit jednotné standardy kvality.
- **Zničitelnost:** Služby nelze skladovat, uchovávat nebo vrátit. Zákazník nemá možnost vlastnit službu a reklamace jsou často komplikované.
- **Nemožnost vlastnictví:** Při nákupu služby zákazník získává pouze právo na její poskytnutí, nevlastní žádný hmotný předmět. Distribuční kanály musí být krátké a řízení firmy musí reagovat na tuto vlastnost.

2.3 Kvalita služeb

V odborné literatuře můžeme nalézt mnoho různých definic sousloví kvalita služeb. Nicméně, většina autorů se shoduje na základních charakteristikách, které pomáhají vysvětlit, co kvalita služeb představuje.

„Kvalita služeb vyplývá ze schopnosti podniku uspokojit či předčít očekávání zákazníků.“ (Payne, 1996, s. 223).

Seaton a Bennetta (1996) definují kvalitu služeb jako minimální úroveň, která je potřebná pro uspokojení zákaznických potřeb. Ačkoliv se jedná o subjektivní srovnání, organizace by měly zajistit konzistentně stejnou úroveň kvality při každé interakci se službou.

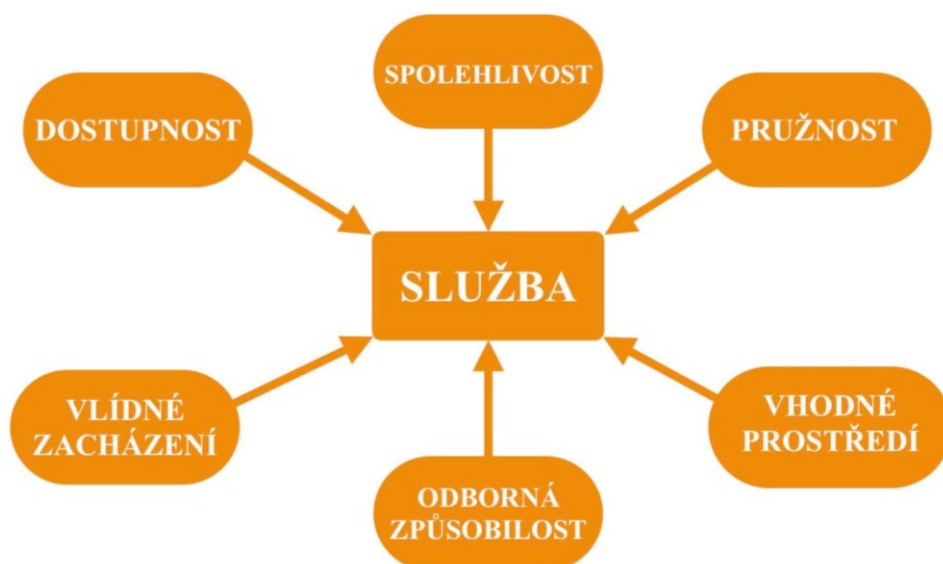
V základu je tedy kvalita spojena se schopností plnit nebo dokonce překračovat očekávání zákazníků a přinášet jim spokojenost. Když organizace dosáhne této úrovně kvality, má to za následek zvýšenou ziskovost, konkurenční výhodu a vyšší míru loajality ze strany spotřebitelů. Důležité je, že výše kvality musí být dosažena za cenu, která je přijatelná pro obě strany. Existuje přímá úměra mezi náročností spotřebitelů a důležitostí kvality, a to tak, že čím vyšší jsou očekávání zákazníků, tím větší důraz musí být kladen na kvalitu (Vašítková, 2014).

Kvalita služeb je důležitým faktorem pro získání konkurenčních výhod v jakémkoliv průmyslu (Kim et al., 2009). Zároveň je ale obtížnější definovat měřitelné znaky kvality služby, což také vede k obtížnějšímu plnění stanovených požadavků. Pro služby je obvyklá přítomnost zákazníka, což dává poskytovateli omezené možnosti úprav

nedostatků a chyb. Naopak výhodou služeb je operativní zásah do procesu pro každého zákazníka individuálně (Veber, 2002).

Veber (2002) uvádí konkrétní požadavky na službu na základě formulace zákazníka a jsou shrnuty na obrázku č. 3 níže:

Obrázek 3: Požadavky na kvalitní služby



Zdroj: vlastní zpracování dle Vebera, 2002, s. 24

Dále pak Jakubíková (2013) uvádí následující rozhodující kritéria kvality služeb:

- přístupnost – vhodné místo a čas;
- komunikace – informace o službě jsou výstižné a srozumitelné;
- kompetence – patřičná znalost a kvalifikace zaměstnanců;
- zdvořilost;
- důvěryhodnost;
- spolehlivost – služby jsou provedeny důsledně;
- vnímavost – rychlost reakce zaměstnanců;
- bezpečnost;
- reálnost – vykonaná služba odpovídá předpokládané kvalitě;
- porozumění a znalost zákazníka – individuální přístup ke každému zákazníkovi.

Kvalita má důležitou roli ve zvyšování konkurenceschopnosti podniku či organizace, což je dobře známý fakt. Proto, pokud má podnik (nebo organizace) ambice posunout se vpřed z hlediska kvality, je nezbytné zaměřit se na správné řízení aspektů spojených s kvalitou služeb. Toto opatření je nezbytné, protože existuje jasný vztah mezi kvalitou

a spokojeností zákazníků, stejně jako mezi kvalitou a loajalitou zákazníků (Barone, 2022).

Z praxe lze vycházet při vyjmenovávání několika důvodů, proč je velmi důležité klást důraz na neustálé zlepšování kvality služeb:

- **Zvyšující se zisk:** Vyšší kvalita služeb vede ke zvýšenému obchodnímu úspěchu, protože kvalitnější provedení má pozitivní vliv na zisk.
- **Snížení nákladů:** Implementace systému řízení kvality může sice zpočátku vyžadovat větší investice, ale v dlouhodobém horizontu se tyto náklady kompenzují. Opakované chyby totiž často představují vyšší náklady.
- **Kvalitní personál a nižší fluktuace:** Zaměstnanci s vysokou kvalifikací přispívají ke zvýšení kvality služeb. Udržení takových zaměstnanců může být sice nákladnější, ale na druhou stranu dlouhodobě užitečné.
- **Účinná reklama:** Kvalitní služby samy o sobě přinášejí větší užitek a dobrou pověst, což často předčí placenou reklamu a udržuje pozitivní image podniku.
- **Věrnost a loajalita zákazníků:** Získání nového zákazníka stojí v průměru dvanáctkrát více než udržení stávajícího. Kvalitní služby udržují zákazníky a také budují jejich věrnost.
- **Konkurenční výhoda:** Kvalitní služby umožňují podniku lépe konkurovat a získat náskok před konkurencí (Holešinská, 2022).

Klíčovým faktorem představuje tedy nejen zvýšení zisku, ale také udržení kvalitního personálu, budování dobrého jména firmy a udržení věrnosti zákazníků. Tyto důvody zdůrazňují význam neustálého zlepšování kvality služeb pro podniky ve všech oblastech.

Hodnocení kvality služeb

Hodnocení kvality služby je subjektivním názorem spotřebitelů na službu, který vychází z porovnání očekávání služby s její skutečnou kvalitou, což může zahrnovat osobní hodnocení a vnímanou hodnotu (Jiang et al., 2021). Podle minulých výzkumů je vnímaná hodnota spotřebitelů úzce spojena s hodnocením kvality služby (Tran, 2020; Tuncer et al., 2021)

K hodnocení kvality služeb je třeba přistupovat ze dvou různých perspektiv, což je názor sdílený mnoha autory (například Gummesson 1989; Vajčnerová & Ryglová, 2017;

Vašítková, 2014). Tato dvojí perspektiva zahrnuje rozlišení mezi technickou kvalitou a kvalitou, která vychází ze subjektivního vnímání zákazníka.

- **Technická kvalita**, která se týká samotného produktu, je poměrně snadno měřitelná a zahrnuje soubor objektivních vlastností, které lze jednoduše hodnotit.
- Na druhé straně je **kvalita služeb spojená s účelností a funkčností**, což je složitější aspekt, neboť závisí na zákaznickově subjektivním vnímání a je ovlivňována různými okolními faktory, jako je chování poskytovatele, doba čekání a prostředí, kde je služba poskytována.

3 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je v dnešní době středobodem pozornosti pro mnoho firem a organizací, bez ohledu na jejich odvětví a velikost. Jedná se o důležitý faktor, který ovlivňuje dlouhodobý úspěch podniku a jeho konkurenceschopnost na trhu. Spokojený zákazník nejenže zůstává věrným klientem, ale také přispívá k pozitivnímu celkovému povědomí o firmě, doporučuje ji ostatním a může se rovněž stát zdrojem cenných nápadů pro zlepšení produktů a služeb.

3.1 Zákazník

Definice pojmu zákazník se různě zaměřují na jeho roli a vztah k nákupu zboží a služeb. Cant et al. (2009) popisují zákazníka jako jednotlivce, skupinu nebo organizaci, která nakupuje zboží a služby k uspokojení svých potřeb. Tato definice zdůrazňuje zákazníkovo jednání jako akt nákupu s cílem uspokojit vlastní potřeby.

Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO, 2023) na druhé straně definuje zákazníka jako organizaci nebo osobu, která přijímá produkt nebo službu, které jsou určeny nebo vyžadovány touto osobou nebo organizací. Tato definice klade důraz na přijetí produktu nebo služby a na to, zda jsou tyto produkty nebo služby skutečně požadovány zákazníkem.

Naopak Spáčil (2003) v originálním pohledu popisuje zákazníka jako diktátora, který má vliv na provoz obchodu. Tato perspektiva zdůrazňuje zákaznickou roli při ovlivňování, jakým směrem by se měl obchod ubírat. Obchodníci jsou v této definici vyzváni, aby vytvořili prostředí, kde se zákazníci cítí žádaně a důležitě a jsou si jisti, že jejich potřeby budou uspokojeny.

Další pohled na roli zákazníka přináší Vysekalová et al. (2011). Ta definuje zákazníka jako osobu, která může hrát dvě odlišné role - roli spotřebitele a roli zákazníka. Role spotřebitele zahrnuje veškerou spotřebu, včetně té, kterou konkrétní jedinec nebo organizace nemusí sami spotřebovat. Naopak role zákazníka se zaměřuje na konkrétní nákup, objednávku a platbu za zboží nebo služby. Toto rozlišení pomáhá lépe chápat, jakým způsobem se zákazník podílí na spotřebním procesu a nákupním rozhodování.

Celkově lze říci, že zákazník může být chápán různými způsoby a jeho role může být komplexní, v závislosti na kontextu zkoumání. Vzhledem k důležitosti obecné

spokojenosti, která je obsažena v této práci a konkrétně i spokojenosti zákazníka, bude v rámci kvalifikační práce nejvíce brána v potaz definice od Spáčila (2003).

3.2 Spokojenost jako individuální vnímání člověka

Spokojenost je jedním z dalších klíčových pojmů této kvalifikační práce. Pro její pochopení je třeba tento pojem definovat. Pro porovnání je zde uvedeno několik různých definic od více autorů. Pochopení spokojenosti je velmi zásadní pro růst a dlouhodobý úspěch úspěchu podniku.

Dle Kotlera & Kellera (2013) znamená spokojenost v obecném pojetí pocit potěšení či zklamání jedince, který vychází z porovnání skutečného výkonu s jeho očekáváním.

Naproti tomu Kotler et al. (2020) definují zákaznickou spokojenost jako úroveň spokojenosti s produkty či službami společnosti.

Dle Kozla (2006) lze spokojenost chápat jako individuální vnímání člověka, které se týká naplnění jeho potřeb a přání. Toto vnímání je ovlivňováno nejen osobními zkušenostmi a očekáváním, ale také osobními charakteristikami a okolním prostředím.

Stejně jako u předchozích definic pojmů lze vidět, že i tyto definice mají různé perspektivy na zákaznickou spokojenost, přičemž některé z nich se mnohem více zaměřují na emocionální aspekty, jiné na porovnání mezi očekáváním a skutečným výkonem či na individuální vnímání zákazníka.

Definice spokojenosti od Kozla (2006) bere v potaz komplexní povahu faktorů, které ovlivňují spokojenost. Tímto tedy definice rozšiřuje chápání spokojenosti jako individuální vnímání člověka, které je ovlivněno osobními zkušenostmi, očekáváním, charakteristikami a okolním prostředím. Z tohoto důvodu je zmíněná definice pro tuto kvalifikační práci nejpřínosnější.

Tradičně se předpokládá, že spokojenost zákazníků představuje důležitý faktor výkonnosti a konkurenceschopnosti maloobchodních prodejen. Někteří autoři tvrdí (např. Fraering & Minor a Belás & Gabčová, citovaní v Eger & Mičák, 2017), že zákaznická loajalita má větší význam než zákaznická spokojenost, jiní (např. Khan & Rizwan citovaní v Eger & Mičák, 2017) tvrdí, že zákaznická spokojenost vysvětluje 93 % zákaznické loajality.

3.3 Spokojenost vs. nespokojenost zákazníka

V současnosti hraje zákazník velmi podstatnou roli ve veškeré podnikatelské činnosti. Z tohoto důvodu je na zákazníka a jeho spokojenost kladen velký důraz.

Ziskovost podniku je úzce spojena se spokojeností zákazníků. Jak uvádí Lošťáková et al. (2009), hlavním aspektem pro tvorbu zisků podniku jsou právě spokojení nebo alespoň relativně spokojení zákazníci. Zákazníci, kteří jsou méně spokojení, směřují k nižším nákupům a obvykle přinášejí nižší marže. Je tedy zřejmé, že udržení spokojenosti zákazníků má přímý a pozitivní dopad na finanční výsledky firmy.

Foret (2011) vysvětluje, proč by měla být věnována pozornost a péče tomu, aby byl zákazník spokojen. Ve své publikaci uvádí 7 důvodů:

1. Spokojený zákazník zůstane i nadále věrný. Získat nového zákazníka znamená vynaložit pětikrát více úsilí, času, ale i peněz než udržení stávajícího.
2. Spokojený zákazník je ochotný zaplatit i vyšší cenu.
3. Spokojený zákazník pomůže společnosti v situaci, kdy má nečekané problémy – zákazník dokáže krizi pochopit a chová se ohleduplně.
4. Spokojený zákazník hovoří o své dobré zkušenosti a předává ji pomocí WOM dalším potenciálním zákazníkům.
5. Spokojený zákazník má větší tendence zakoupit si i ostatní produkty (služby), jaké společnost nabízí.
6. Spokojený zákazník je ochotný sdělit svůj názor na využívané produkty a tím pomůže společnosti s případným vylepšením či inovací.
7. Spokojený zákazník dokáže vyvolat u zaměstnanců společnosti pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a společnost.

Spokojenost zákazníků hraje důležitou roli v každém podnikatelském prostředí. Abychom získali zákazníky, měla by kvalita služeb nejen splňovat, ale spíše překračovat očekávání zákazníků (Asif citovaný v Haverila et al., 2021). Podnik, který chce zůstat konkurenceschopný, nemá jinou možnost, než uspokojit své zákazníky (Alzamel citovaný v Haverila et al., 2021) – a tak je důležité pochopit, co vede ke spokojenosti (či nespokojenosti) zákazníků v konkurenčním prostředí.

Podle Koudelky (2018) a Kotlera s Kellerem (2013) je nespokojený zákazník pro firmu problémem, protože existuje pravděpodobnost, že bude vyhledávat konkurenční nabídky

nebo poskytne negativní hodnocení produktu či firmy. Toto chování může mít vážné následky pro pověst společnosti.

Klíčovou roli v nespokojenosti zákazníka hrají stížnosti. Nespokojený zákazník předá své negativní zkušenosti minimálně deseti dalším. Ovšem pokud společnost zvládne vyřešit stížnosti zákazníků v jejich prospěch – nejlépe pak rychle, bez problémů a na místě, tito zákazníci mohou i nadále zůstat společnosti věrní. Navíc o zkušenosti s dobře vyřešenou stížností řeknou pěti dalším zákazníkům (Foret, 2011).

Koudelka (2018) také dále zdůrazňuje, že je velice pravděpodobné, že nespokojený zákazník přejde k jiné značce, a tuto situaci pak můžeme nazývat "brand switching". Nespokojenost zákazníků rovněž často vede k šíření negativních hodnocení a recenzí, obzvlášť prostřednictvím online komunikace.

4 Měření spokojenosti zákazníka

Tato kapitola pojednává o podstatném aspektu řízení kvality služeb a zvyšování konkurenceschopnosti podniku, a sice o měření spokojenosti zákazníka. To je zásadním nástrojem pro získávání užitečných informací o tom, jak zákazníci vyhodnocují poskytované služby a produkty. Je zde představena metodika měření a dále je představeno několik konkrétních metod měření spokojenosti, které jsou v praxi využívány ke zjištění zákaznické spokojenosti.

K objasnění úrovně zákaznické spokojenosti, analýze různých trendů a zákaznické loajality jsou využívány rozmanité průzkumy. Průzkumy se zaměřují jednak na samotnou spokojenost zákazníků a zároveň sledují dynamiku v chování zákazníků a jejich věrnost firmě (Bárta, Pátík & Postler, 2009).

Jak již bylo uvedeno výše, zákaznická spokojenost je důležitým nástrojem, který společností umožňuje zhodnotit, jak jsou vnímány z pozice zákazníků – zda si stojí dobře v očích svých klientů nebo naopak čelí výzvám a problémům. Tyto průzkumy mají za cíl hlouběji proniknout do potřeb a očekávání zákazníků, odhalit potenciální problémy a slabiny v poskytovaných službách a produktech. Jejich důležitým aspektem je také ochrana příjmů a ziskovosti firmy, neboť umožňují rychle a efektivně reagovat na aktuální potřeby a očekávání klientů. Spokojený zákazník je nejen loajálním klientem, ale také skvělým propagátorem firmy (M2 Presswire, 2016).

Za účelem sledování spokojenosti svých zákazníků se firmy uchylují k různým strategiím a nástrojům, jako jsou dotazníková šetření, systémy pro zaznamenávání stížností a návrhů od klientů, a analýzy ztracených zákazníků. Kromě toho nezávislé průzkumy provádějí také spotřebitelské asociace a různá odborná periodika. Tímto způsobem se snaží získat ucelený obraz o tom, jak vnímají jejich služby a produkty samotní zákazníci, což jim umožňuje přizpůsobit své obchodní postupy a zlepšovat kvalitu nabízených služeb (Dědková & Honzáková, 2009).

4.1 Metodika měření spokojenosti zákazníka

Ve své publikaci Nenadál (2016) uvádí metodiku, která byla vydána technickou komisí ISO a která slouží jako návod ke vnímání zákazníků. Metodika je složena z dvanácti kroků (činností), které jsou rozděleny do tří fází – plánování, realizace, zlepšování.

Následující fáze představují strukturovaný postup pro řízení a zlepšování spokojenosti zákazníků:

Fáze plánování:

1. **Stanovení účelu a četnosti měření:** V této fázi se organizace rozhoduje, co chce měřit a jak často chce získávat zpětnou vazbu od zákazníků. Stanovení jasného účelu pomáhá definovat cíle měření.
2. **Určení zákazníků:** Je zásadní přesně identifikovat, kteří zákazníci budou zahrnuti do procesu měření spokojenosti. Sem mohou patřit různé segmenty zákazníků nebo skupiny.
3. **Přidělení odpovědností, pravomocí a zdrojů:** Je třeba jasně určit, kdo bude v rámci organizaci zodpovědný za sběr a analýzu dat, kdo bude mít pravomoc provádět změny na základě výsledků a jaké zdroje budou potřeba k tomu, aby celý proces probíhal efektivně.

Fáze realizace:

1. **Identifikace znaků spokojenosti a jejich závažnosti:** V této fázi se identifikují konkrétní znaky a faktory, které ovlivňují spokojenost zákazníků, a určuje se jejich relativní důležitost.
2. **Návrh a přezkoumání dotazníků:** Organizace musí vytvořit dotazníky, které umožní získat relevantní informace o spokojenosti zákazníků. Tyto dotazníky jsou následně přezkoumány a upraveny, pokud je to nutné.
3. **Určení vzorku zákazníků a metody sběru dat:** Je důležité určit, kteří zákazníci budou dotazováni, a jakým způsobem budou data sbírána, jestli například prostřednictvím online dotazníků, telefonických rozhovorů apod.
4. **Sběr dat:** Provádí se sběr dat od zákazníků podle stanoveného plánu. To může zahrnovat sběr kvantitativních dat (čísla, hodnocení) i kvalitativních dat (komentáře, názory).
5. **Analýza a zpracování dat:** Data jsou analyzována a zpracována tak, aby bylo možné identifikovat trendy a oblasti pro zlepšení.
6. **Komunikace výsledků:** Výsledky měření jsou prezentovány týmům a rovněž relevantním členům organizace, kteří jsou zodpovědní za zlepšení služeb.
7. **Realizace zlepšení změn:** Na základě výsledků měření se provádí konkrétní změny a opatření zaměřená na zlepšení spokojenosti zákazníků.

8. **Přezkoumání vhodnosti metodiky měření:** Na konci této fáze je důležité zhodnotit, zda metody měření spokojenosti byly efektivní a zda potřebují úpravy.

Poslední fáze zlepšování:

1. **Rozvoj metodiky měření:** Tato fáze je zaměřena na neustálé zlepšování procesu měření spokojenosti zákazníků a zvyšování jeho účinnosti. Jejím cílem je zajistit, aby organizace obdržela aktuální a efektivní způsoby sběru a rovněž analýzy dat zákazníků.

Výše uvedené strukturované provedení fází umožňuje organizacím systematicky pracovat na zlepšení spokojenosti zákazníků a reagovat na jejich potřeby a očekávání.

4.2 Metody měření spokojenosti zákazníka

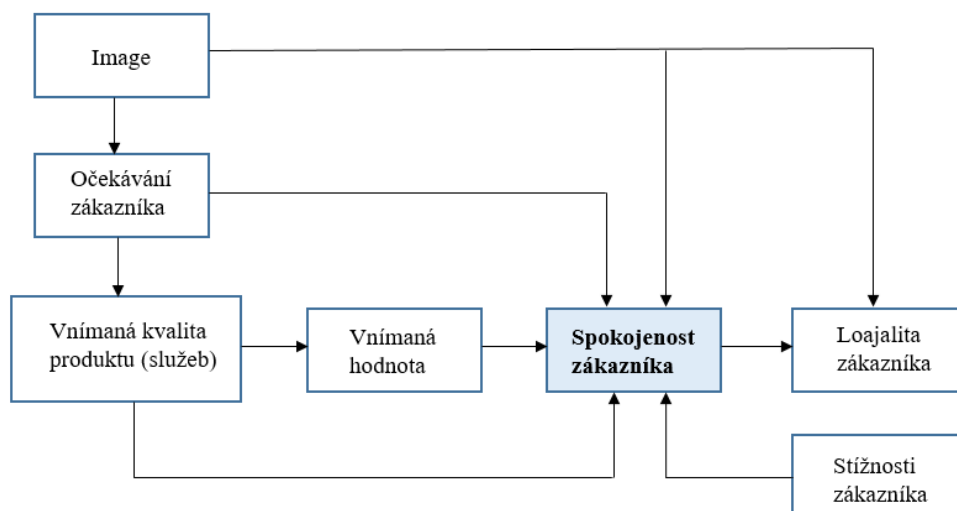
Jak již bylo řečeno, pro měření spokojenosti zákazníka literatura popisuje spousty metod. Společnosti používají tyto metody k tomu, aby lépe chápaly očekávání a potřeby svých zákazníků, a aby jim mohly poskytovat služby a produkty, které je plně uspokojí. Několik vybraných metod zde bude představeno a dále použito v praktické části práce.

4.2.1 Metoda ECSI

Metoda ECSI (European Customer Satisfaction Index), česky index spokojenosti zákazníka, je propracovanější metoda, ve které se stanoví ukazatel, který vyjádří spokojenost zákazníka v komplexnější podobě. Evropský model spokojenosti zákazníka spočívá v sedmi hypotetických proměnných, přičemž každá z nich je ovlivněna několika měřitelnými proměnnými. Jejich vzájemný vztah je k vidění na obrázku č. 4 níže (Foret, 2003).

Cassel & Eklof (citovaný Eurico et al., 2015) ve svém článku uvádí, že využití indexů zákaznické spokojenosti pro hodnocení obchodní výkonnosti v různých průmyslových odvětvích se v posledních desetiletích jeví jako stále důležitější prostředek pro měření a vysvětlení zákaznické spokojenosti a loajality. Představují tedy důležitý benchmarkingový nástroj pro porovnávání a zlepšování ekonomik různých zemí.

Obrázek 4: Grafické znázornění vztahu mezi jednotlivými proměnnými metody ECSI



Zdroj: vlastní zpracování dle Foreta, 2003

Celková komplexní spokojenost se vyjadřuje pomocí indexu spokojenosti zákazníka, jež představuje následující vzorec (1):

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

kde:

ε_j – index spokojenosti zákazníka j

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

x_{ij} – hodnota měřitelné proměnné,

10 – číslo odvozené z bodové stupnice (1 – 10),

n – počet měřitelných proměnných (Blecharz, 2015).

U jednodušších metod pro zjišťování spokojenosti zákazníka se pracuje i s důležitostí jednotlivých faktorů. To ovšem u této metody neplatí. Edvardsson et al. (2000) uvádí, že zákazník má tendenci skoro vše považovat za důležité, a to způsobuje fakt, že váha všech proměnných je téměř stejná. Z tohoto důvodu se tedy ke stanovení váhy v_{ij} použije jiný způsob. Váha se stanovuje nepřímou, a sice za pomoci kovariance, která je zobrazena v následujícím vzorci (2):

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

kde:

cov – kovariance,

n – počet proměnných,

x_i – hodnota měřitelné proměnné,

μ_x – průměr i -té proměnné pro všechny respondenty,

y_i – průměr odpovědí pro všechny měřitelné proměnné v rámci 1 hypotetické proměnné pro j -tého respondenta

μ_y – průměr průměrů y_i za všechny respondenty (Blecharz, 2015).

Pro jednotlivé hypotetické proměnné jsou stanoveny dále měřitelné proměnné. Hodnotu těchto proměnných lze snadno zjistit dotazováním zákazníka a následně umožní číselné vyjádření všech hypotetických proměnných. Celková komplexní spokojenost se tedy dále odvozuje právě od těchto 7 hypotetických proměnných, které budou následně popsány.

1. Image

Jedná se o celkový obraz a dojem výrobku, služby nebo firmy jako celku.

Měřitelné proměnné:

- důvěra ve firmu, v poskytované služby (pravděpodobnost substituce konkurenčním produktem),
- stabilita firmy,
- znalost značky, výrobku (srovnání s konkurenčními značkami),
- důvody k prvnímu nákupu,
- flexibilita k přání a problémům klientů (rychlost reakce na změnu poptávky, rychlost reakce na nadstandardní požadavky, počet nově nabízených produktů ročně) (Foret, 2003).

2. Očekávání zákazníka

V tomto případě jde o očekávání každého jednotlivého zákazníka, a to co se týče výrobku či služby. Očekávání je podmíněno obecně očekávanými vlastnostmi výrobku/služby minulými zkušenostmi, propagací, referencemi, dostupnými informacemi, atd.

Měřitelné proměnné:

- pravděpodobnost nenaplnění očekávání z naplněných služeb,

- dostupnost,
- prostředí,
- flexibilita (Foret, 2003).

3. Vnímaná kvalita

Zahrnuje nejen samotný výrobek/slужbu jako takovou, ale i doprovodné služby, kterými jsou například: servis, přístup personálu, otevírací doba, atd.

Měřitelné proměnné:

- kvalita celkového balíku zakoupených služeb,
- úroveň doprovodných služeb,
- zákaznický servis a poskytnuté osobní rady,
- široký výběr nabízených produktů,
- spolehlivost, pružnost a přesnost poskytovaných služeb,
- srozumitelnost a transparentnost poskytnutých informací (Foret, 2003).

4. Vnímaná hodnota

Vyjadřuje se zpravidla jako poměr ceny a vnímané kvality, tzn., zda zákazník považuje cenu za přiměřenou vzhledem ke kvalitě, kterou získal.

Měřitelné proměnné:

- hodnocení úrovně ceny v porovnání s kvalitou poskytnutých služeb,
- úroveň reklamní kampaně, komunikace,
- pozice poskytovatele služby na trhu (pozice vůči konkurenci),
- odbornost dodavatele/profesionálnost poskytovatele,
- vzhled a ochota personálu,
- statistiky písemných stížností, pochval, ocenění, počet hlášených nehod (Foret, 2003).

5. Spokojenost zákazníka

Tato proměnná vyjadřuje, jak zákazník vnímá vyřešení jeho potřeby nebo problému.

Měřitelné proměnné:

- celkové uspokojení potřeb a očekávání zákazníka,
- celková spokojenost,
- spokojenost s dílčími produkty,

- spokojenost s jednáním zaměstnanců,
- spokojenost s platbou za služby (Foret, 2003).

6. Stížnosti zákazníků

Reklamacie a stížnosti jsou důsledkem nespokojenosti zákazníka – zákazník nedostal to, co očekával.

Měřitelné proměnné:

- četnost stížností,
- spokojenost s vyřízením stížností (včetně rychlosti vyřízení),
- flexibilita při vyřizování stížností (Foret, 2003).

7. Loajalita zákazníka

Loajalita vzniká v případě, pokud je očekávání zákazníka pozitivně překonáno. Což znamená, že zákazník dostal více, než očekával. Loajalita je dána opakovanými nákupy a věrností, a to i přesto, že zakoupené služby mohou být dražší než u konkurence.

Měřitelné proměnné:

- doba využívání služeb,
- pravděpodobnost opakování nákupu,
- důvody možné substituce poskytovatele služby za jiného,
- pravděpodobnost substituce poskytovatele služby za jiného, který nabízí skoro stejný produkt, ale za nižší cenu,
- fluktuace využívání služeb za poslední období (zhruba 1 – 3 roky),
- očekávaná variabilita ve využívání poskytovatelů služeb v budoucím období (zhruba 1 – 2 roky) (Foret, 2003).

S těmito sedmi hypotetickými proměnnými, a především s jejich měřitelnými proměnnými se v praxi dále pokračuje tak, že se zakomponují do dotazníku spokojenosti zákazníka, který bude dále podrobněji představen.

4.2.2 Dotazník spokojenosti zákazníka

Dotazník je sestaven tak, že je respondentovi představeno určité tvrzení v oznamovací větě a respondent vyjádří, jak moc nebo naopak jak málo s tímto tvrzením rezonuje. To je vyjádřeno pomocí desetistupňové škály. Pokud respondent s tvrzením absolutně nesouhlasí, zvolí známku 1. Naproti tomu pokud respondent s tvrzením absolutně

souhlasí, zvolí známku 10. Každé hypotetické proměnné jsou přiděleny minimálně dvě měřitelné proměnné. Odpovědi jsou vyhodnocovány nejprve pro každou měřitelnou proměnnou, dále pak pro každou hypotetickou proměnnou, a na závěr je určena celková komplexní spokojenost (Blecharz, 2015).

Využití dotazníku a jeho následná analýza včetně výpočtu komplexní spokojenosti zákazníků bude dále použito v praktické části této práce.

5 Loajalita

Význam loajality spočívá v tom, že zákazníci nejen pravidelně nakupují produkty či služby dané společnosti, ale také přispívají k pozitivnímu povědomí o značce, doporučují ji dalším potenciálním zákazníkům a tvoří pevnou základnu pro budoucí obchodní aktivity. Z těchto důvodů je zřejmé, že pojem loajalita je velmi podstatný pro dlouhodobý úspěch a udržitelný růst společnosti.

5.1 Pojetí loajality

Pojem loajalita je jako spousta dalších pojmů této práce jedním z klíčových. Každý vnímá loajalitu z jiného úhlu pohledu a této skutečnosti odpovídají i jednotlivé rozdílné definice následujících autorů.

Loajalita je dle Reichhelda (n.d.) dlouhodobou preferencí značky či firmy, která je založena na nejvyšší možné spokojenosti s poskytovanou hodnotou a dále na pozitivních očekáváních zákazníka do budoucna. Autor zde zdůrazňuje spojitost mezi spokojeností a loajalitou.

V podobném duchu uvažuje i Hill et al. (2007) který tvrdí, že nejdůležitější hnací silou věrnosti zákazníků je spokojenost zákazníků.

Kotler s Kellerem (2013) popisují loajalitu jako vůli opětovného zakoupení produktu. Je to pevná vazba s klientem, která předurčuje dlouhodobý úspěch společnosti.

Na předchozí definici velmi podobně navazují a rozšiřují myšlenku i Angelova & Zekiri (2011), kteří uvažují o loajalitě jako způsobu budoucího chování zákazníka, které je projeveno pozitivními referencemi a opětovným nákupem. Loajalita je dle nich tvořena pravděpodobností, že si zákazník zakoupí zboží či produkt od stejného dodavatele a rovněž pravděpodobností nákupu v cenové toleranci.

Nejpřínosnější definicí pro diplomovou práci je definice od Kotlera a Kellera. Ta poskytuje jasný rámec pro měření loajality a klade důraz na konkrétní chování zákazníků, což může být pro firmy praktické při navrhování jejich strategií a programů pro udržení zákazníků.

Dále autoři Wirtz & Lovelock (2016) ve své publikaci uvádějí, že je nutné vytvořit hodnotu pro zákazníka a následně mu dát důvody k dalšímu nákupu. Jsou zde zmiňovány

tři kategorie výhod pro zákazníka, díky kterým lze podpořit jeho věrnost vůči společnosti.

Těmito kategoriemi jsou:

- Důvěra ve značku – očekávaná kvalita služeb na základě předchozích zkušeností.
- Společenské výhody – lepší vztahy prodejce a zákazníka díky opakovaným nákupům.
- Speciální výhody – např. zvýhodněné ceny, speciální nabídky pro vybrané zákazníky.

V rámci loajality existuje pět základních forem loajality zákazníků, které Nenadál (2016) charakterizuje následovně:

- **Loajalita vynucená monopolem** – extrémní situace, ve které zákazník nemá možnost změnit dodavatele. Zákazníci vyjadřují vysokou míru frustrace a nespokojenosti.
- **Loajalita vynucená vysokými náklady na změnu dodavatele** – zákazník může využít konkurenci, ale spíše zůstává u dosavadního dodavatele, a to z důvodu vysokých iniciačních nákladů. Např. přechod firem k jiným mobilním operátorům. Zákazníci i v tomto případě vyjadřují velkou míru negativního vnímání.
- **Loajalita podněcovaná dodavatelem** – v prostředí, které je konkurenční. Organizace uplatňují marketingové nástroje, aby si udrželi dosavadní zákazníky (např. věrnostní programy a karty). Tyto nástroje mohou selhávat, jelikož zákazníci využívají nabídky konkurence.
- **Loajalita zvyková** – typická pro zákazníky, kteří nechtějí měnit své návyky. Pokud se dodavatelé na tuto skutečnost příliš spoléhají a nezlepšují svou nabídku, mohou se dostat do existenčních problémů.
- **Loajalita zavazující** – nejatraktivnější forma loajality. Zákazníci jsou vysoce spokojeni a mají pocit sounáležitosti a závazků vůči dodavatelům. Tito zákazníci propagují konkrétní produkty i značky dodavatelů.

5.2 Měření loajality

Měření loajality zákazníků zaujímá v existenci podniku významné místo. Loajalita zákazníků je nesporně jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují dlouhodobý úspěch

společnosti. Zjistit, jak jsou zákazníci oddáni společnosti a jak tuto věrnost měřit, je nezbytné pro vývoj efektivních marketingových strategií a podnikatelských rozhodnutí

Nenadál (2008) považuje za základní možnosti monitorování a měření loajality zákazníků následující:

- měření budoucích záměrů zákazníků,
- měření tzv. efektivní loajality,
- měření podle získaných a ztracených zákazníků.

Měření budoucích záměrů zákazníků

Přístup je založen na kladení otázek zákazníkům. Otázky jsou zaměřeny právě na zákazníkovu budoucí záměry. Ze zákaznických odpovědí je možné zařazení do pěti skupin, které jsou k vidění na následujícím obrázku č. 5:

Obrázek 5: Skupiny zákazníků dle loajality

Typ otázky Stupeň loajality	Pokud budete v budoucnu nakupovat:	Doporučili byste náš produkt partnerům a známým?	Domníváte se, že objem vašich nákupů našich produktů bude:	Z toho odhadovaná pravděpodobnost opakovaných nákupů:
Velmi loajální zákazník	vybere si náš produkt bez váhání	zcela určitě	významně stoupat	větší než 80 %
Mírně loajální zákazník	pravděpodobně si náš produkt koupí	pravděpodobně	mírně stoupat	60 - 80 %
Indiferentní zákazník	bude zkoumat opětovný nákup našeho produktu	neví	bude stabilní, beze změny	40 - 60 %
Velmi nejistý zákazník	bude váhat a asi si náš produkt už nevybere	pravděpodobně ne	bude mírně klesat	20 - 40 %
Ztracený zákazník	určitě si náš produkt už nekoupí	zcela určitě ne	bude významně klesat	menší než 20 %

Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadála (2008)

Důležitým výsledkem z této metody je odhadovaná procentní pravděpodobnost opakovaných nákupů.

Měření tzv. efektivní loajality

K měření celkové efektivity je velmi obtížné využívat přímé ekonomické ukazatele, a tak většina metod využívá nepřímé ukazatele efektivity loajality. Mezi tyto ukazatele patří například:

- ukazatel setrvání zákazníků,
- objem obchodů na jednoho zákazníka,

- ukazatel dlouhodobosti vztahů (Nenadál, 2008).

Měření podle získaných a ztracených zákazníků

Počty získaných a ztracených zákazníků se mohou vyjadřovat buď absolutně, nebo poměrově k celkovému počtu zákazníků společnosti za určité období. Samotný zjištěný počet těchto zákazníků ovšem není tak důležitý. Mnohem důležitější je, aby společnost pokud možno navázala kontakt se ztracenými zákazníky a zjistila důvod jejich odchodu. Toto zjištění by mohlo pomoci zabránit dalšímu nepříznivému vývoji (Nenadál, 2008).

Měření zákaznické loajality popisuje ve své publikaci i Hayes (2008). Uvádí, že věrnost zákazníků se měří prostřednictvím průzkumu, a to s pomocí otázek nebo položek. Zákazník je tázán buďto na spokojenost s konkrétní položkou či na obecnou spokojenost se společností. Nejčastěji využívané otázky vypadají následovně:

- celková spokojenost,
- pravděpodobnost opětovného výběru,
- pravděpodobnost doporučení,
- pravděpodobnost v pokračování nákupu u stejných výrobků či služeb,
- pravděpodobnost v nákupu dodatečného výrobku či služby,
- pravděpodobnost zvýšení četnosti nákupů,
- pravděpodobnost přejítí k jinému dodavateli.

Odpovědi na otázky jsou realizovány pomocí několikastupňové hodnotící škály. Na první otázku lze odpovědět od 0 (maximálně nespokojen) do 10 (maximálně spokojen). Ostatní otázky lze taktéž zodpovědět od 0 (není pravděpodobné) do 10 (velmi pravděpodobné).

5.2.1 Index zákaznické loajality

Dle Lošťákové (2009) existuje komplexní model, který nabízí měření loajality zákazníků a je známý pod názvem index zákaznické loajality (IZL). Tento index se skládá ze tří hlavních složek: index spokojenosti zákazníka (ISZ), index udržení zákazníka (IUZ) a index spontánního doporučování jiným zákazníkům (ISDZ).

Index spokojenosti byl detailněji rozpracován v předchozí kapitole 4.2.1. Použitím tohoto výpočtu pro měření loajality se potvrzuje závislost mezi těmito hodnotami (Lošťáková, 2009).

Index udržení zákazníka je ukazatel, který umožňuje měřit pravděpodobnost, s jakou se zákazníci vracejí a zůstávají věrní dané společnosti. Tento ukazatel vychází z pravděpodobnosti, že zákazník bude i v budoucnosti zůstat loajální vůči dané firmě. K měření této složky lze využít otázky ohledně zákaznickovy věrnosti k firmě nebo dotazu týkajícího se jeho budoucích záměrů ohledně této společnosti. Délka udržení zákazníka má přímý vliv na celkové tržby firmy (Lošťáková, 2017).

Index spontánního doporučení měří pravděpodobnost, s jakou budou zákazníci aktivně doporučovat firmu. Pro výpočet tohoto indexu lze využít otázku týkající se pravděpodobnosti doporučení, která je podrobně popsána v kapitole 5.2.2 níže.

Celkový výpočet indexu zákaznické loajality se skládá z dílčích výpočtů jednotlivých indexů a provádí se následovným vzorcem (5):

$$ILZ = ISZ * IUZ * ISDZ \quad (5)$$

5.2.2 Net Promoter Score (NPS)

NPS je typický benchmark, který společnosti používají k měření, hodnocení a zlepšování loajality zákazníků. NPS se liší od ostatních měřitek, jako je skóre spokojenosti zákazníků nebo skóre zákaznického úsilí, v tom, že měří celkový sentiment zákazníka ohledně značky oproti jeho vnímání jednotlivé interakce nebo nákupu (Bernazzani, 2021).

Zákazníkům je sdělena tzv. „The ultimate question“, která zní: „*How likely is it that you would recommend this company to a friend or colleague?*“, což se do češtiny přeloží jako: „*Jaká je pravděpodobnost, že doporučíte naši společnost/produkt/službu příteli nebo kolegovi?*“ (Grigore, 2023).

Zákazník na tuto otázku odpoví pomocí bodové škály, a to s body od 0 do 10, přičemž 0 vyjadřuje „určitě nedoporučuji“ a 10 naopak znamená „určitě doporučuji“ („Net Promoter Score“, 2019).

Výpočet NPS je poněkud specifický, a to díky zpracování výsledků z hodnotící škály. Respondenti se totiž dělí na následující tři skupiny: příznivci, neutrální, kritici.

Respondenti jsou seskupeni následovně:

- Příznivci (skóre 9–10) jsou loajální nadšenci, kteří budou nadále nakupovat a také doporučovat ostatním, a tím podporují růst společnosti.

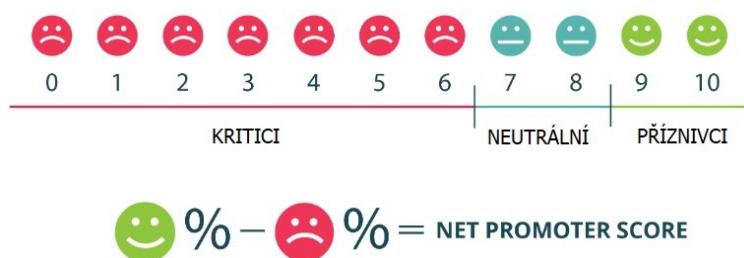
- Neutrální (skóre 7–8) jsou spokojení, ale nenadšení zákazníci, kteří jsou velmi citliví vůči konkurenčním nabídkám.
- Kritici (skóre 0–6) jsou nespokojení zákazníci, kteří mohou poškodit značku společnosti a bránit růstu prostřednictvím negativních ústních sdělení („What is net promoter?“ n.d.).

Skóre u této metody se tedy vypočítá pomocí vzorce (6):

$$NPS = \% \text{ příznivců} - \% \text{ kritiků} \quad (6)$$

Jinými slovy se sečtou všichni zákazníci, kteří byli označeni za příznivce, a od nich odečteme součet všech kritiků. V tomto výpočtu se tedy, jak je vidět, vůbec nepočítá se skupinou zákazníků neutrálních. Ti se do výpočtu nezahrnují z toho důvodu, protože výpočet vůbec neovlivní („Net Promoter Score“, 2019).

Obrázek 6: Net Promoter Score



Zdroj: How to Measure NPS for Customer Success, 2018

NPS představuje cennou metriku na strategické úrovni. Nicméně pouze výsledkové skóre samo o sobě nestačí k tomu, aby bylo plně využitelné a poskytlo úplný obraz o situaci. Je vhodné zahrnout do průzkumu také doplňující otázky jako součást standardního postupu. Když se zeptáme zákazníka, proč udělil konkrétní hodnocení, umožňuje to společnostem pochopit, co dělají správně a kde by mohly ještě zdokonalit své služby (What is Net Promoter Score (NPS)? n.d.).

6 Marketingový výzkum

Za nejjednodušší definici marketingového výzkumu se považuje definice dle ESOMAR (1989), která tvrdí, že „Marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelům.“ Definice tak podtrhuje důležitost naslouchání zákazníkům a porozumění jejich potřebám, což je základním prvkem pro vytváření úspěšných marketingových strategií.

Naproti tomu McDaniel & Gates (2014, s. 6) jsou ve své představě o marketingovém výzkumu konkrétnější a dle nich „Marketingový výzkum představuje plánování, sběr a analýzu údajů týkajících se marketingového rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.“

S další rozšířenější definicí přichází Tahal (2017), který uvádí, že marketingový výzkum je důležitým oborem, díky němuž lze pochopit trh a spotřebitele, inspiruje ke zlepšení stávajících služeb a k vytvoření nových a je součástí manažerského rozhodování.

Vzhledem k povaze diplomové práce se autorka nejvíce ztotožňuje s definicí marketingového výzkumu od McDaniela & Gatese.

6.1 Výběr respondentů

Výběr vhodného vzorku respondentů je důležitou součástí marketingového výzkumu. Výběr špatného vzorku může mít na celý výzkum negativní dopad a může ho tím dokonce i znehodnotit.

Souček (2021) uvádí následující obecně uznávané způsoby výběru vzorku: prostý náhodný výběr, systematický náhodný výběr, stratifikovaný náhodný výběr a více-stupňový shlukový výběr.

Pro účely praktické části této kvalifikační práce bude využit prostý náhodný výběr. Z tohoto důvodu bude charakterizován pouze tento způsob, a to následovně:

Prostý náhodný výběr je ideální v případě, kdy se zkoumá obecný problém. Respondenti jsou vybráni čistě náhodně, a to bez jakékoliv podmínky či pravidla. Tento způsob lze přirovnat k „losování“, při kterém má každý respondent stejnou šanci na výběr. Díky těmto vlastnostem výběr zvládne pokrýt všechny vlastnosti populace (Souček, 2021).

S přesností získaných informací souvisí velikost výběrového souboru. Pokud je výběr respondentů správný, výsledky jsou tím přesnější, čím větší je výběrový soubor. Pokud

jsou ovšem respondenti vybráni špatným způsobem, ani větší výběrový soubor lepšímu výsledku nepomůže. Nepřesný výběr respondentů se nazývá výběrová chyba. Čím větší je tedy vzorek respondentů, tím vyšší je vypovídací schopnost získaných dat. Při velkém výběrovém vzorku respondentů se zmenšuje tzv. interval spolehlivosti. Ten značí, že hodnota jevu naměřeného na výběrovém souboru se více přibližuje skutečnému základnímu souboru (Tahal, 2017).

Velikost výběrového souboru závisí na:

- požadované hodnotě intervalu spolehlivosti,
- počtu stupňů třídění, které jsou následně aplikovány,
- časových a finančních možnostech (Tahal, 2017).

6.2 Tvorba dotazníku

Dotazník, podle Chrásky (2016), představuje soubor otázek, které jsou pečlivě připraveny a uspořádány tak, aby na ně respondent mohl písemně reagovat.

Dotazník bývá velmi užívanou formou při sběru dat. Aby získaná data měla správnou kvalitu a hodnotu, je potřeba několika hlavních pravidel:

- Respondenti jsou tázáni pouze na to, co společnost potřebuje znát. Nejsou použity zbytečné otázky, o kterých je předem jasné, že se v budoucnu nepoužijí.
- Dotazník by měl být sestaven takovou formou, aby lidé chtěli odpovídat. Podstatou jsou tedy stručné a jasně formulované otázky.
- Odpovědi v dotazníku jsou deklarací respondenta. Z toho důvodu jsou do dotazníku vytvořeny pouze ty otázky, na které bude respondent schopen a ochoten odpovědět (Tahal, 2017).

Podle Gavory (2010) by měl dotazník být strukturován do tří hlavních sekcí, aby byl co nejefektivnější:

- Vstupní část – informace o tvůrci dotazníku, jasně definované cíle, vysvětlení důležitosti odpovědí respondenta, zdůraznění anonymity odpovědí, poděkování respondentovi za jeho čas a spolupráci
- Hlavní část – samotné otázky (začít jednoduššími a méně náročnými, postupně složitější a na závěr demografické)
- Závěrečná část – poděkování respondentovi za spolupráci a vyplnění dotazníku

Tímto strukturovaným přístupem lze dosáhnout efektivnějšího a uživatelsky přívětivějšího dotazníku.

Typy otázek

Mezi nejrozšířenějšími nástroji pro sběr primárních dat a hodnocení zákaznické spokojenosti dominují dotazníky, a to díky jejich mimořádné flexibilitě. Tyto dotazníky se skládají z řady otázek, které jsou předkládány respondentům. Podstatným prvkem při tvorbě dotazníku je předem promyšlená a precizně připravená struktura těchto otázek. Mezi nejzákladnější a nejvíce používané druhy otázek řadíme uzavřené, otevřené a polootevřené otázky (Kotler & Keller, 2013).

Uzavřené otázky jsou specifické tím, že respondenti mají na výběr odpovědi z nabízených možností. Existuje několik základních typů: škály, výběr z více možností (tzv. „multiple-choice“ otázky), řazení odpovědí, odpovědi ano-ne (tzv. „true-false“ otázky) a číselné položky (Chromý, 2014).

Otevřené otázky se vyznačují tím, že respondent není omezen výběrem z předem daných možností odpovědí. Tyto otázky nabízí respondentům volnost pro jejich vlastní vyjádření. Tím tedy poskytují prostor pro bohatší a individuální odpovědi, což může být významné pro získání hlubšího vhledu do názorů a myšlenek respondentů (Foret & Melas, 2021).

Polootevřená otázka vychází z otázky typu „výběr z variant“, ale je navíc doplněna odpovědí „jiné: vypište...“ (Tahal, 2017).

Pro praktické využití v dotazníkovém šetření byly vybrány výše zmíněné druhy otázek.

7 Charakteristika vybraných společností a výzkumné oblasti

V následujících podkapitolách je nejprve představena vybraná společnost Zásilkovna včetně služeb, které společnost poskytuje. Dále je představena vybraná konkurenční společnost společně s důvodem tohoto výběru. V závěru této kapitoly je charakterizována vybraná oblast výzkumu, Plzeňský kraj, a to nejen z demografického a geografického hlediska, ale také z hlediska doručovacích míst.

7.1 Charakteristika společnosti Zásilkovna

Společnost Zásilkovna patří mezi významné aktéry v oblasti logistiky a doručování zásilek v České republice a dalších střeoevropských zemích. Její služby umožňují online obchodům a zákazníkům efektivní a pohodlné doručení a výdej zboží. Tato kapitola se zaměřuje na její představení a přehled poskytovaných služeb.

Obrázek 7: logo Zásilkovny



Zdroj: Zásilkovna (2023)

Zásilkovna je česká přepravní společnost, která poskytuje logistické služby primárně pro internetové obchody. Od roku 2019 se ovšem služby společnosti rozšířili i pro fyzické osoby a tato služba nese název „Mezi námi“. Společnost založila v roce 2010 Simona Kijonková a v současnosti je majitelem společnosti holding Packeta (Zásilkovna, 2023).

Momentálně společnost spolupracuje s více než 46 000 e-shopy, které nabízí přepravu zásilek právě přes Zásilkovnu. K dispozici je více než 10 200 výdejních míst po celé ČR, přičemž každý měsíc se otevírají desítky dalších. Společnost se rozšířila do spousty zemí nejen v Evropě, ale také v Americe a Asii, a doručuje tak do 33 zemí po celém světě (Zásilkovna, 2023).

Poskytované služby

Společnost poskytuje služby jak pro fyzické osoby, tak i pro podnikatele (e-shopy, výdejní místa). Služby jsou logistického zaměření a nejvíce využívanými službami jsou doručení a odeslání zásilek, které využívají klienti e-shopů. Poskytované služby budou níže podrobněji popsány.

Služby poskytované fyzickým osobám:

Doručení zásilky

Doručení zásilky společností Zásilkovna funguje následovně:

1. Při dokončování objednávky v e-shopu se jako způsob doručení zvolí Zásilkovna. V případě doručení na výdejní místo je na výběr ze seznamu a lze vyhledat i nejbližší výdejní místo.
2. V případě předání zboží od e-shopu k Zásilkovně, je zákazník informován na e-mail spolu s předáním trasovacího čísla ke sledování zásilky online.
3. Když je zásilka doručena na výdejní místo, je zákazníkovi zaslána SMS a e-mail s heslem. Od této chvíle je možnost vyzvednutí zásilky kdykoliv po dobu 7 dnů. V případě volby doručení zásilky na adresu je zákazník kontaktován kurýrem společnosti (Zásilkovna, 2023).

Když si chce zákazník nechat doručit zásilku, má na výběr z několika možností. Mezi tři nejvíce využívané způsoby patří:

- Doručení na adresu – zásilka je doručena přímo na zadanou adresu (domů nebo také do práce).
- Doručení na výdejní místo – zásilka je doručena do výdejního místa. Jejich síť je široká po celé ČR a zásilku je zde možné vyzvednout kdykoliv během otevírací doby. K vyzvednutí zásilky je potřeba heslo.
- Doručení do Z-BOXu – jedná se o samoobslužné výdejní místo, které je otevřeno nonstop – 7 dní v týdnu, 24 hodin denně. K vyzvednutí je zapotřebí mobilní aplikace Zásilkovna (Zásilkovna, 2023). K vidění je na obrázku č. 8 níže:

Obrázek 8: Z-BOX



Zdroj: Zásilkovna (2023)

Existují i nové inovativní metody doručení, které společnost nabízí. Mezi ně řadíme následující dvě možnosti:

- Doručení do vozu – zásilka je doručena přímo do kufru auta, a to za následujících podmínek: zákazník je uživatel vozu ŠKODA s rokem výroby 2019 nebo novějším a má aktivovanou službu vzdáleného odemykání; zákazník je registrován v programu ŠKODA Connect; zákazník si objedná zásilku na adresu, kterou následně přesměruje na adresu svého vozidla.
- Doručení do AlzaBoxu – zásilka je doručena do samoobslužného boxu, který je k dispozici nonstop. Jedná se o expresní doručení a zásilka bývá doručena nejpozději následující den. K vyzvednutí zásilky je potřeba heslo (Zásilkovna, 2023).

Odeslání zásilky

Společnost má ve svém portfoliu služeb i odeslání zásilek, a to prostřednictvím služby „Mezi námi“. Tato služba je dle webových stránek společnosti nejjednodušší, nejrychlejší a nejlevnější způsob doručování mezi fyzickými osobami. Postup odeslání zásilky spočívá ve 3 jednoduchých krocích. Ceník služby „Mezi námi“ je rozdílný v případě doručení na výdejní místo (od 79 Kč) a v případě doručení na adresu (od 109 Kč). V případě zvolení dobírky se příplácí 23 Kč. Jako doplňkovou službu lze zvolit pojištění, které je v hodnotě 50 haléřů za každých započatých 100 Kč (Zásilkovna, 2023).

Služby poskytované podnikatelům:

Sledování zásilky

Tato služba je nezbytná jak pro zákazníky, tak pro podnikatele. Při převzetí zásilky je jí přiděleno trasovací číslo, díky kterému mohou obě strany doručení sledovat v reálném čase a zjistit, jak a kde se zásilka pohybuje (Zásilkovna, 2023).

Zpětná logistika

V případě vrácení zboží od zákazníků zpět do e-shopu nabízí Zásilkovna také své služby, a to jak v rámci ČR, tak i v zahraničí. To vše díky několika jednoduchým krokům. Ceník této služby se pohybuje od 47 Kč (Zásilkovna, 2023).

Přímý tisk štítků

Automatizovaná tvorba štítku je velmi jednoduchým řešením, které usnadní doručení zásilky a ulehčí práci jak e-shopům, tak kurýrům. Tyto štítky stačí jen vytisknout a nalepit na zásilku (Zásilkovna, 2023).

Celní deklarace

V případě zaslání zboží zákazníkům do zahraničí, je Zásilkovna vhodný logistický partner. Zaručuje pomoc s celní deklarací a to díky pár snadným krokům (Zásilkovna, 2023).

Podpora v každé zemi

Zákazníkům e-shopu v ČR i v zahraničí je k dispozici zákaznický servis Zásilkovny. Nejen však zákazníkům, ale i e-shopům. Těm je k dispozici obchodní zástupce a tým technické podpory. K tomu všemu nabízí Zásilkovna poradnu na sociálních sítích (Zásilkovna, 2023).

Společnost KPMG sestavila žebříček 100 nejlepších značek v ČR. Zásilkovna obsadila 3. místo mezi všemi hodnocenými společnostmi různých kategorií. V porovnání s dalšími konkurenčními logistickými společnostmi vyhrála zlato a je tedy nejlepší logistickou společností. Další logistickou společností, která se v žebříčku umístila, je společnost PPL („Žebříček 100 nejlepších značek“, n.d.). Tato společnost bude tedy v následující části práce brána v potaz jako přímý konkurent vybrané společnosti.

7.2 Charakteristika společnosti PPL

Společnost PPL funguje na českém trhu již od roku 1995 a řadí se mezi nejvýznamnější přepravní společnosti. Její zaměstnance tvoří více než 1 000 pracovníků a 2 000 řidičů, kteří ročně doručí až desítky milionů zásilek. PPL CZ je zároveň členem skupiny DHL Group.

Obrázek 9: Logo PPL



Zdroj: PPL (2023)

Skupina DHL Group působí ve více než 220 zemích světa a tím se řadí mezi největší zaměstnavatele na světě. PPL CZ provozuje celkem 27 balíkových dep a velkou síť výdejních a rovněž podacích míst, kterých je v provozu více než 6 000 („O společnosti PPL CZ“, n.d.).

7.3 Charakteristika výzkumné oblasti

Níže popsané podkapitoly představují charakteristiku vybrané oblasti, kterou se stal Plzeňský kraj. Tato oblast byla vybrána na základě autorčina bydliště v tomto kraji a tím tedy dostupnosti provádění šetření, která jsou podrobně popsána v následujících kapitolách.

Charakteristika Plzeňského kraje z demografického a geografického hlediska

Plzeňský kraj se nachází na jihozápadě České republiky. Hranice kraje na západě sousedí s německým Bavorskem, na severozápadě s Karlovarským krajem, na severovýchodě se Středočeským krajem a na jihovýchodě s Jihočeským krajem. S rozlohou 7 649 km² je Plzeňský kraj třetím největším krajem v České republice, přestože počtem obyvatel se řadí na osmé místo (Český statistický úřad [ČSÚ], 2022).

Typickým znakem kraje je vysoký počet malých sídel, která jsou nerovnoměrně rozmístěna. Střední města jsou zde naopak spíše vzácná, což způsobuje atypickou strukturu středisek ve srovnání s celou Českou republikou. Město Plzeň s populací

168 733 obyvatel je výjimkou a představuje druhé největší město v Čechách po Praze (ČSÚ, 2022).

Celkově v Plzeňském kraji existuje 57 měst, ve kterých žije 383 120 obyvatel, což tvoří 66,2 % z celkového počtu obyvatel kraje. Plzeňský kraj měl k datu 31. 12. 2021 celkem 578 707 obyvatel, což z něj činilo osmý nejlidnatější kraj v České republice, představující 5,5 % z celkového počtu obyvatel ČR (ČSÚ, 2022).

Rozložení obyvatelstva v rámci kraje je výrazně nerovnoměrné. Například v Plzni žije 29,2 % obyvatel, a dalších 22,0 % obyvatel je koncentrováno do 15 měst s více než 5 tisíci obyvateli. Menší města s populací do 4 999 obyvatel zahrnují 15,1 % obyvatel kraje. Plzeňský kraj je třetím nejméně zalidněným krajem v České republice. Hustota obyvatel v kraji činí 75,7 obyvatel na km², což je nižší hodnota ve srovnání s celkovou hustotou obyvatelstva v ČR, která čítá 133,3 obyvatel na km² (ČSÚ, 2022).

Průměrný věk obyvatel Plzeňského kraje v roce 2021 činil 43,1 let, což umístilo tento kraj na osmé místo mezi kraji České republiky. Okres Klatovy měl nejstarší obyvatelstvo s průměrným věkem 44,2 let, zatímco okres Tachov měl nejmladší obyvatelstvo s průměrným věkem 42,1 let. Vysoký podíl staršího obyvatelstva v Plzeňském kraji byl patrný z indexu stáří, který činil 134,3. Tato hodnota byla sedmou nejvyšší hodnotou mezi všemi kraji v České republice, přičemž průměrný index stáří ČR činil 128,1 (ČSÚ, 2022).

Charakteristika Plzeňského kraje z hlediska doručovacích míst

Zásilkovna

V Plzeňském kraji je k dispozici celkem 625 výdejních míst obyvatel („Seznam všech poboček“ n.d.), což při rozloze kraje 7 649 km² (Regionální informační servis, 2023) znamená, že průměrně připadá jedno výdejní místo na každých 12,23 km² a na 925 obyvatel.

Pokud se zaměříme na otevírací dobu poboček v Plzni, což zahrnuje celkem 155 poboček, zjistíme, že pouhých 17 %, tedy 26 poboček (boxů), je otevřeno nonstop, a dále 46 % poboček (včetně těch, které jsou otevřeny nonstop) má otevírací dobu minimálně od 8 do 17:30. Tato otevírací doba byla stanovena jako průměrná otevírací doba poboček („Seznam všech poboček“ n.d.).

PPL

V Plzeňském kraji je k dispozici celkem 233 výdejních míst („Mapa výdejních míst“ n.d.), což při rozloze kraje 7 649 km² (Regionální informační servis, 2023) znamená, že průměrně připadá jedno výdejní místo na každých 32,83 km² a na 2 483 obyvatel.

Pokud provedeme analýzu konkurence v Plzni, kde je celkem 77 poboček, zjistíme, že méně než polovina z nich, tedy 37 poboček (boxů), má nonstop otevírací dobu. Dále pak 80 % poboček (včetně těch, které jsou otevřeny nonstop) je otevřeno minimálně v čase od 8 do 17:30, což je stanoveno jako průměrná otevírací doba poboček („Mapa výdejních míst“ n.d.).

Předchozí klíčové informace jsou pro lepší přehlednost zpracovány v tabulce obrázku č. 10:

Obrázek 10: Charakteristika Plzeňského kraje z hlediska doručovacích míst

	Počet výdejních míst	Poměr plochy (km ²) na 1 výdejní místo	Poměr počtu obyvatel na 1 výdejní místo
Zásilkovna	625	12,23	925
PPL	233	32,83	2 483

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

8 Použití marketingového výzkumu v praxi

Další část kvalifikační práce je věnována praktickým aspektům výzkumu. I v této části je hlavním cílem výzkumu měřit především spokojenost zákazníků, ale dále také jejich loajalitu a kvalitu poskytovaných služeb. Pro dosažení tohoto cíle byly zvoleny dva způsoby sběru dat, které umožní získat komplexní pohled na vztah mezi společností a jejími zákazníky.

Prvním z těchto přístupů je metoda mystery shopping (tajný nákup). Tato metoda umožní zkoumat reálné procesy a služby, které Zásilkovna poskytuje, z pohledu zákazníka a bude zde hodnocena kvalita společnosti. Tato část výzkumu je zpracována autorkou práce osobně a níže bude podrobněji vysvětlen její záměr a podstata výzkumu. Teoretické poznatky metody mystery shopping vychází z předchozí kvalifikační práce autorky, která byla zaměřena právě na tuto metodu.

Druhým způsobem sběru dat je distribuce dotazníků mezi respondenty, kteří jsou aktivními uživateli služeb Zásilkovny. Dotazník je zaměřen na otázky, které souvisí zejména se spokojeností a loajalitou zákazníků a zákazníci zde mohou vyjádřit i své zkušenosti a preference týkající se služeb společnosti.

Kombinace těchto dvou přístupů poskytne komplexní a detailní analýzu kvality, zákaznické loajality a spokojenosti se službami Zásilkovny. Tyto informace budou následně použity k formulaci doporučení pro zlepšení služeb.

8.1 Mystery shopping

Pro porovnání služeb vybrané přepravní společnosti Zásilkovna s konkurenční společností bylo rozhodnuto následovně. Byl vybrán e-shop, který nabízel možnost dopravit zásilku vybranými přepravními společnostmi, a to Zásilkovna a PPL. V e-shopu byly objednány 2 různé balíčky a pro každý balíček byla vybraná jedna z výše uvedených možností dopravy. Obsah a velikost balíčků byly zvoleny velmi podobné. Obě zásilky byly objednány ve stejný okamžik. Následné předání zásilek do rukou přepravních společností záviselo na skladu e-shopu, ve kterém bylo zboží objednáno. Z tohoto důvodu nastaly nepatrné odlišnosti, které se projeví v tom, že zásilky byly předány v jiných dnech. Od chvíle převzetí zásilek přepravními společnostmi se sledoval každý jejich krok

během doručení zásilek. Kroky byly zaznamenány, následně slovně vypsány, a pro jednoduchost vyplněny stručně do tabulek uvedených v podkapitolách níže.

Šetření bylo provedeno celkem třikrát, a to v různých obdobích. Obecně lze říct, že šetření proběhla v době před Vánoci (první týden listopadu), v období Vánoc (polovina prosince), a po Vánocích (druhá polovina února). Tato období byla zvolena záměrně. Výběr měl za cíl také mimo jiné porovnat fungování společností za určitých odlišných okolností.

Před samotným šetřením bylo nutno stanovit hodnotící kritéria kvality služeb. Tato kritéria byla volně definována na základě již uvedených kritérií v kapitole 2.3 dle Jakubíkové (2013). Nově definovaná kritéria použita v této práci vypadají následovně:

- délka procesu doručení,
- informovanost o procesu doručení,
- dodržení termínu dodání,
- komunikace mezi kurýrem a zákazníkem,
- označení vozidla doručení,
- platební možnosti,
- potvrzení kontrolního hesla,
- stav doručeného produktu.

Každé z těchto kritérií mohlo být ohodnoceno v rozsahu 0 až 5, přičemž toto číslo značí počet bodů. Tyto body se v závěru sčítají a je tedy žádoucí, aby každá ze společností dosáhla co nejvyššího počtu bodů. Aby jednotlivá kritéria mohla být stejně a objektivně hodnocena, byla vytvořena hodnotící škála. U každého kritéria bylo tedy jasně stanoveno, co jaká škála představuje.

Délka procesu doručení – v tomto případě se hodnotí, kolik dní doručovací proces trvá. Na hodnotící škále 5 – doručovací proces trvá 1 den, 4 – doručovací proces trvá 2 dny, 3 – doručovací proces trvá 3 dny, 2 – doručovací proces trvá 4 dny, 1 – doručovací proces trvá 5 a více dní.

Informovanost o procesu doručení – bylo zaznamenáno 5 různých informací, které jsou v průběhu doručovacího procesu směřovány od přepravní společnosti směrem k zákazníkům. Těmito informacemi jsou: informování od přepravní společnosti k zákazníkovi o převzetí zásilky, číslo zásilky, odkaz na trasování zásilky, místo předání zásilky, datum předání zásilky. Při hodnocení tohoto kritéria je tedy brán zřetel na fakt,

kolik těchto informací zákazník obdrží. V případě, že obdrží všechny výše zmíněné informace, kritérium je hodnoceno číslem 5, v každém dalším případě se počet obdržených informací rovná číslu hodnocení.

Dodržení termínu dodání – v tomto případě se na hodnotící škále použije číslo 5 tehdy, když je termín dodání dodržen, přičemž termínem se v této konkrétní situaci myslí den doručení, o kterém je zákazník přepravní společností informován. Naopak pokud termín dodání není dodržen, je toto kritérium hodnocené číslem 0.

Komunikace mezi kurýrem a zákazníkem – toto kritérium je rozděleno následovně: 5 bodů – nadstandardní komunikace, 4 body – dobrá komunikace, 3 body – průměrná komunikace, 2 – podprůměrná komunikace, 1 – problémová komunikace.

Označení vozidla doručení – zde jsou vybrány pouze tři možné body, a to 5, 2 a 0. Pět bodů lze získat za správně viditelné označení vozidla, dva body za obtížně viditelné označení vozidla a nula bodů za chybějící označení vozidla logem společnosti.

Variabilita platby – u obou přepravních společností bylo možné využít několik druhů platby, a to: okamžitá platba, platba na dobírku – platba v hotovosti, platba kartou, platba prostřednictvím aplikace přepravní společnosti. Počet bodů je udělen na základě počtu možných způsobů plateb a tyto body se rovnají.

Potvrzení kontrolního hesla – společně s informací o dni doručení zásilky je zaslán také kód/heslo pro převzetí, který by měl být v ideálním případě sdělen při převzetí kurýrovi a na základě správnosti tohoto hesla je pak zásilka vydána zákazníkovi. V tomto případě jsou tedy jen dvě varianty, a to ano či ne. V případě, že je heslo kurýrem zkontrolováno, toto kritérium se hodnotí 5 body, v opačném případě 0 body.

Stav doručeného produktu – toto kritérium se hodnotí poněkud subjektivně. V případě, že je zásilka doručena bez jakýchkoliv závad, je ohodnocena 5. Při doručení s lehkou závadou – 4, střední závadou – 3, těžkou závadou – 2, více závad – 1.

Pro lepší přehlednost jsou výše zmíněná kritéria a jejich škály zapsány do tabulky obrázku č. 11 níže:

Obrázek 11: Kritéria a hodnotící škály

	0	1	2	3	4	5
Délka procesu doručení	x	5 a více dní	4 dny	3 dny	2 dny	1 den
Informovanost o procesu doručení	x	1	2	3	4	5
Dodržení termínu dodání	ne	x	x	x	x	ano
Komunikace mezi kurýrem a zákazníkem	x	problémová	podprůměrná	průměrná	dobrá	nadstandardní
Označení vozidla doručení	bez jakéhokoliv označení	x	špatná viditelnost označení	x	x	dobrá viditelnost označení
Variabilita platby	x	x	1 možnost platby	2 možnosti platby	3 možnosti platby	4 možnosti platby
Potvrzení kontrolního hesla	ne	x	x	x	x	ano
Stav doručeného produktu	x	více závad	těžká závada	střední závada	lehká závada	bez závad

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V následujících podkapitolách je popsán samotný proces doručení a vyhodnocení na základě právě zmíněných kritérií.

První doručení

První šetření proběhlo v době před Vánoci, konkrétně první týden v listopadu. Objednávky zboží byly provedeny 7. listopadu 2022. Toto období bylo vybráno z toho důvodu, že fungování společností by mělo být zachyceno v „běžném“ režimu fungování bez jakýchkoliv omezení či nečekaných náporů.

Zásilkovna domů

Balíček byl na e-shopu objednan dne 7. listopadu. Převážní společnost zaslala e-mail již o dva dny později, a to 9. listopadu. E-mail obsahoval informace o tom, že společnost právě převzala zásilku od prodejce. Dále se zde odkazovalo na informační SMS, která bude zákazníkovi teprve poslána a ve které budou bližší informace. Zároveň zde bylo uvedeno číslo zásilky a odkaz na trasování zásilky, které je možno využít stejně tak, jako trasování zásilky přes mobilní aplikaci „Zásilkovna“. Dne 12. listopadu, tedy o tři dny později, byla doručena zmíněná informační SMS, ve které byl uveden předpokládaný čas doručení (ještě tentýž den), a to v rozpětí devadesáti minut, potřebné heslo k vyzvednutí a kontakt na kurýra. V očekávaný čas kurýr zavolal, že již čeká se zásilkou na doručovací adrese. Vozidlo, které přepravovalo zásilku nebylo jako ve většině případů

dodávka, ale osobní vozidlo, což bylo pro zákazníka zprvu matoucí, ale i toto vozidlo neslo označení logem Zásilkovna. Kromě hesla k vyzvednutí, které kurýr neověřil, vše ostatní proběhlo bez problémů.

PPL

Balíček byl také objednána na e-shopu 7. listopadu. Společnost v tomto případě neinformovala zákazníka o převzetí zásilky. První informace od přepravní společnosti byla obdržena 11. listopadu, a to prostřednictvím SMS, ve které bylo evidenční číslo zásilky a také informace o doručení, které mělo proběhnout ještě tentýž den, a to v časovém rozmezí dvou hodin a dále PIN potřebný k předání. Spolu s těmito informacemi bylo uvedeno i telefonní číslo na řidiče. Ve chvíli, kdy kurýr přijel na doručovací adresu, zavolał zákazníkov, aby ho informoval o vyzvednutí balíčku. Při vyzvednutí balíčku zákazníkem byl požadován kód, aby došlo k bezpečnému předání balíčku.

Pro lepší představu o průběhu doručení jsou informace o doručení uspořádané do tabulky na obrázku č. 12 níže:

Obrázek 12: Mystery shoppingové šetření 1

	Zásilkovna domů	PPL
09.11.2022	přijetí zásilky (e-mail)	
11.11.2022		doručení zásilky (e-mail, sms)
12.11.2022	doručení zásilky (e-mail, sms)	

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Druhé doručení

Druhé šetření bylo zachyceno v blízkém období před Vánoci, a to v polovině prosince 2022. Toto období bylo zvoleno záměrně s tím, že dopravní společnosti v tyto dny bývají velice vytížené. Cílem bylo tedy zjistit, jak si společnosti poradí s touto náročnou situací, a v jaké míře se jejich doručování blíží či oddaluje „běžnému“ provozu. Všechny balíčky byly objednány v neděli 11. prosince.

Zásilkovna domů

Balíček objednaný na e-shopu 11. prosince byl rychle zpracován, a přepravní společnost již 12. prosince zaslala e-mail s oznámením o přijetí zásilky od prodejce. Tento e-mail obsahoval číslo zásilky, odkaz na trasování a informaci o očekávané informační SMS s bližšími podrobnostmi. Dne 13. prosince byla doručena informační SMS s předpokládaným časem doručení ještě téhož dne, a to v časovém rozpětí devadesáti minut, dále bylo sděleno heslo potřebné pro převzetí a kontakt na kurýra. Kurýr ve stanovený čas zavolal a sdělil, že čeká na adrese doručení. Při převzetí balíčku bohužel nebyla z důvodu nefunkčního terminálu možnost platby kartou. I přes tento nedostatek byl balíček předán a platba proběhla jinou platební metodou. V tomto případě ovšem kurýr nepožadoval výše zmíněný kód ke kontrole správnosti předání balíčku.

PPL

Také tento balíček byl objednaný dne 11. prosince. Přepravní společnost zahájila komunikaci se zákazníkem hned následující den, 12. prosince, a to prostřednictvím e-mailu. V tomto e-mailu byly poskytnuty následující informace: odesílatel zásilky, její číslo, PIN pro převzetí a plánované místo doručení. V případě, že se zákazníkovi nehodí termín či místo doručení, je v e-mailu odkaz na webové stránky společnosti, kde si zákazník tyto údaje pro doručení může sám změnit. V den doručení, v tomto případě šlo o 13. prosince, zákazník ráno obdržel SMS s uvedeným dvouhodinovým intervalem, během něhož bude zásilka doručena. Při předání zásilky došlo k menšímu nedorozumění v komunikaci s kurýrem, při které kurýr čekal u jiného domu a zákazníkovi pouze oznámil, aby na toto místo došel a ani ho slušně nepožádal, natož aby se za tuto situaci omluvil. Předání zásilky proběhlo bohužel rovněž bez potvrzení PIN kódu.

Data o průběhu doručení jsou pro lepší přehlednost zanesena do tabulky na obrázku č. 13 níže:

Obrázek 13: Mystery shoppingové šetření 2

	Zásilkovna domů	PPL
12.12.2022	přijetí zásilky (e-mail, sms)	
13.12.2022	doručení zásilky (e-mail)	doručení zásilky (e-mail, sms)

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Třetí doručení

Toto šetření bylo realizováno v druhé polovině měsíce února, a to konkrétně 20. února 2023. V tento den byly objednány všechny následující balíčky. Toto období by mělo simulovat normální chod společnosti, bez jakýchkoliv očekávaných nebo neočekávaných potíží či náporů.

Zásilkovna domů

Balíček byl v tomto případě objednán 20. února. Přepravní společnost kontaktovala zákazníka hned následující den a informovala ho o převzetí zásilky, a to prostřednictvím e-mailu. V e-mailu bylo uvedeno číslo zásilky a odkaz na možnost sledování zásilky buď přes webovou stránku nebo prostřednictvím mobilní aplikace „Zásilkovna“. Další den ráno, tedy 22. února byl doručen e-mail s informací, že ještě tentýž den bude zásilka doručena kurýrem v časovém rozpětí devadesáti minut. Společně s tím bylo zasláno i heslo pro převzetí zásilky. Kurýr ve stanovený čas zásilku přivezl, zkontroloval heslo a předání proběhlo bez komplikací a vše bylo v pořádku.

PPL

Balíček byl objednán 20. února. Přepravní společnost zahájila komunikaci o dva dny později, kdy se ohlásila prostřednictvím e-mailu, ve kterém oznamovala převzetí zásilky. Společně s touto informací byly sděleny i informace týkající se odesílatele zásilky, její číslo, PIN pro převzetí a plánované místo doručení. Pokud by nastala situace, že zákazník není spokojen s termínem nebo místem doručení, je v e-mailu odkaz na webové stránky společnosti, které zákazníkovi umožní tyto údaje změnit. Informace o přesném datu doručení ovšem poskytnuty nejsou a v tomto případě zde bylo pouze uvedeno, že zásilka bude doručena v následujících dnech. Zákazník ale v ten daný okamžik nezná přesné datum. Den doručení nastal již o den později, a to 23. února. V tento den ráno zákazník obdržel jak e-mail, tak i SMS, ve kterých byla obsažena informace o doručení s hodinovým intervalem a s telefonním kontaktem na kurýra. Kurýr i v tomto případě časový interval dodržel a zákazníka o doručení informoval 3 minuty před samotným doručením prostřednictvím telefonického hovoru. Balíček byl bez obtíží předán zákazníkovi, ovšem bez potvrzení PIN kódu.

Pro snadnější přehlednost jsou obě šetření zanesena do tabulky na obrázku č. 14 níže:

Obrázek 14: Mystery shoppingové šetření 3

	Zásilkovna domů	PPL
21.02.2023	převzetí zásilky (e-mail)	
22.02.2023	doručení zásilky (e-mail)	převzetí zásilky (e-mail)
23.02.2023		doručení zásilky (e-mail, sms)

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

8.1.1 Závěr mystery shoppingového šetření

V předchozí podkapitole byla přesně stanovena hodnotící kritéria včetně hodnotících škál a jednotlivá provedená šetření. V této podkapitole je pro snadnou orientaci bodové ohodnocení zaneseno do tabulek, které jsou na obrázcích č. 15 a 16 níže:

Obrázek 15: Přehled doručení - Zásilkovna

Zásilkovna	1. doručení	2. doručení	3. doručení
Délka procesu doručení	3	5	5
Informovanost o procesu doručení	5	5	5
Dodržení termínu dodání	5	5	5
Komunikace mezi kurýrem a zákazníkem	5	5	5
Označení vozidla doručení	2	5	5
Variabilita platby	5	4	5
Potvrzení kontrolního hesla	0	0	5
Stav doručeného produktu	5	5	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Při součtu bodů za každé doručení zvláště lze vidět, které z šetření bylo neúspěšnější. První šetření obdrželo celkem 30 bodů. Druhé šetření si vedlo o něco lépe a součet bodů

je 34. Třetí šetření bylo nejúspěšnější a získalo 40 bodů. Celkem lze tedy ohodnotit Zásilkovnu 104 body z možných 120.

Obrázek 16: Přehled doručení - PPL

PPL	1. doručení	2. doručení	3. doručení
Délka procesu doručení	0	0	5
Informovanost o procesu doručení	4	4	5
Dodržení termínu dodání	5	5	5
Komunikace mezi kurýrem a zákazníkem	5	3	5
Označení vozidla doručení	5	5	5
Variabilita platby	5	5	5
Potvrzení kontrolního hesla	5	0	0
Stav doručенého produktu	5	5	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

I v tomto případě lze při jednotlivých součtech snadno zjistit, které z šetření si vedlo lépe a nakonec při celkovém součtu stanovit, která ze společností zvládá doručení zásilek dle zvolených kritérií lépe. První šetření bylo ohodnoceno 34 body. Druhé šetření dopadlo hůře a obdrželo 27 bodů. Nejlépe dopadlo třetí šetření, které získalo 35 bodů. Celkem tedy společnost PPL obdržela 96 bodů, přičemž plný počet obdržených bodů mohl být 120.

Na základě zvolených kritérií je jasně viditelné, že společnost **Zásilkovna** se svými **104** body dosáhla během tří šetření lepšího výkonu než její konkurent **PPL** s **96** body. Obecně lze říci, že obě společnosti si při doručování vedly téměř výborně a až na pár výjimek nedošlo k zásadnímu pochybení ze strany doručovacích společností. Při hodnocení byly však zaznamenány některé nepříznivé hodnoty, které jsou v tabulkách zvýrazněny.

8.2 Dotazníkové šetření

K oslovení respondentů byla použita metoda dotazníkového šetření, která byla vybrána s jasným cílem získat dostatek dat od velkého množství respondentů. Tato metoda umožňuje také lepší analýzu a statistické zpracování odpovědí na položené otázky.

Dotazník byl vytvořen online pomocí platformy Google Forms a následně byl distribuován elektronickou cestou prostřednictvím sociálních sítí. Během sběru odpovědí od respondentů byl odkaz na dotazník opakovaně sdílen, aby bylo dosaženo co největšího počtu účastníků.

Dotazník byl uspořádán do několika sekcí. První otázka dotazníku obsahovala velmi podstatnou otázku, a to, zda respondent někdy v minulosti využili služeb společnosti. Tato úvodní otázka byla nezbytná, jelikož na jejím základě se stavělo a v případě, že respondent těchto služeb nikdy nevyužil, nemohl dále vyplňovat dotazník, jelikož neměl relevantní informace. Na tuto otázku navazovala otevřená otázka, aby v případě, že respondent uvedl odpověď „ne“, mohl uvést i nějaký konkrétní důvod nevyužití služby. Dále už se dotazník dělil na jednotlivé sekce. V první sekci byla hodnocena obecná spokojenost se společností a obsahovala 23 otázek. V druhé sekci byla hodnocena vybraná konkrétní služba společnosti – doručení. Tato sekce obsahovala 10 otázek. Následovaly dvě specifické otázky, ve kterých respondenti řadili jednotlivé odpovědi a přiřazovali jim místa dle osobních preferencí. Tyto dvě otázky jsou podrobně zanalyzovány v podkapitole 8.2.4 společně se dvěma dalšími otázkami, jimiž byly otevřené otázky. Tyto otázky se zabývaly konkrétními zkušenostmi respondentů a zněly následovně: „Proč byste doporučili služby společnosti?“ a „Proč byste nedoporučili služby společnosti?. Poslední skupinou otázek byly demografické otázky, které se skládaly ze 4 otázek.

Díky metodě dotazníkového šetření byla shromážděna důležitá data, která byla následně použita k analýze. Následující podkapitoly 8.2.1, 8.2.2 a 8.2.3 se věnují metodám, které pracují s informacemi získanými právě prostřednictvím dotazníku.

8.2.1 Index spokojenosti zákazníků – ECSI

Výpočet spokojenosti zákazníků byl proveden pomocí Evropského modelu spokojenosti zákazníka (ECSI), který byl teoreticky popsán v kapitole 4.2.1. V dotazníku bylo celkem

41 otázek, přičemž 21 z nich byla tvrzení založená právě na ECSI modelu a jsou k vidění na obrázku č. 17 níže:

Obrázek 17: Měřitelná tvrzení dotazníku

Proměnné	Tvrzení
Image	x ₁ Když slyším nebo vidím název společnosti "Zásilkovna", vím, o jakou společnost se jedná.
	x ₂ O společnosti Zásilkovna mám dobré mínění.
	x ₃ Upřednostňuji služby společnosti Zásilkovna před jinými společnostmi.
Očekávání zákazníka	x ₄ Služby společnosti jsou snadno dostupné.
	x ₅ Při komunikaci se společností očekávám ochotu a vstřícnost zaměstnanců.
	x ₆ Pravděpodobnost uspokojení mých očekávání při využití služeb je vysoká.
Kvalita vnímaná zákazníkem	x ₇ Poskytované služby jsou vysoce kvalitní.
	x ₈ Úroveň zákaznického servisu je vysoká.
	x ₉ Poskytované služby plně vyhovují mým požadavkům.
Hodnota vnímaná zákazníkem	x ₁₀ Cena poskytovaných služeb plně odpovídá jejich kvalitě.
	x ₁₁ Rozsah nabídky služeb plně odpovídá mým požadavkům.
	x ₁₂ Úroveň prezentace služeb společnosti je vysoká.
Spokojenost zákazníka	x ₁₃ Jsem plně spokojen/a s poskytovanými službami.
	x ₁₄ Poskytované služby plně uspokojují mé potřeby.
	x ₁₅ Komunikace se společností probíhá k mé plné spokojenosti.
Reklamacce	x ₁₆ Nemusel/a jsem si dosud stěžovat na poskytované služby.
	x ₁₇ Stížnosti jsou vyřízeny rychle a k mé plné spokojenosti.
	x ₁₈ Přístup společnosti k vyřizování stížností je pozitivní a vstřícný.
Loajalita	x ₁₉ Plánuji využívat služeb společnosti i v budoucnu.
	x ₂₀ Pokud by jiná společnost nabídla podobné služby za nižší cenu, pravděpodobně je využiju.
	x ₂₁ Společnost bych doporučila svým přátelům a známým.

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Hodnocení probíhalo na desetistupňové škále, přičemž hodnota 1 znamenala absolutní nesouhlas a hodnota 10 naprostý souhlas s daným tvrzením. Každé z těchto tvrzení bylo přiřazeno ke konkrétní měřitelné proměnné. Aby se mohly určit váhy těchto proměnných pro výpočet celkového indexu spokojenosti, byl využit softwarový výpočet v programu Excel s využitím funkce COVARIANCE. Tím se zajistilo, že každá proměnná byla ohodnocena spravedlivě a na základě jejího skutečného významu. Jednotlivé proměnné s jejich vahami jsou zobrazeny v tabulce na obrázku 18 níže:

Obrázek 18: Váhy jednotlivých proměnných

Proměnné	váhy		
	v_{ij1}	v_{ij2}	v_{ij3}
Image	0,90	1,72	2,59
Očekávání zákazníka	1,09	1,27	1,63
Kvalita vnímaná zákazníkem	2,35	2,39	2,26
Hodnota vnímaná zákazníkem	2,35	2,07	2,32
Spokojenost zákazníka	2,72	2,57	2,41
Reklamace	2,98	3,16	3,15
Loajalita	1,17	1,32	1,39

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Po výpočtu vah u všech sedmi proměnných se mohlo pokračovat v dalším kroku, a to výpočtu indexu spokojenosti. Tento výpočet spočíval v použití vzorce z kapitoly 4.2.1 metoda ECSI. Vzhledem k vysokému počtu respondentů není možné podrobně popsat všechny kroky výpočtu. Výsledné spokojenostní indexy pro všechny respondenty jsou souhrnně k dispozici v příloze B.

Pro představu výpočtu indexu spokojenosti byl vybrán respondent č. 1, jenž je prezentován na obrázku č. 19 níže:

Obrázek 19: Index spokojenosti u vybraného respondenta

Proměnné		Váha	Odpověď
Image	x ₁	0,90	10
	x ₂	1,72	7
	x ₃	2,59	10
Očekávání zákazníka	x ₄	1,09	9
	x ₅	1,27	8
	x ₆	1,63	7
Kvalita vnímaná zákazníkem	x ₇	2,35	9
	x ₈	2,39	8
	x ₉	2,26	10
Hodnota vnímaná zákazníkem	x ₁₀	2,35	8
	x ₁₁	2,07	10
	x ₁₂	2,32	9
Spokojenost zákazníka	x ₁₃	2,72	9
	x ₁₄	2,57	9
	x ₁₅	2,41	8
Reklamace	x ₁₆	2,98	10
	x ₁₇	3,16	8
	x ₁₈	3,15	8
Loajalita	x ₁₉	1,17	10
	x ₂₀	1,32	10
	x ₂₁	1,39	10

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

$$\varepsilon_1 = \frac{(0,90 \cdot 10) + (1,72 \cdot 7) + (2,59 \cdot 10) + \dots + (1,17 \cdot 10) + (1,32 \cdot 10) + (1,39 \cdot 10)}{10 \cdot (0,90 + 1,72 + 2,59 + \dots + 1,17 + 1,32 + 1,39)}$$

$$\varepsilon_1 = \frac{387,6497}{438,2082} = 0,8846$$

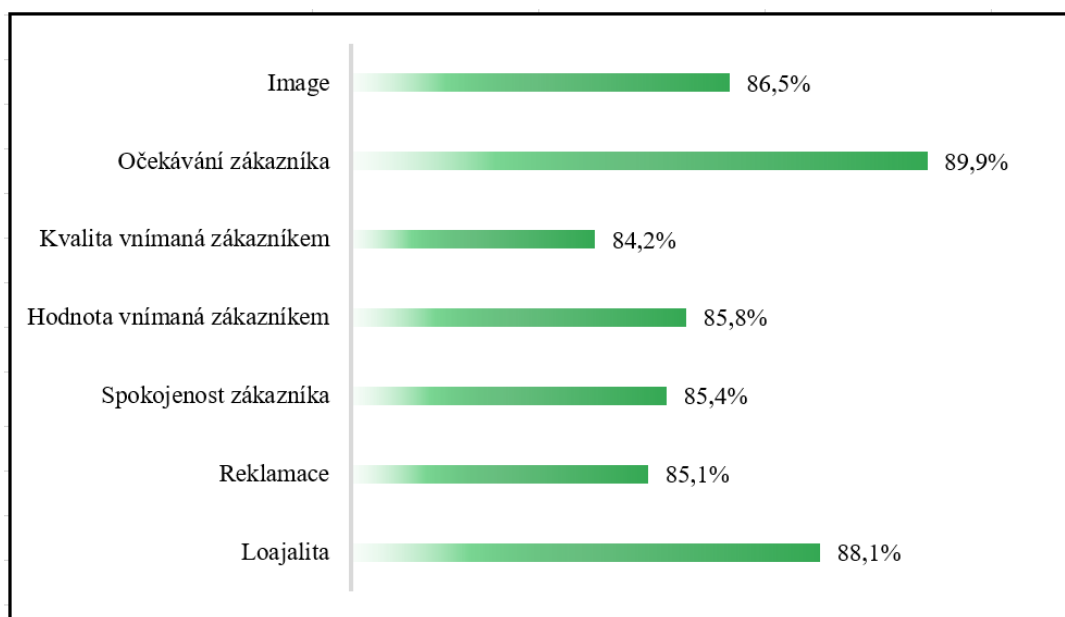
Výsledný index spokojenosti u respondenta č. 1 je tedy 88,46 %.

Výslednou hodnotu lze porovnat s hodnotou spokojenosti amerických zákazníků s obdobnou společností – UPS. Toto srovnání umožňuje American Customer Satisfaction Index, zkráceně ACSI, což je americký index spokojenosti zákazníků, který je považován za národní ukazatel kvality ekonomického výstupu zboží a služeb. Pomocí tohoto indexu se pravidelně počítá spokojenost amerických zákazníků v různých odvětvích. Zmiňovaná

společnost UPS dosahovala v roce 2022 průměrnou hodnotu indexu spokojenosti 76 % (American Customer Satisfaction Index, 2023). Společnost Zásilkovna tuto hodnotu převyšuje o více než 12 %, díky čemuž lze tvrdit, že její výsledná hodnota je velmi nadprůměrná.

Dále následoval výpočet indexů spokojenosti všech zákazníků, ale pro každou z proměnných zvlášť. Tyto jednotlivé indexy jsou zobrazeny na obrázku grafu č. 20 níže:

Obrázek 20: Indexy spokojenosti u jednotlivých proměnných



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z obrázku je patrné, že indexy spokojenosti dosahovaly téměř totožných hodnot a rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší hodnotou je pouhých 5,7 %. Nejvyšší hodnotu zaujímá proměnná očekávání zákazníka, která dosahuje bezmála 90 % spokojenosti. Naopak nejnižší hodnotou spokojenosti se s 84,2 % stala kvalita vnímaná zákazníkem. Z těchto hodnot lze zároveň zjistit celkový index spokojenost, který se vypočítá jako průměr indexů spokojenosti všech respondentů, a to následovně:

$$EC SI = \frac{0,8846 + 0,7625 + 1 + \dots + 0,8771 + 0,9468 + 0,8578}{165}$$

$$EC SI = \frac{142,6418}{165} = 0,8644$$

Celkový index spokojenosti u společnosti Zásilkovna dosahuje tedy 86,44 %, což lze považovat za velmi vysokou a přívětivou hodnotu.

8.2.2 Index loajality

Teoretické poznatky k indexu zákaznické loajality byly nastíněny již v kapitole 5.2.1. V této kapitole na ně lze navázat a přejít k samotným výpočtům. Jak již bylo zmíněno, index loajality je složen ze tří dílčích hodnot. Celkový index spokojenosti se společností, jakožto jedna za tři potřebných hodnot k výpočtu indexu loajality, byl již vypočten v kapitole 8.2.1. Níže budou vypočteny zbývající hodnoty.

Index udržení zákazníků

Druhou potřebnou hodnotou je index udržení zákazníků, který lze získat z budoucích záměrů zákazníka. Záměr zákazníků byl zjišťován pomocí jedné konkrétní otázky v dotazníkovém šetření v rámci hypotetické proměnné loajality, ve které respondenti volili míru souhlasu s tvrzením „Plánuji využívat služeb společnosti i v budoucnu.“. Při hodnocení souhlasu respondenti volili na škále od 1 do 10, přičemž hodnota 1 znamená absolutní nesouhlas a hodnota 10 představuje absolutní souhlas. Přehled získaných odpovědí u jednotlivých škál je zobrazen v tabulce na obrázku č. 21 níže:

Obrázek 21: : Hodnocení budoucích záměrů

Hodnotící škála	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Počet odpovědí	2	0	0	1	3	0	7	15	20	117

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Index udržení zákazníka se vypočítá následovně:

$$IUZ = \frac{(1*2)+(2*0)+(3*0)+(4*1)+(5*3)+(6*0)+(7*7)+(8*15)+(9*20)+(10*117)}{10*(2+0+0+1+3+0+7+15+20+117)}$$

$$IUZ = \frac{1540}{1650} = 0,933$$

Index udržení zákazníka dle výpočtů dosahuje hodnoty 0,933, tedy 93,3 % a lze říci, že výsledná hodnota je nadprůměrná.

Index spontánního doporučení

Třetí hodnotou nutnou k výpočtu celkového indexu loajality je index spontánního doporučení. Tento index představuje pravděpodobnost doporučení společnosti svým přátelům a známým a respondenti tak volili míru souhlasu s tvrzením „Společnost bych doporučila svým přátelům a známým.“. Hodnotící škála byla opět od 1 do 10, přičemž

hodnota 10 stvrzovala absolutní souhlas. Pro lepší přehlednost jsou hodnoty v tabulce na obrázku č. 22 převedeny na procenta, která značí právě míru souhlasu.

Obrázek 22: Hodnocení spontánního doporučení

Pravděpodobnost doporučení	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Počet odpovědí	0	3	0	1	4	9	7	20	27	94

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Následný výpočet indexu spontánního doporučení vypadá takto:

$$ISDZ = \frac{(10*0)+(20*3)+(30*0)+(40*1)+(50*4)+(60*9)+(70*7)+(80*20)+(90*27)+(100*94)}{0+3+0+1+4+9+7+20+27+94}$$

$$ISDZ = \frac{14760}{165} = 89,5$$

Výsledná hodnota tohoto indexu dosahuje 89,5 %, což je o něco méně než index udržení zákazníků, ale výsledný rozdíl je téměř zanedbatelný. Lze tedy říci, že udržení zákazníků u společnosti Zásilkovna se pohybuje v nepatrně větší míře než pravděpodobnost doporučení společnosti ostatním.

Poslední krok k výpočtu indexu loajality je tedy součin výše spočtených hodnot jednotlivých indexů. Výpočet se tedy provádí následovně:

$$ILZ = 0,864 * 0,933 * 0,895$$

$$ILZ = 0,721$$

Z výsledku je zřejmé, že hodnota nabývá 0,721, což představuje 72,1 %. Tento výsledek ukazuje, že loajalita zákazníků společnosti Zásilkovna je na vysoké úrovni. I přes příznivou dosaženou hodnotu je zde šance, že někteří zákazníci zvolí v jistých případech místo Zásilkovny obdobnou společnost.

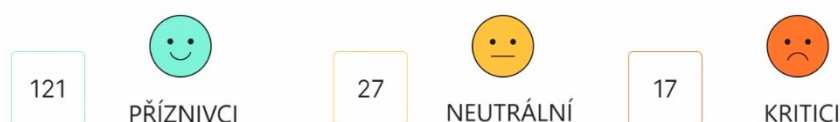
8.2.3 Výpočet NPS

Index loajality nebyl jediným způsobem, jakým je loajalita v této diplomové práci měřena. Následující kapitola je věnována metodě Net Promoter Score, která se také zabývá měřením zákaznické loajality.

Pro výpočet touto metodou bylo čerpáno ze stejných dat jako pro hodnocení spontánního doporučení. V tomto případě byl tedy stejný nejen obsah dat, ale také počet respondentů, který činil 165. Jak bylo zmíněno v teoretické části této problematiky, respondenti se řadí

do tří skupin dle jejich hodnocení na škále. Hodnota 10 a 9 – příznivci, hodnota 8 a 7 – neutrální, hodnota 6 a méně – kritici. To, do jaké míry respondenti souhlasili s tvrzením „Společnost bych doporučila svým přátelům a známým.“ v dotazníkovém šetření je k vidění na obrázku č. 23 níže.

Obrázek 23: Rozdělení respondentů při hodnocení NPS



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

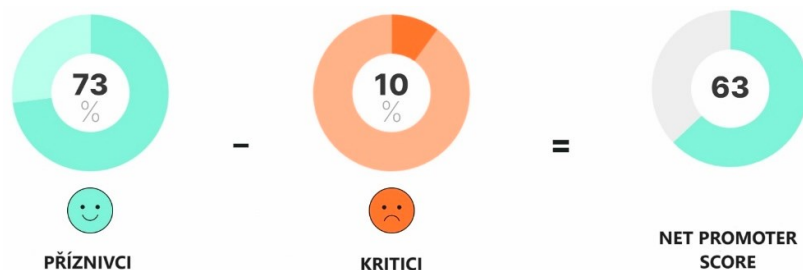
Počet respondentů je převeden na procenta a hodnoty jsou vsazeny do vzorce pro výpočet NPS níže:

$$NPS = \% \text{ příznivců} - \% \text{ kritiků}$$

$$NPS = 73,33 - 10,33 = 63$$

Pro lepší přehled je výpočet znázorněn i na obrázku č. 24 níže:

Obrázek 24: Výsledek NPS



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výsledná hodnota ukazuje, že Net Promoter Score dosahuje hodnoty 63.

Tento výpočet zároveň odpovídá na výzkumnou otázku „*Jaká je úroveň spokojenosti zákazníků se službami společnosti Zásilkovna?*“

Vzhledem k tomu, že výsledky NPS mohou dosahovat i záporných hodnot, je hodnota NPS 63 více než příznivá. Dle Cahlíka (2023) vysoce úspěšné společnosti dosahují hodnoty NPS 70 a více a k takové hodnotě nemá Zásilkovna daleko a lze ji tak považovat za společnost se spokojenými zákazníky.

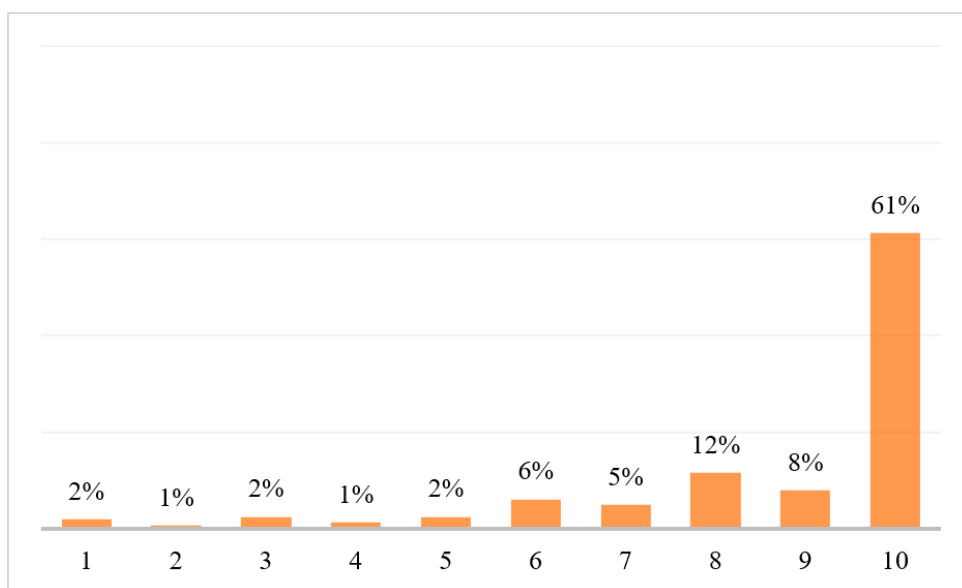
8.2.4 Zhodnocení vybraných otázek

Jak již bylo zmíněno, dotazník byl rozdělen do několika celků. Z jednotlivých celků byly vybrány otázky ke zhodnocení. První sekce zahrnovala otázky na obecnou spokojenost, kde byly otázky založeny na metodě ECSI a NPS a tyto otázky budou podrobně vyhodnoceny v kapitolách 8.2.2, 8.2.3 a 8.2.4. V této podkapitole se tedy vyhodnotí zbývající otázky dotazníku, a to konkrétně otázky v oblasti konkrétní služby společnosti – doručení, otevřené otázky a otázky se řazením odpovědí.

Podstatnou roli v celé kvalifikační práci hraje dostupnost služeb společnosti, a proto tato otázka v dotazníkovém šetření nesměla chybět. Tato vybraná otázka totiž zároveň dává odpověď i na výzkumnou otázku „*Jaké jsou názory zákazníků na dostupnost a dostatečný počet výdejních míst v Plzeňském kraji?*“

Respondenti v této otázce konkrétně určovali, do jaké míry souhlasí s tvrzením „V okolí mého bydliště je dostatečný počet výdejních míst.“ Odpovědi jsou k vidění na následujícím grafu na obrázku č. 25:

Obrázek 25: Dostatečný počet výdejních míst



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dle grafu lze vidět, že více než většina respondentů (61 %) absolutně souhlasí s tvrzením a dle jejich názoru tak mají dostatečný počet výdejních míst. Hodnoty, u kterých je tedy zřejmé, že respondenti s tvrzením nesouhlasí (5 a méně), dosahují pouhých 8 %. Při použití aritmetického průměru celkový výsledek ukazuje na hodnotu 8,73, což je velmi příznivý výsledek.

Přestože všichni respondenti jsou z Plzeňského kraje, v závěru dotazníku každý respondent přesně uvedl i konkrétní místo, ze kterého hodnotí služby společnosti. Tato otázka zde byla položena záměrně, a to z toho důvodu, aby bylo možné respondenty a jejich odpovědi rozdělit dle místa a jeho velikosti a znovu zanalyzovat předchozí tvrzení. V této analýze se tak může konkrétně určit, kdo z respondentů má kolem sebe dostatečný počet výdejních míst a kdo naopak tuto výhodu nemá.

Rozdělení dle velikosti místa bydliště respondentů proběhlo následovně: velkoměsto (100 000 – 500 000 obyvatel), město (10 000 – 100 000 obyvatel), maloměsto (2 000 – 10 000 obyvatel) a obec/vesnice (2 000 obyvatel a méně). Pro lepší přehled je rozdělení k vidění v tabulce na obrázku č. 26 níže:

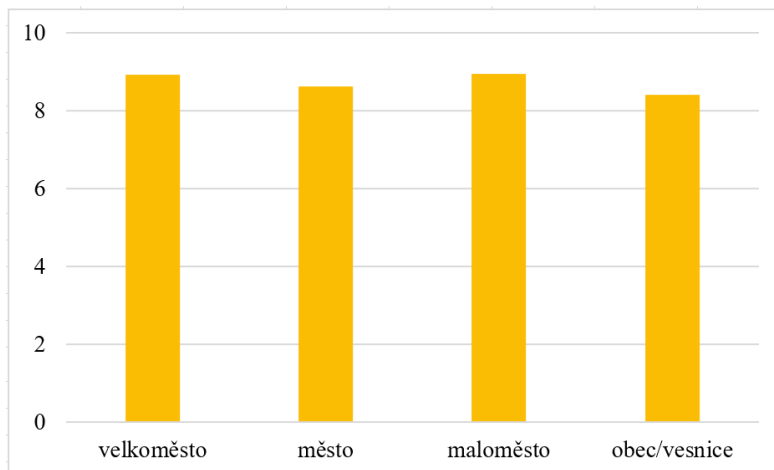
Obrázek 26: Rozdělení dle počtu obyvatel

Rozdělení	Počet obyvatel
velkoměsto	100 000 - 500 000
město	10 000 - 100 000
maloměsto	2 000 - 10 000
obec/vesnice	2 000 a méně

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V kategorii velkoměsto odpovědělo 50 respondentů, v kategorii město 71 respondentů, v kategorii maloměsto 20 respondentů a v kategorii obec/vesnice 24 respondentů. Z těchto odpovědí byl vypočítán aritmetický průměr pro zjištění průměrné dostupnosti výdejních míst v jednotlivých kategoriích a výsledky lze vidět na obrázku grafu č. 27 níže:

Obrázek 27: Dostatečný počet výdejních míst 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Respondenti z velkoměsta odpovídali tak, že jejich průměrný souhlas s tvrzením dosáhl hodnoty 8,92, u respondentů z města byla průměrná hodnota 8,63, v nejvyšší míře s tvrzením souhlasili respondenti z maloměsta, kde se dokonce průměrná hodnota dostala až na 8,95 a nejnižší průměrnou hodnotu jakožto míru souhlasu s tvrzením uvedli respondenti z obce/vesnice a to 8,42.

Tato analýza tedy naznačuje, že společnost má opravdu dostačující pokrytí výdejních míst a dosažené hodnoty jsou toho důkazem. Nejmenší pokrytí výdejních míst se ukázalo být v obcích a na vesnicích, největší naopak v maloměstech.

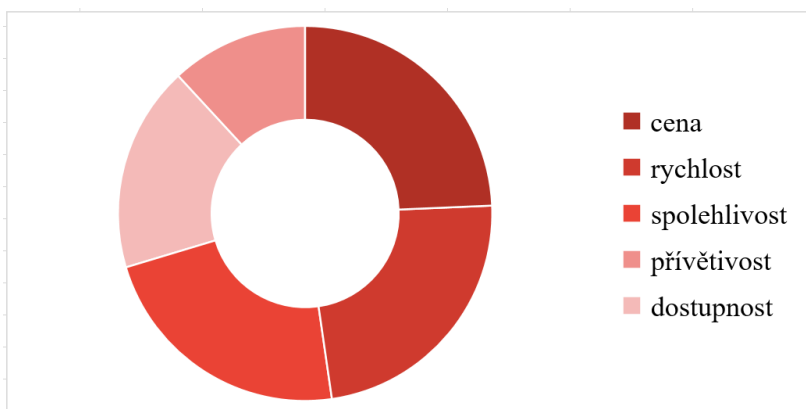
Dalšími vybranými otázkami k vyhodnocení byly otevřené otázky. Jak již bylo zmíněno, byly vybrány dvě konkrétní otevřené otázky, které zjišťují, na jakém základě by respondenti společnost doporučili, či naopak nedoporučili. Na otázku „Proč byste doporučili služby společnosti?“ reagovalo 85 respondentů. Ve velké míře se spousta odpovědí opakovala. Nejčastěji byly zastoupeny odpovědi typu: rychlost, dostupnost, spolehlivost, cena. Tyto vlastnosti společnosti respondenti vnímají jako velmi pozitivní, a dokonce si je přiřazují jako synonyma celé společnosti.

Důvody nedoporučení společnosti uvedlo pouze 18 respondentů z celkových 165, přičemž odpovědi byly spíše ojedinělé a individuální. Za zmínku stojí následující uvedené důvody nedoporučení: neflexibilní datum doručení, nemožnost dodání balíčku na vybranou adresu, vysoká cena, zpoždění doručení zásilky, krátká lhůta pro vyzvednutí zásilky, automatické přesměrování zásilek na jiné výdejní místo bez možnosti výběru.

V dotazníkovém šetření byly také otázky, ve kterých respondenti řadili své odpovědi dle svých preferencí a důležitosti. Jedna z otázek byla zaměřena na vybrané faktory spojené s procesem doručení. Těmito faktory jsou: cena, rychlost, spolehlivost, přívětivost, dostupnost. Zmíněné faktory měli respondenti seřadit na 1. až 5. místo, přičemž každému faktoru bylo možno přiřadit pouze jedno místo.

Z výsledků vyplývá, že cenu (24 %), rychlost (23 %) a spolehlivost (23 %) vnímají zákazníci na stejné úrovni důležitosti. O něco méně je pro ně důležitá dostupnost (18 %) a nejméně podstatným faktorem při procesu doručení je pro zákazníky jednoznačně přívětivost (12 %). Tyto hodnoty jsou pro lepší přehlednost zaneseny do grafu na obrázku č. 28 níže:

Obrázek 28: Důležitost faktorů u všech respondentů

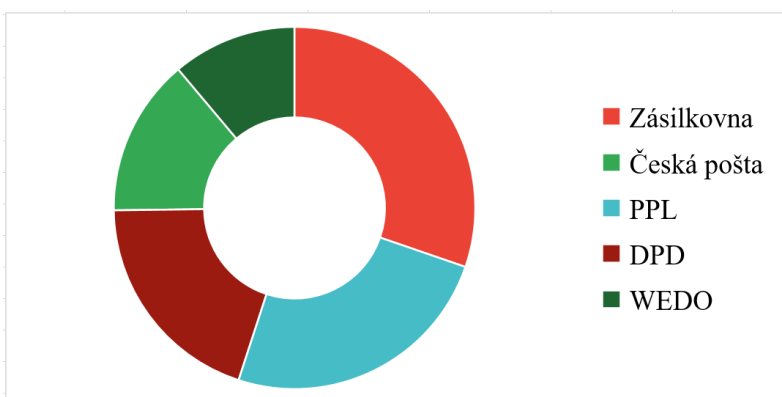


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Další podstatnou částí dotazníkového šetření bylo zjistit, jak si společnost stojí mezi ostatními přepravními společnostmi. Tato dotazníková otázka zároveň poskytla odpověď na výzkumnou otázku „*Jaké jsou preference zákazníků ohledně výběru dopravce pro doručení zásilek v Plzeňském kraji?*“

V dotazníkovém šetření měli respondenti na výběr pět přepravních společností a jejich úkolem bylo seřadit tyto společnosti na pozice v takovém pořadí, v jakém by si je respondenti vybrali pro přepravu zásilky. Na grafu na obrázku č. 29 lze vidět, že Zásilkovna obsadila první místo, které zvolilo 30 % respondentů. Další v pořadí respondenti volili společnost PPL (25 %), DPD (20 %), Českou poštu (14 %) a nejhůře si očima respondentů vede společnost WEDO (11 %).

Obrázek 29: Preference společností u všech respondentů

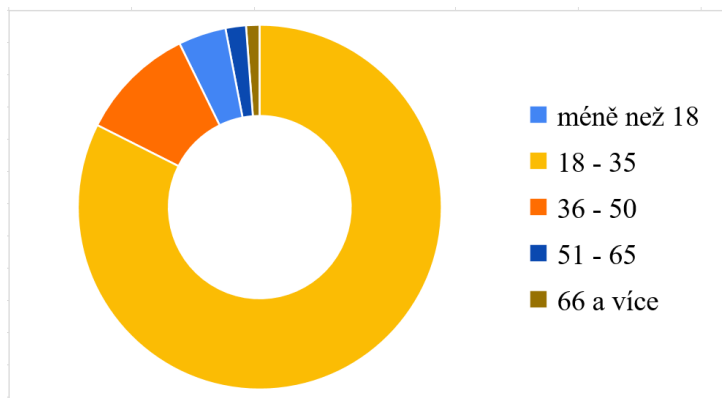


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Pro ověření výsledků předchozích dvou otázek bylo rozhodnuto, že se tyto dvě otázky vyhodnotí i za jiných podmínek. Jelikož mezi respondenty byly zastoupeny všechny možné věkové kategorie, jejichž přehled lze vidět v grafu na obrázku č. 30 níže, pro

následující vyhodnocení byly vyhodnoceny pouze vybrané věkové kategorie, a to 36 let věku a výše. Tento filtr respondentů byl zvolen záměrně z toho důvodu, že 86 % respondentů spadalo do kategorie do 35 let věku a je potřeba zjistit, zda je možné, že takto velká skupina respondentů ovlivňuje celkové výsledky.

Obrázek 30: Věkové rozložení respondentů

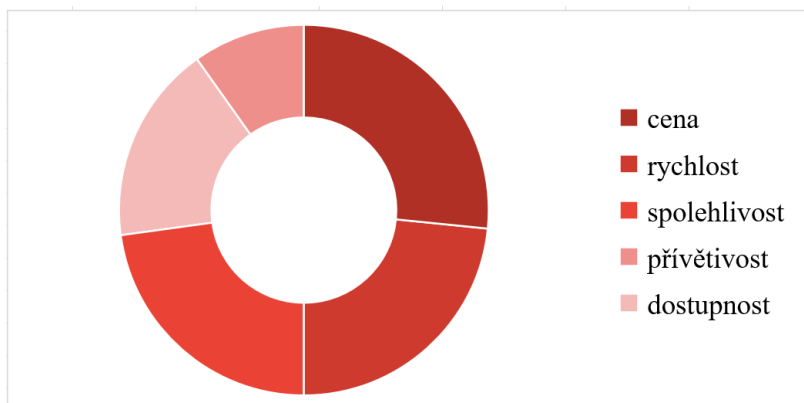


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V následujícím vyhodnocení se tedy braly v potaz pouze vybrané věkové skupiny, a to 36 – 50, 51 – 65, 66 a více. Těmto vybraným věkovým skupinám odpovídalo 14 % z celkového počtu respondentů.

Jedna ze dvou vyhodnocených otázek s vytvořeným filtrem respondentů je důležitost jednotlivých faktorů pro respondenty. Výsledky ukázaly, že i tato věková skupina vnímá faktory při procesu doručení velmi podobně a pořadí důležitosti jednotlivých faktorů se ani v tomto případě nemění. Téměř třetina respondentů (27 %) vnímá cenu jako nejdůležitější faktor, dále pak rychlost (23 %) a spolehlivost (23 %), poté dostupnost (17 %) a stejně jako v předchozím výsledku, i zde se ukázalo, že nejméně důležitým faktorem pro respondenty je přívětivost (10 %). Pro lepší přehlednost jsou data zobrazena na grafu na následujícím obrázku č. 31:

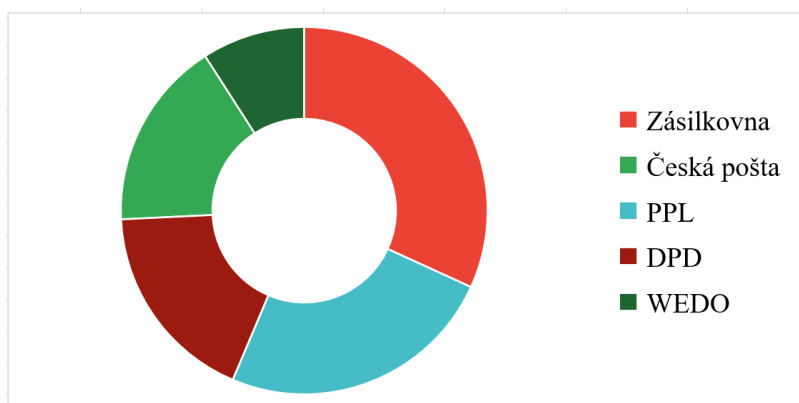
Obrázek 31: Důležitost faktorů u vybraných respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Druhou analyzovanou otázkou s filtrem respondentů je otázka týkající se preference jednotlivých společností. I zde byla možnost, že se výsledky dle jednotlivých věkových kategorií mohou měnit. I v tomto případě Zásilkovna jasně převažuje a na první místo ji zvolila bezmála třetina respondentů, konkrétně 32 %, což je o něco málo více než při prvním hodnocení se všemi respondenty. Další jistotou je pro vybrané respondenty společnost PPL, kterou volilo 25 % respondentů, poté DPD – 18 % respondentů, a následně Česká pošta – 17 % respondentů. Na posledním místě se taktéž umístila společnost WEDO – 9 % respondentů.

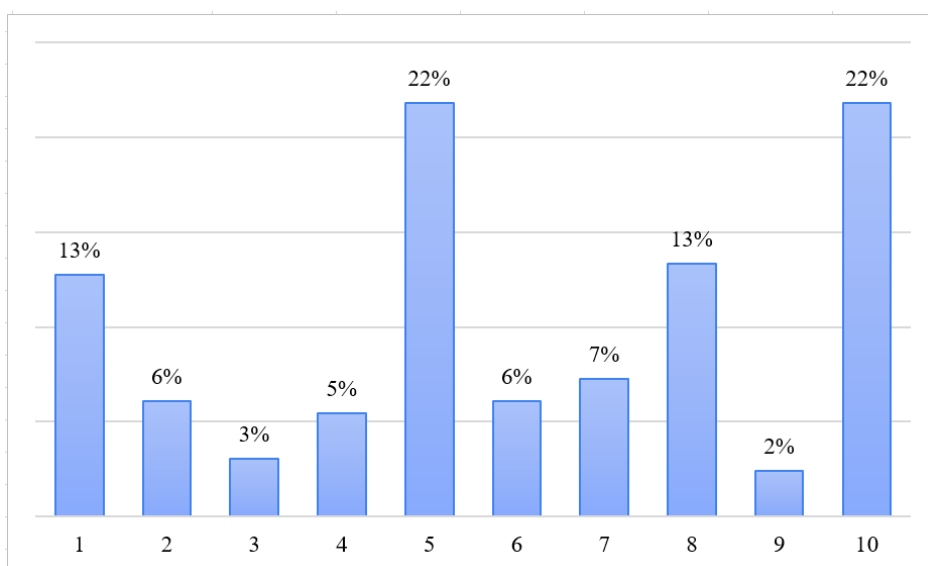
Obrázek 32: Preference společností u vybraných respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V rámci dotazníkového šetření byla respondentům položena otázka ve formě tvrzení, a to „Dobu doručení mohu ovlivnit.“ Respondenti opět potvrzovali souhlas či nesouhlas s daným tvrzením na hodnotící škále od 1 do 10, přičemž 1 znamená absolutní nesouhlas a 10 absolutní souhlas. Na grafu na obrázku č. 33 níže lze vidět relativní rozložení odpovědí respondentů:

Obrázek 33: Ovlivnitelnost doby doručení zásilek

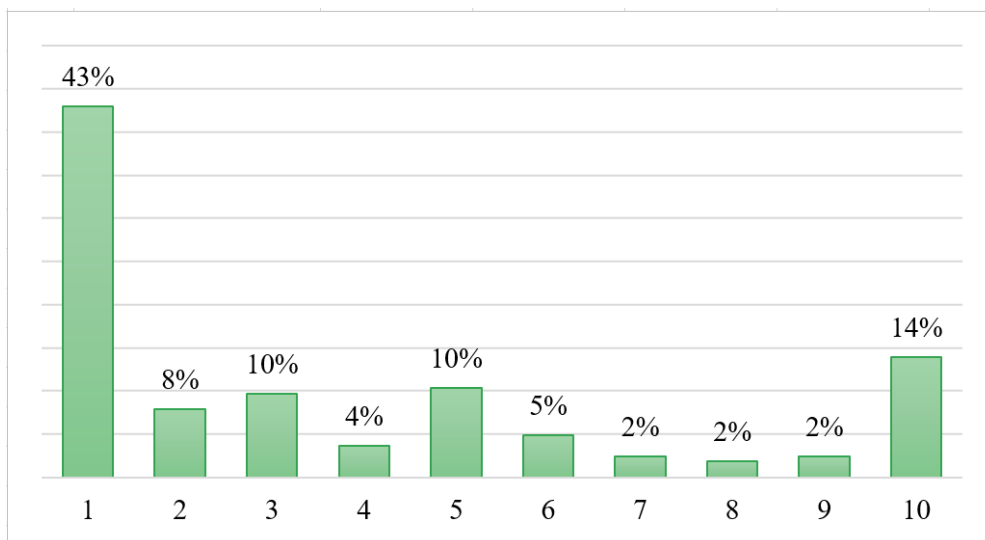


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Téměř polovina respondentů (49 %) odpověděla na škále v rozmezí 1-5, což představuje nesouhlas s daným tvrzením a zákazníci tedy v polovině případů nejsou schopni ovlivnit dobu doručení zásilky.

Další vyhodnocená otázka, respektive tvrzení, se také týká procesu doručení. Tvrzení „*Preferuji dodání domů před dodáním do boxu či výdejního místa.*“ je opět vyhodnoceno, a to na obrázku č. 34, který lze vidět níže pod textem. I toto tvrzení respondenti hodnotili body na škále od 1 do 10, přičemž hodnota 1 představuje absolutní nesouhlas a hodnota 10 absolutní souhlas. V tomto případě je patrné, že s tvrzením souhlasí pouze 25 % respondentů, avšak většina respondentů (75 %) potvrdila spíše nesouhlas s tímto tvrzením. Tato většina zákazníků tedy nepreferuje dodání zásilky domů před ostatními způsoby doručení. Ostatními způsoby doručení nejčastěji bývá doručení na výdejní místo nebo doručení do Z-BOXU. Domnívaným důvodem tohoto výběru je časová flexibilita, kterou respondenti získají při výběru těchto dvou možností a kterou v případě doručení domů zákazníci nemají.

Obrázek 34: Preference doručení domů



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

9 Testování hypotéz a návrhy na zlepšení

V této kapitole jsou vyhodnoceny hypotézy definované v kapitole 1 Cíle a metodika práce. Následně jsou vyvozeny návrhy vedoucí ke zlepšení fungování společnosti, které mají základ nejen na zmiňovaných hypotézách, ale i na výsledcích dotazníkového šetření a mystery shoppingu provedeného samotnou autorkou.

9.1 Testování hypotéz

K vyvození správných závěrů diplomové práce je zapotřebí zhodnotit hypotézy, které jsou definovány v úvodní kapitole práce. Aby se mohla jednotlivá tvrzení potvrdit nebo zamítnout, bylo potřeba je otestovat.

První hypotéza

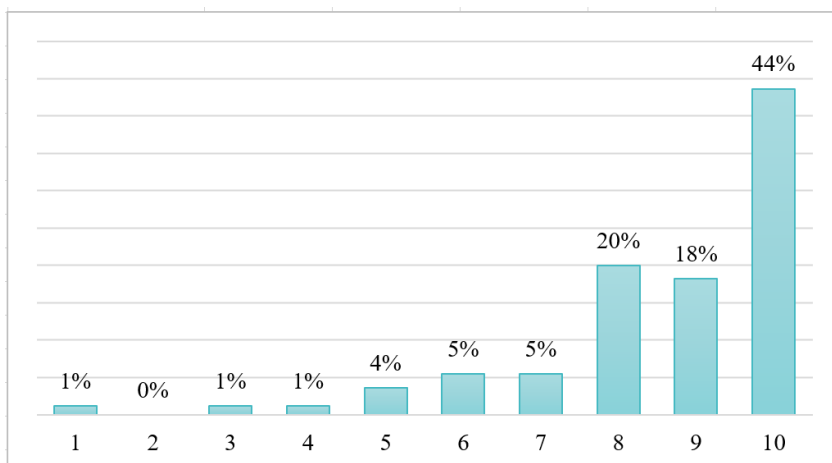
První hypotéza se zabývá spokojeností zákazníků s nabízenými službami vybrané společnosti. Nulová a alternativní hypotéza je následující:

H_0 : Průměrná spokojenost zákazníků společnosti Zásilkovna je větší než hodnota 8.

H_A : Průměrná spokojenost zákazníků společnosti Zásilkovna je menší než hodnota 8.

Tyto hypotézy byly hodnoceny prostřednictvím otázky položené v dotazníkovém šetření, konkrétně: „Jsem plně spokojen/a s poskytovanými službami.“ Respondenti uváděli, v jaké míře souhlasí s tímto tvrzením, a to na škále od 1 do 10, přičemž hodnota 1 představovala absolutní nesouhlas a hodnota 10 absolutní souhlas. Zastoupení jednotlivých odpovědí je k vidění v grafu na obrázku č. 35 níže:

Obrázek 35: Spokojenost zákazníků se službami Zásilkovny



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z grafu je tak patrné, že téměř polovina respondentů s tvrzením absolutně souhlasí. Z výsledků byl vypočítán aritmetický průměr, kde konečný výsledek dosáhl hodnoty 8,59. Tímto výsledkem lze tedy potvrdit nulovou hypotézu a spokojenost zákazníků společnosti Zásilkovna je větší než hodnota 8.

Druhá hypotéza

Druhá hypotéza se týká preferencí zákazníků ohledně jednotlivých doručovacích společností. Nulová a alternativní hypotéza byla definována následovně:

H₀: V Plzeňském kraji preferuje společnost Zásilkovna pro doručení zásilky 70 % nebo méně zákazníků.

H_A: V Plzeňském kraji preferuje společnost Zásilkovna pro doručení zásilky více než 70 % zákazníků.

Hypotéza byla otestovaná pomocí jednovýběrového testu na relativní četnosti.

P-hodnota dosahuje hodnoty 0,215756 a je tedy větší než hladina významnosti, která byla stanovena hodnotou 0,05. Z tohoto důvodu se nulová hypotéza nezamítá. Na základě tohoto zjištění lze říci, že se neprokázalo, že by podíl zákazníků, kteří preferují Zásilkovnu byl větší než 70 %.

Třetí hypotéza

Třetí hypotéza měla za cíl zanalyzovat, jak zákazníci vnímají počet výdejních míst v Plzeňském kraji. Nulová a alternativní hypotéza je tedy definována následovně:

H₀: Respondenti hodnotí počet výdejních míst v Plzeňském kraji jako nedostatečný (průměr počtu bodů je 8 či méně).

H_A: Respondenti hodnotí počet výdejních míst v Plzeňském kraji jako dostatečný (průměr počtu bodů je více než 8).

Hypotéza byla otestována pomocí Studentova t-testu, díky němuž se zjistí statistický rozdíl mezi dvěma vybranými skupinami.

Hladina významnosti byla určena hodnotou 0,05. P-hodnota dosahuje hodnoty 8,51802E-06. Na 5 % hladině významnosti se prokázalo, že průměrný počet bodů hodnocení je větší než 8 a nulová hypotéza se zamítá. Respondenti tedy hodnotí počet výdejních míst v Plzeňském kraji jako dostatečný.

9.2 Návrhy na zlepšení

Z výsledků bylo zjištěno, že spokojenost zákazníků a jejich loajalita ke společnosti dosahuje více než dobrých hodnot a z tohoto hlediska je vše v pořádku. I přesto je ale nutné tyto hodnoty dále minimálně udržovat, ne-li zvyšovat.

Hodnocení loajality

K vyhodnocení dotazníkového šetření byla využita metoda NPS, která ukázala velmi pozitivní výsledek uvedený v kapitole 8.2.3, a to konkrétně hodnotu 63. Přestože je tato hodnota pro společnost příznivá, metodu NPS nelze považovat za jediný měřitelný ukazatel. Aby se mohla loajalita zákazníků měřit komplexně, je potřeba tento nástroj buďto hodnotit společně s jiným nebo hodnotit průběžně, aby byly známy případné rozdílné hodnoty. Společnost by tak mohla zákaznickou loajalitu tímto způsobem měřit častěji, konkrétně dvakrát ročně, a tím zjistit případné odchylky v hodnocení.

Ovlivnitelnost doby doručení

Další oblastí, která poskytuje prostor pro vylepšení, je proces doručení zásilek, konkrétně doba doručení zásilky a místo doručení zásilky. Tato oblast byla zmíněná v jedné ze zadaných otázek dotazníkového šetření a respondenti ji zároveň také zmínili v jedné z otevřených otázek. Otevřená otázka zněla: „*Proč byste nedoporučili služby společnosti?*“ Někteří respondenti společnosti vytkli nemožnost změny místa doručení během doručovacího procesu. Dále se zde objevilo několik málo odpovědí, které se týkaly nemožnosti zvolení času doručení. V jedné ze zadaných otázek bylo uvedeno tvrzení „*Dobu doručení mohu ovlivnit.*“, na které respondenti reagovali a stanovili míru souhlasu s tvrzením na škále od 1 do 10. Tato konkrétní otázka je zpracována v kapitole 8.2.4. Odpovědi podrobně zobrazuje graf na obrázku č. 34, na němž lze vidět procentuální rozložení odpovědí respondentů. Téměř polovina z nich uvedla, že nemohou ovlivnit čas doručení. Tento fakt nutně nemusí mít spojitost s tím, že by nemožnost volby zákazníkům nevyhovovala, ovšem ovlivnitelnost doby doručení zásilky by mohla zvýšit spokojenost zákazníků s doručením zásilek a celkově spokojenost se společností. Při doručení zásilek by tak mohla být nabídnuta zákazníkům alespoň volba doručení v dopoledních či naopak odpoledních hodinách. Stejně tak i možnost změny výběru výdejního místa by zákazníkům poskytl větší flexibilitu.

Doručení zásilek do Z-BOXŮ

K procesu doručení zásilek bylo v dotazníkovém šetření položeno několik tvrzení, u kterých respondenti potvrzovali míru souhlasu. V jednom z vyhodnocených tvrzení „*Preferuji dodání domů před dodáním do boxu či výdejního místa.*“ se ukázalo, že 75 % respondentů preferuje dodání do Z-BOXu nebo výdejního místa (viz kapitola 8.2.4, graf na obrázku č. 35). Autorka se domnívá, že dodání do Z-BOXu volí více zákazníků než dodání na výdejní místo. Toto tvrzení ale nebylo hlavní myšlenkou diplomové práce, takže nemůže být ničím podloženo. Nicméně z charakteru odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření bude toto tvrzení považováno za fakt. K doručení do boxů se respondenti vyjadřovali i v otevřené otázce „*Proč byste nedoporučili služby společnosti?*“. Na tuto otázku několik respondentů reagovalo právě v souvislosti s doručením do boxů. Při tomto doručení totiž může nastat situace, že při výběru místa v okamžiku objednání objednávky je kapacita boxu nenaplněna a doručení tedy v tomto okamžiku může proběhnout bez problému. Zmiňovaný problém ovšem nastává ve chvíli, kdy má být zásilka o několik dní později doručena na zákazníkem vybrané místo, ale v okamžiku doručení je již kapacita Z-BOXu naplněna a není zde volné místo pro zásilku. V tomto okamžiku kurýr zaveze zásilku do dalšího nejbližšího boxu, který ale dle respondentů a jejich zkušeností není vždy nejlepší volbou. V případě, že tato situace nastane v malé obci, kde je pouze jeden box, je pak další volný box umístěn někdy i několik kilometrů daleko ve vedlejší obci a pro zákazníky je tak obtížné tuto zásilku vyzvednout. Řešením v těchto situacích by tak mohlo být zahrnout do nejbližšího umístění nejen boxy, ale také výdejní místa, která by pro zákazníky byla jistě dosažitelnější než vzdálenější Z-BOXy. Jako jistá varianta a řešení tohoto problému by se nabízela i nová volba doručení zásilky respondentem v okamžiku, kdy kurýr má zásilku doručit, ale zjistí, že to nelze provést ze zmíněného nedostatku prostoru pro zanechání zásilky v boxu. Toto řešení by ovšem bylo složitěji proveditelné. Návrhem by mohly být dvě varianty řešení, a sice: v okamžiku zjištění nemožnosti doručení zásilky do vybraného boxu telefonicky kontaktovat zákazníka a zjistit jeho preferované náhradní místo doručení. V tomto případě ale nelze spoléhat, že kurýr se vždy zákazníkům dovolá, aby mu sdělili jejich novou volbu místa doručení a kurýr by tak v některých případech, kdy se nelze se zákazníkem telefonicky spojit, musel stejně improvizovat a nejspíše zvolit výdejní místo či Z-BOX sám. Druhá varianta by spočívala v tom, že v okamžiku kurýrova zjištění o nemožnosti doručení zásilky do zákazníkem vybraného boxu by kurýr zaslal

notifikaci zákazníkovi do aplikace Zásilkovna, kde by zákazníkovi byla automaticky vzhledem k původnímu místu doručení představena nová alternativní místa doručení a zákazník by jedním kliknutím během pár vteřin předal společnosti informaci o jeho následné volbě. Tyto dvě možnosti by možná zvýšily spokojenost zákazníků s procesem doručení, avšak jak již bylo zmíněno výše, dle autorky jsou tato řešení velmi obtížně proveditelná, jelikož by kurýr musel čekat na zákaznickou odpověď, které by se nemusel vždy dočkat a pak by jeho práce byla nejen mnohonásobně prodloužena, ale i neefektivní. Závěrečným řešením tohoto problému tak zůstává přidání možnosti alternativního místa doručení na výdejní místo a ne jen do dalšího Z-BOXu, který je nastaven v současnosti.

Potvrzení kontrolního hesla

Při provádění mystery shoppingu byly zkoumány a hodnoceny jednotlivé úkony procesu doručení. Jedním z hodnocených parametrů byla kontrola hesla při předávání zásilky. Toto heslo je zasláno v den doručení zásilky zákazníkovi, který je má následně během předávání zásilky sdělit kurýrovi, aby je zkontroloval a předal tak zásilku správné osobě. Toto heslo bylo ze strany kurýra požadováno pouze v jednom ze tří případů doručení. Autorka si zároveň uvědomuje, že hodnocení pouze tří doručení není dostatečně vypovídající a nelze nastalé situace během tohoto šetření zobecnit, ale z několika různých důvodů byl pro účely diplomové práce stanoven právě tento počet zkoumaných doručení. V tomto případě je tedy vyvozen závěr, že kontrola hesla je prováděna pouze ve 33 % případů, což není výsledek vypovídající ve prospěch společnosti. V tomto ohledu by tedy mělo dojít ke zlepšení, a to aspoň tak, aby kontrola nastala ve dvou ze třech doručení, tedy v 66 % případů. Nezkontrolování hesla by mohlo přispět k tomu, že může dojít k záměně zákazníků a některé zásilky by mohly být nesprávně předány, což je nežádoucí.

Závěr

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku zákaznické spokojenosti a loajality a dále na kvalitu poskytovaných služeb. Hlavním cílem práce bylo tyto ukazatele zhodnotit a zjistit tak míru spokojenosti a loajality zákazníků u vybrané společnosti.

V úvodní kapitole práce byly definovány jednak cíle práce a také metodika, ve které byly stanoveny například výzkumné otázky, hypotézy či předložen časový harmonogram marketingového výzkumu.

Dále se kapitoly 2 – 6 věnovaly literární rešerši nezbytně nutné k následnému zpracování praktické části a výzkumům. V těchto kapitolách byly vysvětleny důležité pojmy z oblastí kvality, spokojenosti, loajality a marketingového výzkumu. Byly zde představeny nutné vzorce k následným výpočtům nebo také podklady k tvorbě dotazníku.

Následná 7. kapitola charakterizovala výzkumnou oblast, ve které je marketingový výzkum prováděn, charakterizována byla i vybraná společnost Zásilkovna společně s jejím největším konkurentem, společností PPL.

V kapitole č. 8 byl proveden marketingový výzkum, který zahrnoval mystery shopping a dotazníkové šetření. Mystery shopping byl realizován samotnou autorkou a spočíval v tom, že autorka provedla mystery delivery u vybraných e-shopů, kde objednala zásilku, aby následně mohla hodnotit doručení společností Zásilkovna a konkurenční společností PPL, které vedlo k vyhodnocení kvality služeb. Tato šetření byla provedena celkem třikrát v různých obdobích, která byla specificky vybrána. Zároveň byla vytvořena kritéria, díky kterým lze hodnotit kvalitu služeb. Každé z kritérií bylo ohodnoceno body, které se sčítaly, přičemž žádoucí bylo získat co nejvyšší počet bodů. Maximální možný počet získaných bodů mohl dosahovat výše 120. Po celkovém shrnutí všech tří hodnocených šetření u obou společností byl celkový počet bodů u společnosti PPL 96 a u společnosti Zásilkovna 104, čímž se ukázalo, že vybraná společnost si v tomto šetření vedla lépe než konkurence. Tímto šetřením se prokázalo, že vybraná společnost poskytuje dostatečně kvalitní služby svým zákazníkům.

Další částí marketingového šetření bylo již výše zmíněné dotazníkové šetření. Toto šetření bylo realizováno v Plzeňském kraji a podílelo se na něm 165 respondentů. Dotazník obsahoval 41 otázek, nebo převážně tvrzení, ve kterém respondenti potvrzovali míru souhlasu na stupnici od 1 do 10. Dotazníkové šetření poskytlo podstatná data, díky

kterým se mohly realizovat další výpočty, a tato data zároveň poskytla odpovědi na výzkumné otázky. Konkrétně obecná výzkumná otázka zní: *Jaká je úroveň spokojenosti zákazníků se službami společnosti Zásilkovna?* Dále byl proveden výpočet spokojenosti zákazníků prostřednictvím ECSI modelu, jehož hodnota byla vyčíslena na 84,66 %. Loajalita zákazníků byla spočtena indexem loajality, jehož hodnota 72,1 % dokazuje, že zákazníci jsou vůči společnosti loajální. Tento index nebyl jediný, kterým se loajalita zákazníků měřila. Dalším nástrojem pro výpočet loajality byl Net Promoter Score, který dosáhl hodnoty 63. Tuto hodnotu lze považovat za velmi příznivou a na jejím základě lze říci, že zákazníci jsou loajální.

Poslední 9. kapitola se věnuje testováním hypotéz, které byly stanoveny hned v úvodu práce. V této kapitole jsou představeny i návrhy na vylepšení. Jedním z nich je pravidelné opakování výpočtu pomocí NPS, které by mělo probíhat dvakrát ročně. Tento opakovaný výpočet zajistí přehled o případných změnách a společnost tak bude mít k dispozici údaje o loajalitě zákazníků, které mohou být společnosti velice užitečné.

Seznam použitých zdrojů

- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125–143. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.2.125>
- Angelova, B., & Zekiri, J. (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1 (3), 27. DOI: 10.6007/IJARBS.V1I2.35
- Bárta, V., Pátík, L., & Postler, M. (2009). *Retail marketing*. Management Press.
- Barone, A. (2022). *Quality Management: Definition Plus example*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/q/quality-management.asp>
- Bernazzani, S. (2021, July 21). The Ultimate Guide to Your Net Promoter Score (NPS). HubSpot Blog. <https://blog.hubspot.com/service/what-is-nps>
- Blecharz, P. (2015). *Kvalita a zákazník*. Ekopress, s. r. o.
- Cant, M. C., Strydom, J. W., Jooste, C. J. & du Plessis, P. J. (2009). *Marketing Management*. (5. vyd.). Juta & Co.
- Crosby, P. B. (1980). *Quality is free: The art of making quality certain*. Mentor.
- Customer Satisfaction Survey Looks To Improve Customer Happiness. (2016, Aug 09). *M2 Presswire* <https://www.proquest.com/wire-feeds/customer-satisfaction-survey-looks-improve/docview/1809899253/se-2>
- Consumer Shipping and Mail*. The American Customer Satisfaction Index. (2023, February 21). <https://www.theacsi.org/industries/consumer-shipping-and-mail/#ups>
- ČSN EN ISO 9000:2000 <https://www.technickenormy.cz/csn-en-iso-9000-systemy-managementu-kvality-zakladni-principy-a-slovník/>
- Dědková, J., & Honzáková, I. (2009). *Základy marketingu*. (4. vyd.). Technická univerzita v Liberci.
- Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products Versus Services. *Total Quality Management*, 11(7), 917–927. <https://doi.org/10.1080/09544120050135461>
- Eger, L., & Mičík, M. (2017). Customer-oriented communication in retail and net promoter score. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 142–149. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.12.009>
- Esomar*. ESOMAR. (n.d.). <https://esomar.org/>
- Eurico, S. T., da Silva, J. A., & do Valle, P. O. (2015). A model of graduates' satisfaction and loyalty in Tourism Higher Education: The role of employability. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 16, 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2014.07.002>
- Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace*. (3. vyd.). Computer Press.
- Foret, M. (2003). *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Grada Publishing.
- Gavora, P., Jůva, V., & Hlavatá, V. (2010). *Úvod do Pedagogického Výzkumu*. Paido.

- Grigore. (2023, May 18). *What is a good net promoter score? (2023 NPS benchmark). Retently*. <https://www.rently.com/blog/good-net-promoter-score/>
- Gummesson, E. (1989). Nine lessons on service quality. *The TQM Magazine*, 1(2). <https://doi.org/10.1108/eum000000002993>
- Haverila, M., Haverila, K., McLaughlin, C., & Arora, M. (2021). Towards a comprehensive student satisfaction model. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100558. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100558>
- Hayes, B., E. (2008). *Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis methods*. (3. vyd.). ASQ Quality Press.
- Hill, N., Roche, G., & Allen, R. (2007). *Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes*. Cogent.
- Holešinská, A. (2022). *Destinační management*. Grada Publishing.
- Horovitz, J. (1994). *Jak získat zákazníka, Kvalita služeb*. Management Press.
- How to Measure Net Promoter Score (NPS) for Customer Success (2018). <https://www.teamsupport.com/blog/customer-success-net-promoter-score-nps>
- Chráska, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: Základy Kvantitativního výzkumu*. Grada.
- Chromý, J. (2014). *Práce s empirickými daty*. Karolinum. Dostupné z: https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/32/71/63/prace_s_empirickymi_daty.pdf
- Indrová, J., Houška, P., & Petrů, Z. (2011). *Kvalita ve službách Cestovního Ruchu*. Oeconomica.
- International Organization for Standardization. (2021). *ISO 9000:2015(en) Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. Dostupné 24.2.2023 z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en:en>.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing*. Grada Publishing.
- Jiang, Y., Lai, P., Chang, C.-H., Yuen, K. F., Li, S., & Wang, X. (2021). Sustainable management for Fresh Food E-Commerce Logistics Services. *Sustainability*, 13(6), 3456. <https://doi.org/10.3390/su13063456>
- Juran, J. M., & A., D. F. J. (2010). *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*. McGraw Hill.
- Kim, W. G., Ng, C. Y., & Kim, Y. (2009). Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 10–17. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.03.005>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Grada Publishing.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2020). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Grada Publishing.
- Koudelka, J. (2018). *Spotřebitelé a marketing*. C.H. Beck.
- Kozel, R., Svobodová, H., Vilamová, Š., Baránek, P., Velčovská, Š., Ostrožná, J., Hluchníková, M., & Steinová, M. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishing.

- Kvalita není jakost. Dostupné z: <http://www.milanzeleny.com/Files/Content/Jakost.doc>
- Lafrenière, D. (2019). *Delivering fantastic customer experience: How to turn customer satisfaction into customer relationships*. Routledge.
- Lošťáková, H., Bednaříková, M., Branská, L., Dědková, J., Janouch, V., Jelínková, M., Nožička, J., Pecinová, Z., Simová, J., Vávra, J. & Vlčková, V. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. Grada Publishing.
- Martínek, L. (n.d.). *Úvod do Mystery Shoppingu*. Mysteryshopping.cz. <http://www.mystery-shopping.cz/pages/uvodDoMs.html#a1>
- Mapa výdejních míst (n.d.). <https://www.ppl.cz/mapa-vydejnich-mist>
- McDaniel, C., & Gates, R. (2014). *Marketing research*. Wiley.
- Nenadál, J. (2016). *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Management Press.
- Nenadál, J. (2008). *Moderní Management Jakosti: Principy, postupy, metody*. Management Press.
- Net Promoter Score: NPS roste na popularitě – 1. díl (2019). <https://www.survio.com/cs/blog/pripady-uziti/survio-pro-marketing/zakaznicky-pruzkum-net-promoter-score-dale-roste-na-popularite-1-dil/>
- Net Promoter Score: Jak naložit s výsledky NPS – 2. díl (2019). <https://www.survio.com/cs/blog/net-promoter-score-nalozit-vysledky-2-dil/>
- O společnosti PPL CZ (n.d.). https://www.ppl.cz/o-nas?gclid=CjwKCAjw-eKpBhAbEiwAqFL0mqO6hg71W8wtSaKVE3pUpd5CgWvPjDcGqZwq_5fndLIviMdpF8S-wBoCO6IQAvD_BwE
- Payne, A., & Dobešová, V. (1996). *Marketing služeb*. Grada Publishing.
- Posílejte s námi do ČR a 32 dalších zemí (n.d.). <https://www.zasilkovna.cz/jak-to-funguje>
- Regionální informační servis (2023). *Krajské RIS*. Dostupné 24. 2. 2023 z <https://www.risy.cz/cs/krajske-ris/plzensky-kraj/kraj>
- Reichheld, F. (n.d.). *The One number you need to grow*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Řehák, J. (n.d.). *Výběr prostý náhodný. Výběr prostý náhodný – Sociologická encyklopedie*. https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/V%C3%BDb%C4%9Br_prost%C3%BD_n%C3%A1hodn%C3%BD
- Seaton, A. V., & Bennett, M. M. (1996). *Marketing tourism products*. Chapman & Hall.
- Seznam všech poboček Zásilkovna Česká republika (n.d.). <https://www.zasilkovna.cz/pobocky>
- Souček, M. (2021). *Jak vybrat vzorek respondentů*. Survio. <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/jak-vybrat-vzorek-respondentu>
- Spáčil, A. (2003). *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Grada Publishing.
- Tahal, R. (2017). *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Grada Publishing.

- Tran, V. D. (2020). Assessing the Effects of Service Quality, Experience Value, Relationship Quality on Behavioral Intentions. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 167–175. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO3.167>
- Tuncer, I., Unusan, C., & Cobanoglu, C. (2020). Service quality, perceived value and customer satisfaction on behavioral intention in restaurants: An integrated structural model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(4), 447–475. <https://doi.org/10.1080/1528008x.2020.1802390>
- Vajčnerová, I., & Ryglová, K. (2017). *Management kvality služeb V cestovním Ruchu: Jak zvýšit Kvalitu Služeb a spokojenost zákazníků*. Grada.
- Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Grada Publishing.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. (3. vyd.). Grada Publishing.
- Veber, J., Hůlová, M., Kořánová, H. & Plášková A. (2002). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Grada Publishing.
- Vysekalová, J., Tomek, I., Koltyzová, P., Jurášková, O. & Juříková, M. (2011). *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňe“*. Grada Publishing.
- Wagnerová, I., & Baarová, E. (2008). Hodnocení pracovního výkonu: využití metody mystery shopping. *Pražské sociálně vědní studie*. Psychologická řada PSY – 020.
- What is net promoter? Net Promoter Network. (n.d.). <https://www.netpromoter.com/know/>
- What is Net Promoter Score (NPS)? How to Calculate & Interpret (n.d.). <https://www.hotjar.com/net-promoter-score/>
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services marketing: people, technology, strategy* (8. vyd.). Pearson Education.
- Český statistický úřad (2023). *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje plzeňského kraje - 2021*. <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-plzenskeho-kraje-2022>
- Žebříček 100 nejlepších značek (n.d.). <https://www.nejlepsi.cx/zebricek>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Harmonogram mystery shoppingu	10
Obrázek 2: Harmonogram dotazníkového šetření	10
Obrázek 3: Požadavky na kvalitní služby	14
Obrázek 4: Grafické znázornění vztahu mezi jednotlivými proměnnými metody ECSI24	
Obrázek 5: Skupiny zákazníků dle loajality	31
Obrázek 6: Net Promoter Score	34
Obrázek 7: logo Zásilkovny.....	38
Obrázek 8: Z-BOX.....	40
Obrázek 9: Logo PPL	42
Obrázek 10: Charakteristika Plzeňského kraje z hlediska doručovacích míst.....	44
Obrázek 11: Kritéria a hodnotící škály	48
Obrázek 12: Mystery shoppingové šetření 1	49
Obrázek 13: Mystery shoppingové šetření 2	50
Obrázek 14: Mystery shoppingové šetření 3	52
Obrázek 15: Přehled doručení - Zásilkovna	52
Obrázek 16: Přehled doručení - PPL	53
Obrázek 17: Měřitelná tvrzení dotazníku	55
Obrázek 18: Váhy jednotlivých proměnných	56
Obrázek 19: Index spokojenosti u vybraného respondenta	57
Obrázek 20: Indexy spokojenosti u jednotlivých proměnných	58
Obrázek 21: : Hodnocení budoucích záměrů.....	59
Obrázek 22: Hodnocení spontánního doporučení.....	60
Obrázek 23: Rozdělení respondentů při hodnocení NPS.....	61
Obrázek 24: Výsledek NPS	61
Obrázek 25: Dostatečný počet výdejních míst	62

Obrázek 26: Rozdělení dle počtu obyvatel	63
Obrázek 27: Dostatečný počet výdejních míst 2	63
Obrázek 28: Důležitost faktorů u všech respondentů.....	65
Obrázek 29: Preference společností u všech respondentů	65
Obrázek 30: Věkové rozložení respondentů	66
Obrázek 31: Důležitost faktorů u vybraných respondentů.....	67
Obrázek 32: Preference společností u vybraných respondentů.....	67
Obrázek 33: Ovlivnitelnost doby doručení zásilek	68
Obrázek 34: Preference doručení domů.....	69
Obrázek 35: Spokojenost zákazníků se službami Zásilkovny	70

Seznam použitých zkratk

ACSI – American Customer Satisfaction Index

ČR- Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

ECSI – European Customer Satisfaction Index (Evropský index spokojenosti)

ESOMAR – European Society for Opinion and Marketing Research

IZL – Index zákaznické loajality

ISZ – Index spokojenosti zákazníka

IUZ – Index udržení zákazníka

ISDZ – Index spontánního doporučování zákazníkům

NPS – Net Promoter Score

WOM – Word of Mouth

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: ECSI pro jednotlivé respondenty

Kvalita vnímaná zákazníkem

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poskytované služby jsou vysoce kvalitní.										
Úroveň zákaznického servisu je vysoká.										
Poskytované služby plně vyhovují mým požadavkům.										

Hodnota vnímaná zákazníkem

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cena poskytovaných služeb plně odpovídá jejich kvalitě.										
Rozsah nabídky služeb plně odpovídá mým požadavkům.										
Úroveň prezentace služeb společnosti je vysoká.										

Spokojenost zákazníka

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jsem plně spokojen/a s poskytovanými službami.										
Poskytované služby plně uspokojují mé potřeby.										
Komunikace se společností probíhá k mé plné spokojenosti.										

Reklamáce

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nemusel/a jsem si dosud stěžovat na poskytované služby.										
Stížnosti jsou vyřízeny rychle a k mé plné spokojenosti.										
Přístup společnosti k vyřizování stížností je pozitivní a vstřícný.										

Loajalita

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plánuji využívat služeb společnosti i v budoucnu.										
Pokud by jiná společnost nabídla podobné služby za nižší cenu, pravděpodobně je využiji.										
Společnost bych doporučila svým přátelům a známým.										

KONKRÉTNÍ SLUŽBY SPOLEČNOSTI ZÁSILKOVNA

Druhá část dotazníku je zaměřena na hodnocení **konkrétních služeb společnosti**. V následujících otázkách je uvedeno tvrzení, ke kterému vyjádříte buďto souhlas nebo nesouhlas, a to na škále od 1 (zcela nesouhlasím) do 10 (zcela souhlasím).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kromě služeb doručení využívám i jiných služeb společnosti.										
V mobilní aplikaci "Zásilkovna" mám přístup ke všem potřebným informacím.										
O stavu zásilky jsem dostatečně informován.										
V okolí mého bydliště je dostatečný počet výdejních míst.										
Výdejní místo je výrazně označeno logem a není těžké jej najít.										
Lhůta pro vyzvednutí zásilky je dostatečně dlouhá.										
Zásilka je doručena v předem avizované době.										
Dobu doručení mohu ovlivnit.										
O možnostech reklamací jsem dostatečně informován/a.										
Preferuji dodání domů před dodáním do boxu či výdejního místa.										

POZICE VŮČI KONKURENCI

Přiraďte k následujícím přepravním společnostem pozice podle toho, v jakém pořadí byste si je vybrali (na 1. místo umístíte společnost, jejichž služeb byste využili nejraději a na 5. místo společnost, jejíž služby byste spíše nevyužili).

	1.	2.	3.	4.	5.
Zásilkovna					
Česká pošta					
PPL					
DPD					
WEDO					

DŮLEŽITOST SLUŽEB

Seřaďte položky dle *důležitosti* od 1 (nejvíce důležité) do 5 (nejméně důležité).

	1.	2.	3.	4.	5.
Cena					
Rychlost					
Spolehlivost					
Přívětivost					
Dostupnost					

Proč byste doporučili služby společnosti?

Proč byste nedoporučili služby společnosti?

Kolik je Vám let?

- Méně než 18
- 18 – 35
- 36 – 50
- 51 – 65
- 66 a více

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena
- Nechci uvádět

V jakém kraji bydlíte?

- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Zlínský kraj
- Olomoucký kraj
- Moravskoslezský kraj

Vyplňte město/obec, kde žijete.

Příloha B: ECSI pro jednotlivé respondenty

V zápatí se neuvádí číslo stránky.

Respondent	Image	Očekávání zákazníka	Kvalita vnímaná zákazníkem	Hodnota vnímaná zákazníkem	Spokojenost zákazníka	Reklamace	Loajalita	ECSI
1	90,10%	78,65%	89,82%	93,03%	86,87%	86,42%	100,00%	89,27%
2	78,49%	79,11%	80,00%	73,49%	73,74%	69,63%	83,21%	76,81%
3	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4	100,00%	91,84%	96,64%	80,00%	90,40%	96,60%	96,60%	93,16%
5	100,00%	100,00%	86,35%	86,05%	100,00%	100,00%	86,41%	94,12%
6	88,43%	97,27%	80,00%	83,49%	80,00%	80,00%	100,00%	87,03%
7	100,00%	91,35%	93,23%	96,51%	96,87%	89,81%	86,41%	93,46%
8	100,00%	100,00%	96,77%	93,49%	93,13%	96,60%	89,81%	95,69%
9	90,10%	91,84%	86,45%	100,00%	100,00%	63,39%	86,41%	88,31%
10	96,70%	100,00%	86,59%	76,51%	83,53%	89,81%	100,00%	90,45%
11	100,00%	85,43%	90,00%	80,00%	93,33%	79,63%	83,02%	87,34%
12	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
13	76,76%	92,73%	83,23%	76,97%	80,00%	83,03%	89,81%	83,22%
14	85,09%	95,92%	86,77%	80,00%	83,13%	90,00%	90,00%	87,27%
15	93,40%	95,92%	60,00%	93,03%	83,95%	83,21%	96,60%	86,59%
16	86,76%	97,27%	90,13%	89,54%	100,00%	100,00%	89,23%	93,28%
17	88,43%	80,00%	70,00%	66,51%	80,00%	100,00%	86,03%	81,57%
18	52,00%	74,15%	53,60%	43,49%	50,20%	79,64%	73,01%	60,87%
19	100,00%	85,46%	76,77%	80,00%	80,00%	86,42%	93,21%	85,98%
20	90,06%	95,92%	90,00%	86,51%	93,13%	93,21%	93,01%	91,69%
21	65,25%	78,23%	76,51%	86,51%	83,13%	89,81%	93,40%	81,83%
22	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
23	46,43%	35,88%	36,45%	43,49%	36,47%	33,40%	43,59%	39,39%
24	100,00%	97,27%	86,72%	100,00%	96,47%	83,95%	93,21%	93,94%
25	83,46%	86,38%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	92,82%	83,24%
26	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
27	70,06%	55,92%	56,59%	46,51%	50,40%	96,79%	96,99%	67,61%
28	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	93,21%	99,03%
29	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
30	93,40%	86,81%	83,23%	96,51%	86,87%	89,82%	96,60%	90,46%
31	90,06%	100,00%	90,00%	89,54%	100,00%	100,00%	96,41%	95,14%
32	100,00%	97,27%	89,87%	100,00%	86,66%	86,42%	86,41%	92,38%
33	75,14%	100,00%	82,94%	100,00%	100,00%	100,00%	89,81%	92,56%
34	100,00%	100,00%	90,00%	80,00%	83,53%	76,42%	96,41%	89,48%
35	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	89,81%	98,54%
36	88,43%	89,11%	73,18%	96,51%	73,74%	73,03%	96,41%	84,35%
37	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
38	100,00%	100,00%	80,00%	86,05%	86,87%	100,00%	100,00%	93,27%
39	75,19%	87,70%	50,10%	100,00%	50,41%	26,98%	73,01%	66,20%
40	88,27%	95,92%	83,23%	100,00%	86,87%	36,81%	90,38%	83,07%
41	95,03%	100,00%	90,00%	93,49%	90,00%	90,00%	100,00%	94,07%
42	71,84%	100,00%	93,36%	93,03%	100,00%	100,00%	96,60%	93,55%
43	52,98%	67,76%	80,00%	80,00%	80,00%	96,61%	86,03%	77,63%
44	100,00%	97,27%	96,64%	96,51%	100,00%	93,21%	100,00%	97,66%

45	75,14%	91,84%	86,45%	82,57%	100,00%	100,00%	93,97%	90,00%
46	83,46%	73,19%	69,76%	76,51%	69,80%	93,39%	83,20%	78,48%
47	63,57%	90,00%	76,40%	83,03%	82,93%	62,84%	82,63%	77,34%
48	80,16%	89,11%	60,13%	66,51%	73,13%	26,97%	76,60%	67,52%
49	100,00%	75,00%	83,41%	86,51%	73,53%	59,45%	76,22%	79,16%
50	100,00%	100,00%	79,58%	100,00%	84,35%	100,00%	93,21%	93,88%
51	73,52%	85,92%	86,77%	83,03%	86,47%	89,81%	76,22%	83,11%
52	100,00%	100,00%	93,18%	100,00%	100,00%	96,61%	83,02%	96,11%
53	94,81%	89,08%	100,00%	100,00%	100,00%	79,82%	70,00%	90,53%
54	83,46%	93,19%	83,36%	80,00%	80,00%	86,42%	92,82%	85,61%
55	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	86,41%	98,06%
56	100,00%	87,76%	96,64%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	97,77%
57	100,00%	100,00%	100,00%	96,51%	93,33%	100,00%	83,02%	96,12%
58	96,70%	100,00%	86,45%	96,51%	100,00%	89,82%	86,03%	93,65%
59	80,16%	84,54%	76,54%	83,49%	76,87%	70,00%	90,38%	80,28%
60	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	76,22%	96,60%
61	90,06%	76,81%	70,00%	66,97%	73,53%	79,63%	92,82%	78,55%
62	100,00%	100,00%	100,00%	93,03%	93,13%	96,60%	100,00%	97,54%
63	55,35%	66,84%	43,36%	63,49%	62,52%	76,79%	83,20%	64,51%
64	100,00%	94,08%	83,23%	80,00%	76,47%	83,03%	93,01%	87,12%
65	100,00%	100,00%	93,23%	100,00%	100,00%	93,21%	89,81%	96,61%
66	100,00%	84,57%	73,36%	70,00%	77,07%	49,63%	56,99%	73,09%
67	90,06%	76,85%	76,45%	83,49%	83,34%	73,04%	76,03%	79,89%
68	90,06%	91,84%	93,28%	93,49%	100,00%	93,21%	93,21%	93,58%
69	76,82%	94,54%	86,59%	96,51%	90,21%	89,81%	96,60%	90,15%
70	68,55%	71,45%	63,28%	63,03%	66,47%	76,42%	79,61%	69,83%
71	56,70%	67,27%	59,95%	46,51%	59,79%	59,83%	63,01%	59,01%
72	100,00%	90,89%	93,23%	100,00%	100,00%	89,81%	82,63%	93,79%
73	100,00%	100,00%	100,00%	89,54%	100,00%	100,00%	100,00%	98,51%
74	100,00%	95,92%	90,00%	100,00%	90,00%	73,21%	100,00%	92,73%
75	96,70%	96,81%	90,00%	93,03%	83,53%	93,21%	93,59%	92,41%
76	90,10%	80,00%	76,40%	83,03%	86,47%	72,84%	80,00%	81,26%
77	95,03%	92,73%	93,23%	90,00%	90,00%	86,42%	69,43%	88,12%
78	68,55%	59,54%	53,36%	60,00%	76,87%	66,05%	80,00%	66,34%
79	80,12%	73,62%	69,90%	73,03%	73,34%	69,81%	96,41%	76,60%
80	100,00%	100,00%	83,41%	96,51%	87,07%	86,60%	89,81%	91,91%
81	81,79%	94,54%	90,00%	76,51%	80,00%	86,79%	100,00%	87,09%
82	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	93,21%	99,03%
83	65,25%	94,54%	70,00%	70,00%	70,00%	50,00%	75,45%	70,75%
84	93,40%	95,92%	86,59%	96,51%	93,53%	73,77%	89,81%	89,93%
85	83,46%	83,65%	69,76%	80,00%	70,61%	86,42%	80,00%	79,13%
86	95,03%	95,92%	93,23%	86,51%	93,13%	100,00%	96,60%	94,35%
87	46,38%	67,76%	66,64%	73,49%	73,53%	100,00%	80,00%	72,54%
88	86,76%	83,19%	83,36%	80,00%	80,00%	83,21%	83,59%	82,87%
89	81,73%	73,68%	56,77%	56,51%	56,26%	62,84%	79,61%	66,77%
90	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	83,02%	97,57%
91	91,73%	90,00%	93,23%	90,00%	90,00%	93,21%	96,60%	92,11%
92	100,00%	100,00%	90,00%	90,00%	96,66%	100,00%	96,60%	96,18%
93	96,70%	89,11%	66,35%	80,46%	93,74%	79,63%	83,02%	84,15%
94	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
95	83,46%	78,23%	76,45%	66,51%	73,53%	59,26%	62,06%	71,36%

147	100,00%	96,81%	96,77%	100,00%	100,00%	100,00%	69,43%	94,72%
148	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	84,35%	100,00%	100,00%	97,76%
149	60,27%	50,00%	70,00%	69,54%	63,54%	66,05%	86,99%	66,63%
150	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
151	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
152	96,70%	81,35%	76,54%	75,59%	87,48%	100,00%	86,41%	86,30%
153	71,84%	95,92%	70,32%	100,00%	65,65%	100,00%	96,41%	85,73%
154	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	84,35%	86,42%	69,43%	91,46%
155	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	86,42%	100,00%	98,06%
156	100,00%	67,73%	63,36%	62,10%	39,60%	56,40%	52,05%	63,03%
157	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	96,87%	96,61%	83,02%	96,64%
158	65,25%	74,12%	66,64%	63,49%	83,53%	96,61%	96,99%	78,09%
159	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
160	75,14%	100,00%	82,94%	100,00%	90,61%	66,05%	83,02%	85,40%
161	73,56%	90,89%	89,95%	76,05%	90,00%	89,82%	89,23%	85,64%
162	33,84%	57,83%	23,65%	20,00%	10,00%	23,58%	44,16%	30,44%
163	71,84%	81,35%	83,28%	90,00%	86,47%	100,00%	86,60%	85,65%
164	100,00%	93,62%	93,23%	96,51%	96,87%	93,21%	93,21%	95,24%
165	83,46%	89,54%	86,96%	70,00%	79,39%	100,00%	83,02%	84,62%

Abstrakt

Šimková, L. (2023). *Měření kvality/spokojenosti/loajality ve vybraném podniku služeb* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: kvalita, spokojenost, loajalita, Zásilkovna, dotazníkové šetření, mystery shopping

Tato diplomová práce se zabývá měřením kvality, spokojenosti a loajality společnosti Zásilkovna. Hlavním cílem práce je zanalyzovat a posoudit míru spokojenosti a loajality zákazníků ve vybraném podniku. Práce je rozdělena do dvou částí, přičemž první z nich je zaměřena na teoretickou oblast. V té jsou definovány základní a pro tuto práci klíčové pojmy jako je kvalita služeb, zákaznická spokojenost a loajalita společně s metodami měření těchto ukazatelů. V jedné z kapitol je charakterizována vybraná společnost Zásilkovna a dále je teoreticky představen marketingový výzkum. Empirická část práce blíže popisuje vybrané metody použité k šetření, jimiž jsou například mystery shopping nebo dotazníkové šetření, a zároveň ukazuje marketingový výzkum provedený na základě těchto metod. Závěrečná kapitola práce analyzuje nejen zmíněné metody šetření, ale i další použité metody v této práci, a na základě těchto výsledků vyhodnocuje návrhy na zlepšení pro vybranou společnost.

Abstract

Šimková, L. (2023). *The measurement of the quality/satisfaction/loyalty of the selected company* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: quality, satisfaction, loyalty, Zásilkovna, survey, mystery shopping

This thesis deals with the measurement of quality, satisfaction and loyalty of the company Zásilkovna. The main objective of the thesis is to analyse and assess the level of customer satisfaction and loyalty in the selected company. The thesis is divided into two units, the first of which focuses on the theoretical area. In the latter, the basic and key concepts for this thesis such as service quality, customer satisfaction and loyalty are defined along with the methods of measuring these indicators. In one of the chapters, the selected company Zásilkovna is characterized and marketing research is theoretically rebuilt. The empirical part of the thesis describes in more detail the selected methods used for the survey, such as mystery shopping or questionnaire surveys, and also shows the marketing research conducted on the basis of these methods. The final chapter of the thesis analyses not only the mentioned methods of survey, but also other methods used in this thesis, and based on these results evaluates suggestions for improvement for the selected company.