

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická

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

Ing. Eliška Vildová

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

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

Plzeň 2014

Poděkování

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

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

Anotace

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

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

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

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

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

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

Annotation

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

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

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

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

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

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

Annotation

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

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

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

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

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

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto disertační práci na téma

„Spokojenost zákazníka – předpoklad efektivního řízení podniku cestovního ruchu“

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

V Plzni dne

Podpis.....

Obsah

Seznam použitých zkratk	9
Seznam obrázků	10
Seznam tabulek	12
1 Úvod	15
2 Cíle a metodika disertační práce	19
2.1 Cíle disertační práce	19
2.2 Postup zpracování disertační práce	20
2.3 Použité metody vědeckého zkoumání	23
3 Teoretická východiska disertační práce	25
3.1 Základní pojmy	25
3.1.1 Podnikání, podnik, podnikatel	25
3.1.2 Cestovní ruch, podnik cestovního ruchu	28
3.1.3 Lázeňství	28
3.1.4 Řízení podniku	29
3.1.5 Zákazník	37
3.1.6 Spokojenost zákazníka	37
3.1.7 Loajalita zákazníka	39
3.1.8 Věrnost zákazníka	40
3.1.9 Diversity management	41
3.2 Spokojenost zákazníka	42
3.2.1 Spokojenost z různých pohledů	42
3.2.2 Historický vývoj spokojenosti zákazníka	44
3.2.3 Význam spokojenosti zákazníka	52
3.2.4 Aspekty zákaznické spokojenosti	58
3.2.5 Determinanty spokojenosti	59
3.2.6 Teorie a koncepty	61
3.2.7 Stížnost	70
4 Přístupy k měření spokojenosti zákazníků	81
4.1 Objektivní měření	81
4.2 Subjektivní měření	83
4.2.1 Funkčně orientované postupy	83
4.2.2 Postupy na základě skutečnosti	91

4.2.3 Problémově orientované postupy	93
5 Návrh postupu analýzy spokojenosti zákazníka	100
5.1 Teoretický postup práce.....	100
5.2 Volba modelového podniku	101
5.2.1 Lázně Františkovy Lázně a.s.	103
5.2.2 Analýza konkurence	105
5.2.3 Typologie zákazníků.....	106
5.3 Přehled použitých výzkumných metod	107
5.3.1 Výzkum u ostatních lázeňských společností a rozhovory s jejich zástupci	107
5.3.2 Rozhovory s lázeňskými hosty	108
5.3.3 Sestavení dotazníku	109
5.3.4 Dotazníkové šetření	110
6 Měření spokojenosti a loajality zákazníka	112
6.1 Index spokojenosti zákazníka.....	112
6.1.1 Stanovení vah	113
6.1.2 Výpočet indexu.....	119
6.1.3 Porovnání dle segmentů.....	120
6.2 Index loajality zákazníka	124
6.2.1 Výpočet indexu.....	125
6.2.2 Porovnání dle segmentů.....	126
6.3 Porovnání indexů spokojenosti – věrnosti a loajality zákazníka.....	128
6.4 Validace dotazníku	132
6.4.1 Korelační analýza	132
6.4.2 Faktorová analýza.....	135
7 Zhodnocení	139
7.1 Vlastní návrh – index věrnosti.....	142
7.2 Vlastní návrh – koloběh oslovení zákazníka	144
8 Závěr.....	147
8.1 Přínos disertační práce pro výzkum a vývoj v oboru	149
8.2 Přínos disertační práce pro praxi	150
8.3 Přínos disertační práce pro pedagogickou činnost	150
9 Seznam použitých zdrojů	152
Přílohy	159

Seznam použitých zkratek

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

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Postup zpracování disertační práce.....	20
Obr. č. 2 Zkoumaná oblast řízení vztahů se zákazníky	21
Obr. č. 3 Stupně spokojenosti zákazníka.....	21
Obr. č. 4 Pyramida rezonance značky	22
Obr. č. 5 Podnikatel - lídr - manažer	26
Obr. č. 6 Vývoj marketingové koncepce	31
Obr. č. 7 Rozdíl mezi transakčním a vztahovým marketingem.....	32
Obr. č. 8 Celková analýza řízení vztahů se zákazníky	33
Obr. č. 9 Prvky CRM.....	35
Obr. č. 10 Životní cyklus - vztah se zákazníkem.....	36
Obr. č. 11 Model spokojenosti lázeňského hosta	38
Obr. č. 12 Model spokojenosti a loajality zákazníků	39
Obr. č. 13 Matice spokojenosti a věrnosti	41
Obr. č. 14 Hierarchie potřeb podle Maslowa	45
Obr. č. 15 Vývoj řízení jakosti	47
Obr. č. 16 Procesní model systému managementu jakosti v koncepci ISO	50
Obr. č. 17 Od kvality výrobku ke změně kultury firmy	52
Obr. č. 18 S-O-R schéma.....	56
Obr. č. 19 Determinanty polohy a šíře toleranční zóny.....	61
Obr. č. 20 Vznik C/D paradigmatu.....	62
Obr. č. 21 Přehled typologizace forem spokojenosti.....	66
Obr. č. 22 Přechod mezi různými úrovněmi spokojenosti v čase.....	67
Obr. č. 23 Vznik spokojenosti - teorie hledání	69
Obr. č. 24 Vícefaktorový model spokojenosti zákazníka.....	70
Obr. č. 25 Počet vypovězených smluv za rok v souvislosti s nespokojeností se zákaznickým servisem.....	72
Obr. č. 26 Co české spotřebitele frustruje na zákaznických službách.....	72
Obr. č. 27 Reakce na stížnost a zpětné získání nespokojených zákazníků.....	73
Obr. č. 28 Vznik spokojenosti s reakcí na stížnost.....	74
Obr. č. 29 Odpověď na stížnost - toleranční zóna a spokojenost s odpovědí na stížnost.....	75

Obr. č. 30 Graf příčin a následků problému zákazníka - dlouhé čekání na telefon.....	79
Obr. č. 31 Typy pozorování.....	81
Obr. č. 32 GAP model	86
Obr. č. 33 Vývoj znaku - charakteristiky služeb	89
Obr. č. 34 Srovnání faktorů kvality služeb	95
Obr. č. 35 Význam a frekvence problému v rámci FRAP analýzy - příklad hotelových služeb	97
Obr. č. 36 Návrh postupu zjišťování spokojenosti zákazníka	100
Obr. č. 37 Počet přenocování v Karlovarském kraji.....	102
Obr. č. 38 Empirická hustota rozdělení indexu spokojenosti zákazníka.....	114
Obr. č. 39 Empirická hustota rozdělení indexu spokojenosti zákazníka s využitím expertních vah	115
Obr. č. 40 Empirická hustota rozdělení indexu spokojenosti zákazníka s využitím vypočtených vah.....	116
Obr. č. 41 ISZ pro různé segmenty ověřené metodou ANOVA.....	123
Obr. č. 42 Srovnání empirické funkce hustoty pro ISZ a $ILZ = 0$	130
Obr. č. 43 Korelační tabulka jednotlivých položek.....	132
Obr. č. 44 Korelační tabulka – hotel Goethe	134
Obr. č. 45 Korelační tabulka – typ pobytu doprovod	135
Obr. č. 46 Faktorová analýza pro oblast stravování, léčení a volnočasových aktivit.....	136
Obr. č. 47 Míra spokojenosti zákazníka	143
Obr. č. 48 Koloběh oslovení zákazníka.....	145

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Změna počtu klientů a přenocování 1-6/2013 vs. 2010	16
Tab. č. 2 Změna počtu klientů a přenocování 1-6/2013 vs. 2012	16
Tab. č. 3 Přístupy k řízení jakosti	48
Tab. č. 4 Některé odlišnosti koncepcí ISO a TQM	51
Tab. č. 5 Přehled významu spokojenosti zákazníka	54
Tab. č. 6 Přehled teorií a konceptů	64
Tab. č. 7 Ubytovací kapacita Františkových Lázní	105
Tab. č. 8 Typologie stávajících zákazníků	106
Tab. č. 9 Dotazník – faktory a položky spokojenosti	110
Tab. č. 10 Přehled dat dotazníkového šetření	111
Tab. č. 11 Důležitost vah zkoumaných faktorů	117
Tab. č. 12 Vypočtené váhy zkoumaných faktorů pro jednotlivé segmenty	118
Tab. č. 13 Index spokojenosti zákazníka pro různé váhy	120
Tab. č. 14 Index spokojenosti zákazníka dle segmentů a různých vah	120
Tab. č. 15 Index loajality a věrnosti zákazníka pro různé váhy	126
Tab. č. 16 Index loajality zákazníka dle segmentů a různých vah	127
Tab. č. 17 Porovnání indexů	128
Tab. č. 18 Porovnání ISZ a ILZ dle jednotlivých segmentů pro vypočtené váhy	128
Tab. č. 19 Zákazníci s nulovým ILZ dle jednotlivých segmentů	130
Tab. č. 20 Faktorová analýza – stravování, léčení, volnočasové aktivity	136
Tab. č. 21 Hodnoty vypočtených indexů	143

1 Úvod

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

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

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

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

V posledních letech prošly české lázně několika tvrdými zkouškami. Snad nejtěžší, s výjimkou privatizace, která se dotkla v Karlovarském kraji zejména Lázní Kyselka, byla zkouška v roce 2012 - zavedení nových pravidel omezujících lázeňskou péči hrazenou z prostředků veřejného zdravotního pojištění, tj. komplexní a příspěvkovou lázeňskou léčbu. V rámci těchto změn byly některé indikace doporučeny k léčbě pouze formou příspěvkové lázeňské péče (z prostředků veřejného zdravotního pojištění je hrazena pouze léčebná část, pacient si hradí ubytování a stravu), délka léčebných pobytů byla zkrácena v průměru o jeden týden a některé indikace byly ze seznamu vyškrtnuty úplně. Podle některých zdrojů klesl počet pacientů o polovinu. (Zimola, 2013)

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

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

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

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

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

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

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

K omezení lázeňské péče hrazené z prostředků veřejného zdravotního pojištění došlo ke konci roku 2012. Data o počtu pacientů na KLP a PLP za celý rok 2013 nejsou ještě k dispozici. Z výše uvedené tabulky č. 1 vyplývá, že za prvních šest měsíců došlo oproti roku 2012 k úbytku návrhů na lázeňskou péči o 37 %, resp. o 36 %. V průběhu roku 2012 byla postupně lázeňská péče v návaznosti na chystané změny již omezována. Ve srovnání s rokem 2010 je zřejmé, že v rámci KLP došlo k 43% úbytku, u PLP představoval tento úbytek 30 %. (<http://www.senat.cz/xqw/webdav/pssenat/original/70055/58847>, online 9.3.2014)

Právě v této době není pro lázeňské společnosti nic důležitějšího než si svého zákazníka „opečovat“ a věřit, že bude služby podniku využívat a doporučovat dále.

V této souvislosti je nutné zdůraznit, jakým zásadním způsobem může makroekonomické okolí firmy ovlivnit její působení na trhu. Mezi hlavní prvky širšího okolí řadíme (Jakubíková, 2009; Kotler, Keller, 2007):

- **P** – politicko-právní,
- **E** – ekonomické,
- **S** – sociálně-kulturní,
- **T** – technické a technologické,
- **EL** – ekologické.

Pozornost v tomto případě je nutné směřovat zejména k legislativním změnám. Nová pravidla, přijatá na podzim roku 2012, měla za následek, že některá zařízení nedokázala reflektovat nově stanovená pravidla a díky tomu byla nucena svoji činnost ukončit (např. lázně Velichovky). I pro jiné subjekty znamenala tato legislativní změna náročnou situaci. Hlavním úkolem managementu lázeňských organizací bylo se s tímto neovlivnitelným faktorem vyrovnat a přizpůsobit se novým podmínkám. V dubnu 2014 ústavní soud tuto spornou vyhlášku zrušil – zůstává v platnosti do konce roku 2014. Soud došel k závěru, že takto závažnou problematiku nelze upravovat ministerskou vyhláškou, ale je nutné vydat nový zákon. (<http://zdravi.e15.cz/denni-zpravy/z-domova/ustavni-soud-zrusil-spornou-lazenskou-vyhlasiku-474837>, online 4.5.2014) Lze očekávat, že avizovaná legislativní změna opět ovlivní odvětví lázeňství a bude nutné, aby se všechny subjekty novým pravidlům podřídily a mohly tak pokračovat ve své činnosti.

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

- zkoumat požadavky svých zákazníků (i zákazníků konkurence),

- rychle a efektivně tyto požadavky plnit a
- zkoumat to, do jaké míry dodané produkty vyhovují potřebám a očekáváním.

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

2 Cíle a metodika disertační práce

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

Práce se zabývá otázkou spokojenosti zákazníka. Nejprve je toto téma řešeno na teoretické úrovni, kde jsou na začátku práce popsány základní a důležité pojmy. Otázka spokojenosti zákazníka je dále analyzována v dílčích oblastech - historický vývoj, spokojenost dle různých pohledů, význam, aspekty zákaznické spokojenosti a její determinanty. Na základě těchto informací jsou blíže popsány jednotlivé teorie, které se otázkou spokojenosti zákazníka zabývají.

Problematikou otázky spokojenosti zákazníka by se měl zabývat každý podnikatelský subjekt. V praxi dochází často k opomenutí, že znalost přání a potřeb zákazníka může být pro podnik zásadní v rámci jeho dalšího rozvoje. Na základě provedené literární rešerše, realizovaných výzkumů a zjištěných praktických informací dospěla autorka k závěru, že existují různé modely spokojenosti zákazníka, které ale nebyly aplikovány v oblasti lázeňství. Z tohoto důvodu budou vybrané modely vypočteny na příkladu konkrétní lázeňské společnosti.

2.1 Cíle disertační práce

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

Autorka se bude zabývat vybraným lázeňským subjektem, který působí v Karlovarském kraji, kde je lázeňství jedním z nejdůležitějších zdrojů obživy místního obyvatelstva. Základem empirické části je analýza získaných dat zkoumaného podniku, jejich zhodnocení a následné navržení modelu, který by poskytl relevantní informace o významu jednotlivých služeb lázeňského pobytu a spokojenosti s nimi.

Dílčí a postupové cíle:

- vymezení teoretických východisek zkoumané problematiky - spokojenost zákazníka, jejího významu, teorií a konceptů, které se pro výpočet používají s možností jejich aplikace v podmínkách vybraného subjektu,
- vymezení konkrétního podniku cestovního ruchu, resp. lázeňského subjektu,
- nalezení vhodných statistických modelů (zejména s ohledem na dostupnost výzkumných dat) s dostatečnou vypovídací schopností o spokojenosti zákazníka,
- zjištění hlavních faktorů, které ovlivňují spokojenost zákazníka v lázeňské organizaci.

Autorka v rámci disertační práce ověří či vyvrátí platnost následujících hypotéz:

H1: Pro lázeňské hosty je nejdůležitější oblastí v rámci lázeňského pobytu léčení.

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

2.2 Postup zpracování disertační práce

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

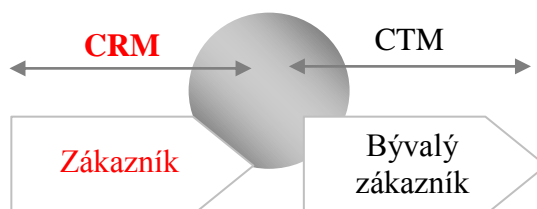
Obr. č. 1 Postup zpracování disertační práce



Zdroj: Vlastní návrh, Mariánské Lázně, 2014

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

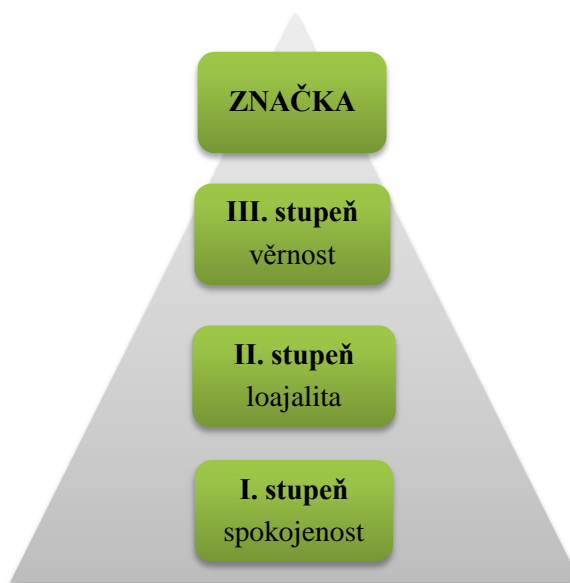
Obr. č. 2 Zkoumaná oblast řízení vztahů se zákazníky



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

Autorka čerpala teoretické informace především ze zahraniční literatury. S tím je spojen problém, že především německý jazyk si originální anglický význam přizpůsobuje svým potřebám a může dojít k určitým nepřesnostem. Tento jev lze pozorovat např. při překladu významu slova loyalty, kdy někteří čeští autoři nerozlišují v překladu rozdíl mezi loajalitou a věrností zákazníka.

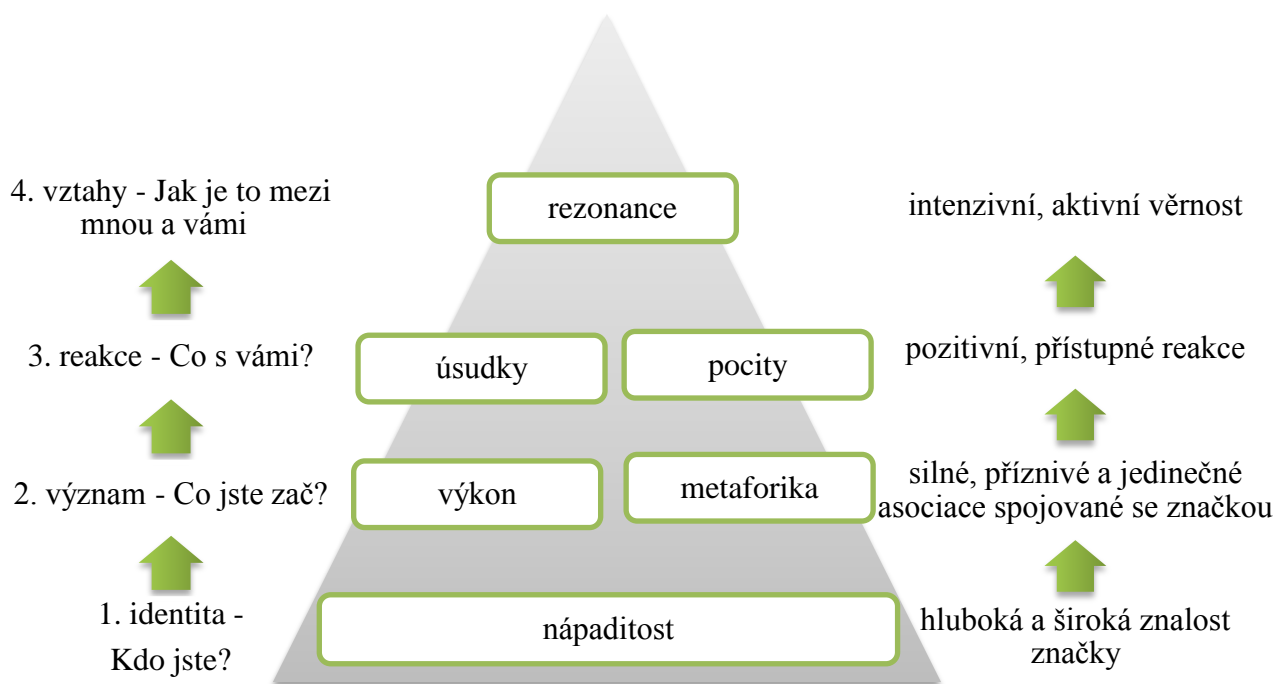
Obr. č. 3 Stupně spokojenosti zákazníka



Zdroj: Vlastní návrh, Mariánské Lázně, 2014

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

Obr. č. 4 Pyramida rezonance značky



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

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

- **Nápaditost značky** – jak dochází k evokaci značky při nákupním procesu.
- **Výkon značky** – funkční naplnění požadavků zákazníka.
- **Metaforika značky** – bere v úvahu vedlejší vlastnosti výrobku včetně způsobů, jakými naplňuje společenské potřeby zákazníků.
- **Úsudky o značce** – osobní názory a hodnocení zákazníků.
- **Pocity ze značky** – emociální odpovědi.

- **Rezonance značky** – pocit „sladění“ se značkou.

V souvislosti se značkou je nutné zmínit i pojem emoce – komplexní psychologický fenomén, který zásadním způsobem ovlivňuje chování zákazníka. Emoce jsou chápány jako „základní kameny rychlého a úsporného rozhodování.“ (Psychologie Dnes, 10/2004 in Vysekalová, 2009) Emoce ovlivňují jak okamžitě, tak dlouhodobě např. v procesu učení. Všechny tyto složky jsou vzájemně provázané, podnikatelský subjekt by měl mít toto na zřeteli a měl by tyto požadavky reflektovat v každém okamžiku nákupního procesu.

2.3 Použité metody vědeckého zkoumání

Pro dosažení definovaného základního cíle využívá autorka kombinaci několika vědeckých metod. Vymezené dílčí cíle disertační práce svou povahou ovlivňují zvolené metody pro zpracování. Analýza sekundárních zdrojů byla provedena zejména z německé literatury, kde se této oblasti věnuje několik autorů – např: Bruhn (1995), Homburg (2003), Kaiser (2005), Meffert (1981), Momberger (1995), Seidel (2007), Stauss (2007; 2009). V české literatuře nalezneme pouze dílčí informace u různých autorů - např. Chlebovský (2006), Fotr a kol. (2012), Jakubíková (2009; 2013), Kislíngrová (2010), Koudelka (2006), Lehtinen (2007), Lošťáková (2007), Nenadál (2004; 2008), Srpová (2010), Synek (2010), Veber (2007; 2008), Vysekalová (2011; 2014), Zamazalová (2009). Tyto informace jsou využívány po celou dobu zpracování disertační práce k definování výchozích teoretických poznatků. K naplnění stanovených cílů práce bylo využito určitých analogických postupů, které vycházely z již vytvořených metod.

S ohledem na téma práce bylo nutné pracovat pouze s výzkumnými daty podniku cestovního ruchu, konkrétně daného lázeňského subjektu. Tato data a další informace byla autorkou práce analyzována tak, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů.

Pro zjišťování primárních dat bylo využito smíšeného výzkumu, tj. jak kvantitativního, tak kvalitativního. Primární informace byly získány následujícími metodami:

- nestrukturovanými rozhovory s návštěvníky lázní,
- strukturovanými rozhovory s manažery ostatních lázeňských společností působících v České republice,
- dotazníkovým šetřením.

Do jisté míry využila autorka informace z vlastního pozorování. Ve vybraném lázeňském subjektu pracuje, má možnost se zákazníky komunikovat, pozorovat jejich chování a tak snadněji definovat jejich potřeby a přání. Nestrukturované rozhovory s hosty byly vedeny formou prezentací, jejichž cílem je zákazníkovi představit určitý produkt, snažit se mu vysvětlit veškeré výhody s ním spojené, případně jej přesvědčit k realizaci dalšího nákupu, resp. k rezervaci dalšího lázeňského pobytu. V rámci těchto prezentací probíhá panelová diskuze, a proto je možné zjistit detailnější informace o těchto zákaznících a pozorovat jejich chování.

Realizované dotazníkové šetření odpovídá velikosti zkoumaného podniku, kdy počet řádně vyplněných a odevzdaných dotazníků představuje 13% vzorek všech hostů u daného lázeňského subjektu za zkoumané období, tzn. za rok 2012 a 2013.

3 Teoretická východiska disertační práce

Tato kapitola obsahuje přehled hlavních teoretických východisek disertační práce. Nejprve jsou definovány pojmy: podnikání, podnik, cestovní ruch a lázeňství. Další část této kapitoly je věnována řízení podniku a spokojenosti zákazníka ve všech jeho stupních (spokojenost, loajalita a věrnost).

3.1 Základní pojmy

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

3.1.1 Podnikání, podnik, podnikatel

Podnikání je obecně považováno za základ rozvoje lidské civilizace, nicméně po dlouhou dobu nebylo předmětem společenského zájmu. V historických publikacích se dočteme informace o umělcích, literatuře apod., ale zmínka o podnikání chybí. Až v 18. století Richard Cantillon (in Srpová, Řehoř a kol., 2010) pojmenoval nově vznikající profesi, kterou nazval „*entrepreneur*“ (podnikatel). Doslovný překlad uvádí, že se jedná o člověka, který je někde mezi, tzn. plní funkci prostředníka. V té době se objevuje i pojem rentiér. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma osobami spočíval v tom, že rentiér poskytoval kapitál za určitou cenu (úroky), zatímco podnikatel realizoval určitý projekt, s nímž byla spojena rizika. (Veber, Srpová a kol., 2008) Základním motivem podnikání byla snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, zvyšování hodnoty firmy, čehož bylo dosahováno prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníka. Úspěch, resp. neúspěch byl závislý na osobě podnikatele, jeho aktivitě, nápaditosti apod. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)

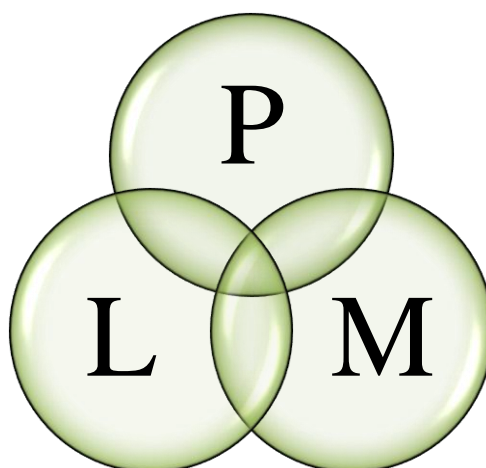
Pojem podnikání se postupně vyvíjel a je možné jej chápat z různých hledisek:

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

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

„Podnikatelem může být každá fyzická nebo právnická osoba, která získala živnostenské oprávnění podle živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů). Průkazem živnostenského oprávnění je živnostenský list nebo koncesní listina.“ (Synek, Kislingerová a kol., 2010) Jak se podnikání vyvíjelo, docházelo ke změnám uvnitř personální struktury a kromě podnikatele se objevují další důležité pojmy: manažer či lídr. Manažer je osoba, která vykonává základní manažerské funkce (plánování, organizace, realizace, kontrola, vedení lidí apod.). Vůdčí osobností neboli lídrem je chápána osoba, která umí ovlivňovat a získávat lidi k dosažení společného stanoveného cíle. Jeho síla je dána myšlenkami, charismatem apod. Všechny tyto osobnosti se mohou vzájemně prolínat a vytvářet různé kombinace, jež jsou základem budoucího úspěchu. Nejznámějším příkladem osobnosti se všemi třemi rysy byl Tomáš Baťa. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)

Obr. č. 5 Podnikatel - lídr - manažer



Zdroj: Synek M, Kislingerová E. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2010, str. 13

Objektivně je potřeba říci, že znalost teorie podnikání nemůže zaručit 100% úspěch a velice často závisí na osobnosti podnikatele. Může ale pomoci najít správnou cestu a překonat nástrahy a bariéry.

Podnik je zákonem č. 531/1991 Sb. definován jako: „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto

účelu sloužit.“ (<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>, online 05.05.2014)

S tím, jak se podnikání vyvíjelo, bylo nutné se na podnik dívat z různých hledisek. Různé podniky mají společné charakteristiky, a proto je lze třídit podle velkého množství hledisek, které se liší dle každého autora. Mezi základní typy podniků podle Synka a Kislingerové (2010) patří:

1) Podle právní formy:

- a.** podniky jednotlivce,
- b.** osobní společnosti,
- c.** kapitálové společnosti,
- d.** družstva,
- e.** evropské společnosti a sdružení,
- f.** veřejné (státní) podniky, neziskové organizace.

2) Podle sektorů a hospodářských odvětví:

- a.** sektor zemědělství,
- b.** sektor průmyslu,
- c.** sektor služeb - do této kategorie řadíme podnik cestovního ruchu, který je předmětem této disertační práce.

3) Podle velikosti:

- a.** malé - méně než 100 zaměstnanců, roční obrat < 30 mil. Kč,
- b.** střední - méně než 500 zaměstnanců, roční obrat < 100 mil. Kč,
- c.** velké - všechny ostatní podniky.

Toto pojetí je podle Svazu průmyslu České republiky. Rozdílné pojetí můžeme nalézt v podání Českého statistického úřadu, v podání Evropské unie a ostatních institucí.

4) Podle typu výroby:

- a.** výroba hromadná - pouze jeden druh výrobku,
- b.** výroba vázaná - jeden nebo více sdružených výrobků,

- c. výroba druhová - jeden druh výrobků ve více variantách,
- d. výroba sériová - skupina výrobků, která prochází výrobním procesem,
- e. výroba plynulá - neurčitý sled časově stejných pracovních úkonů, které mění výchozí surovinu v konečný výsledek,
- f. výroba kusová - různé druhy výrobků v malém množství.

Jak již bylo zmíněno, kritérii pro členění podniků je mnoho a liší se v podání každého autora. Pro potřeby této disertační práce je důležité, že podnik cestovního ruchu se řadí do sektoru služeb.

3.1.2 Cestovní ruch, podnik cestovního ruchu

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

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

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

3.1.3 Lázeňství

V rámci praktické části této disertační práce se bude autorka věnovat lázeňské společnosti. Lázeňský cestovní ruch je zvláštní formou zotavení s důrazem na zdravotně-preventivní,

rehabilitační a kulturní stránku, kde jde zejména o lázeňskou léčbu pod lékařským dohledem. V lázeňských místech se intenzivně rozvíjí i kulturně-spoločenský život, který vyvolává kulturní a rekreační cestovní ruch a tvoří podstatu lázeňského cestovního ruchu. Jeho rozvoj je podmíněn existencí přírodních léčivých zdrojů (přírodní léčivé vody, plyny, bahno, klimatické podmínky), které ovlivňují zaměření lázeňské léčby. Lázeňská léčba založená na využívání přírodních léčivých zdrojů se kombinuje s medikamentózní léčbou, dietním stravováním a rehabilitací. Lázeňskou léčbou se sleduje prevence chorob, zlepšení zdravotního stavu a tím i snižování pracovní neschopnosti obyvatelstva. (Knop, 1999)

3.1.4 Řízení podniku

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

V dnešní moderní době můžeme na strategický management pohlížet z několika různých pohledů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012):

- 1) **Procesní přístup** - důraz je kladen na manažerské funkce v částech plánování, organizování, výběr pracovníků a jejich rozmístění, vedení a kontrola.
- 2) **Psychologicko-sociální přístup** - v rámci tohoto pohledu jsou nejdůležitější manažerské funkce v oblasti výběru, rozmístování a vedení pracovníků. Důležitým aspektem je využití motivace a stimulace v rámci pracovního výkonu.
- 3) **Systémový přístup** - vychází z předpokladu, že dílčí procesy fungují v integrovaném celku.

Řízení podniku zahrnuje plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu jednotlivých podnikových činností na konkrétních úrovních tak, aby bylo dosahováno stanovených cílů. Cílem je optimální skloubení výše uvedených činností. Nositeli řízení jsou buď sami vlastníci, nebo speciální orgány vytvořené vlastníky a vlastníkům zodpovědné. Na vrcholové úrovni můžeme hovořit o strategickém řízení, které určuje základní směr podniku a jeho koncepci. Na nižší úrovni hovoříme o taktickém řízení, které stanovuje konkrétní postupy a prostředky, které povedou k proklamaci podnikové strategie. Na nejnižší úrovni se nachází operativní řízení, které představuje konkrétní rozhodnutí v krátkodobém časovém

horizontu. Činnosti, které jsou předmětem řízení, lze třídit i podle jednotlivých funkcí na činnost výrobní (ve výrobním podniku), nákupní, prodejní, marketingovou, personální, finanční atd. (Jakubíková, 2013)

Pro potřeby této disertační práce se autorka rozhodla dále zabývat pouze marketingovým řízením, které je v oblasti služeb zcela zásadní.

Marketingové řízení

V současné době uplatňovaná marketingová koncepce řízení neměla vždy jednoduchou cestu. Marketingové koncepci historicky předcházely koncepce výrobní, jež vychází z předpokladu, že spotřebitelé upřednostňují levné a dostupné výrobky. V rámci tohoto směru byl kladen důraz na zajištění efektivní výroby a distribuce (známými představiteli této koncepce jsou např. Henry Ford či Baťa). Dalším směrem byla koncepce výrobová, jež vycházela z předpokladu, že zákazníci budou dávat přednost výrobkům, které jsou kvalitní, zajímavé a spolehlivé. Problémem této koncepce byla častá provozní slepota, která mohla vést ke ztrátě zákazníka. Další významnou koncepcí byla koncepce prodejní, jejímž cílem bylo prodat to, co již je, a ne to, co zákazník chce. Marketingová koncepce je založena na znalosti potřeb a přání zákazníka a na schopnosti jej efektivně uspokojovat. Tato koncepce se v současné době uplatňuje nejvíce, ale postupem času byla doplněna o další faktory (můžeme také hovořit o spotřebitelsky orientované nebo cílově orientované marketingové koncepci, integrovaném přístupu apod.). Novější, ale méně známou je společenská koncepce. Tato koncepce vznikla jako reakce na chování některých podniků, kterým byla vyčítána snaha uspět bez ohledu na okolní společnost. Jejím cílem je zlepšení kvality života a společenská odpovědnost¹ (CRS - *Corporate Social Responsibility*).

V literatuře nalezneme mnoho modifikací těchto koncepcí. Kotler a Keller vnímají koncepci společenského marketingu jako součást holistické marketingové koncepce, která je založena „na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti“. (Kotler, Keller in Jakubíková, 2013)

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

Obr. č. 6 Vývoj marketingové koncepce



Zdroj: Seifertová, V. Marketing v lázeňském cestovním ruchu. Praha: VŠ CRLH, 2003, str. 31

V oblasti aplikace marketingu služeb do cestovního ruchu neprobíhal stejný historický vývoj jako ve výrobních, obchodních a distribučních firmách. Jeho vývoj zaostával z řady příčin zhruba o deset až dvacet let. Ale i marketing se dynamicky vyvíjí, neustále vznikají nové a nové marketingové nástroje a strategie. V současné době se uplatňuje marketing vztahů - jehož základním cílem je přilákání, udržení a posilování vztahů se zákazníkem. Přilákání nových zákazníků představuje v marketingovém myšlení pouze první krok. Způsob chápání vztahů ve firmách se mění. Dřívější důraz na transakci je v současné době nahrazen důrazem na vztahy, jejichž cílem je udržení zákazníka, navázání dlouhodobých kontaktů, vzájemná spolupráce. Trhy zákazníků musí vždy zůstat prioritní oblastí zájmu marketingových činností. Je třeba soustředit méně pozornosti na transakční marketing, který zdůrazňuje jednorázový prodej služby či získání nového zákazníka, a více se zaměřit na budování dlouhodobých vztahů. Jde o dva rozdílné přístupy, jejichž srovnání je možné vidět na obr. č. 7.

Obr. č. 7 Rozdíl mezi transakčním a vztahovým marketingem

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

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

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

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

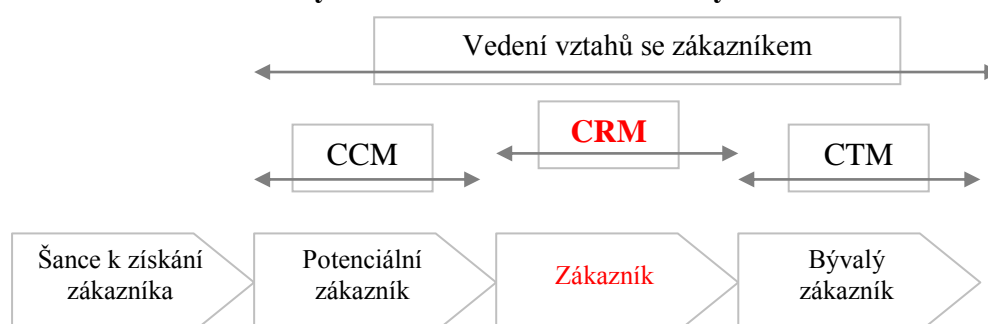
důraz nejen na dobré vztahy firmy s trhem zákazníků, ale zaměřuje se i na vztahy s dalšími trhy, které organizaci ovlivňují (trh dodavatelů, zaměstnanců, potenciálních zaměstnanců, ovlivňovatelů, referenční trh apod.).

Customer Relationship Management (CRM)

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

Je nutné si ovšem uvědomit, že koncept řízení vztahu se zákazníky pracuje pouze již s existující základnou zákazníků. Této fázi předchází budování a získávání nových zákaznických vztahů, které může probíhat následujícím způsobem, viz obr. č. 8.

Obr. č. 8 Celková analýza řízení vztahů se zákazníky



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

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

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

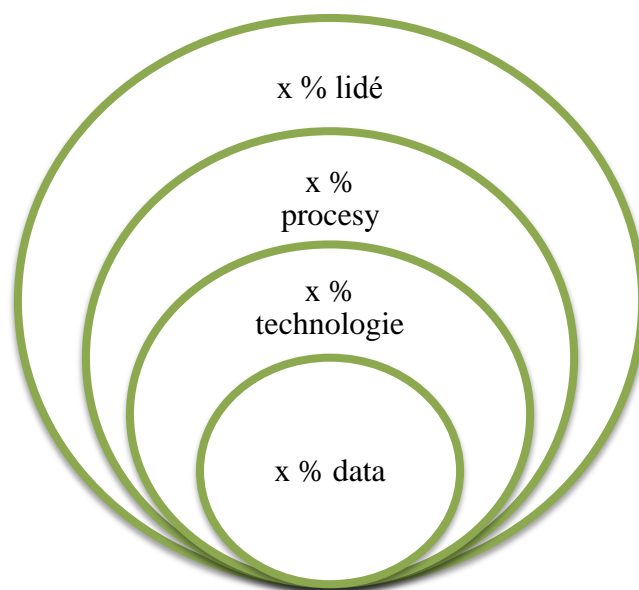
Pojem CRM je v současné době spojen s několika myšlenkami, které můžeme kategorizovat do dvou základních východisek, a to optimalizace kontaktů a dále rozvoj vztahů. (Chlebovský, 2006)

- CRM jako optimalizace kontaktů představuje zákaznický orientovanou hodnotu, která souvisí s procesy v oblasti marketingu, prodeje a služeb. Je založen na kombinaci a využití všech zákaznických dat v databázi, stejně tak jako na synchronizaci všech souvisejících komunikačních agend.
- CRM jako rozvoj vztahů může rozvinout stejné technologie, ale to není jeho hlavním záměrem. Charakteristické pro řízení vztahů se zákazníky je dlouhodobé rozvíjení vztahů, které patří k ústředním bodům celého procesu. Cílem je vybudování důvěry mezi dodavatelem a odběratelem. Důvěru ani loajalitu si nelze koupit nebo vynutit, musí být získány pozitivní dlouhodobou zkušeností.

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost. Podle Wesslinga je možné tyto prvky doplnit ještě o další část, která představuje obsah. (Wessling, 2001, s. 16)

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

Obr. č. 9 Prvky CRM

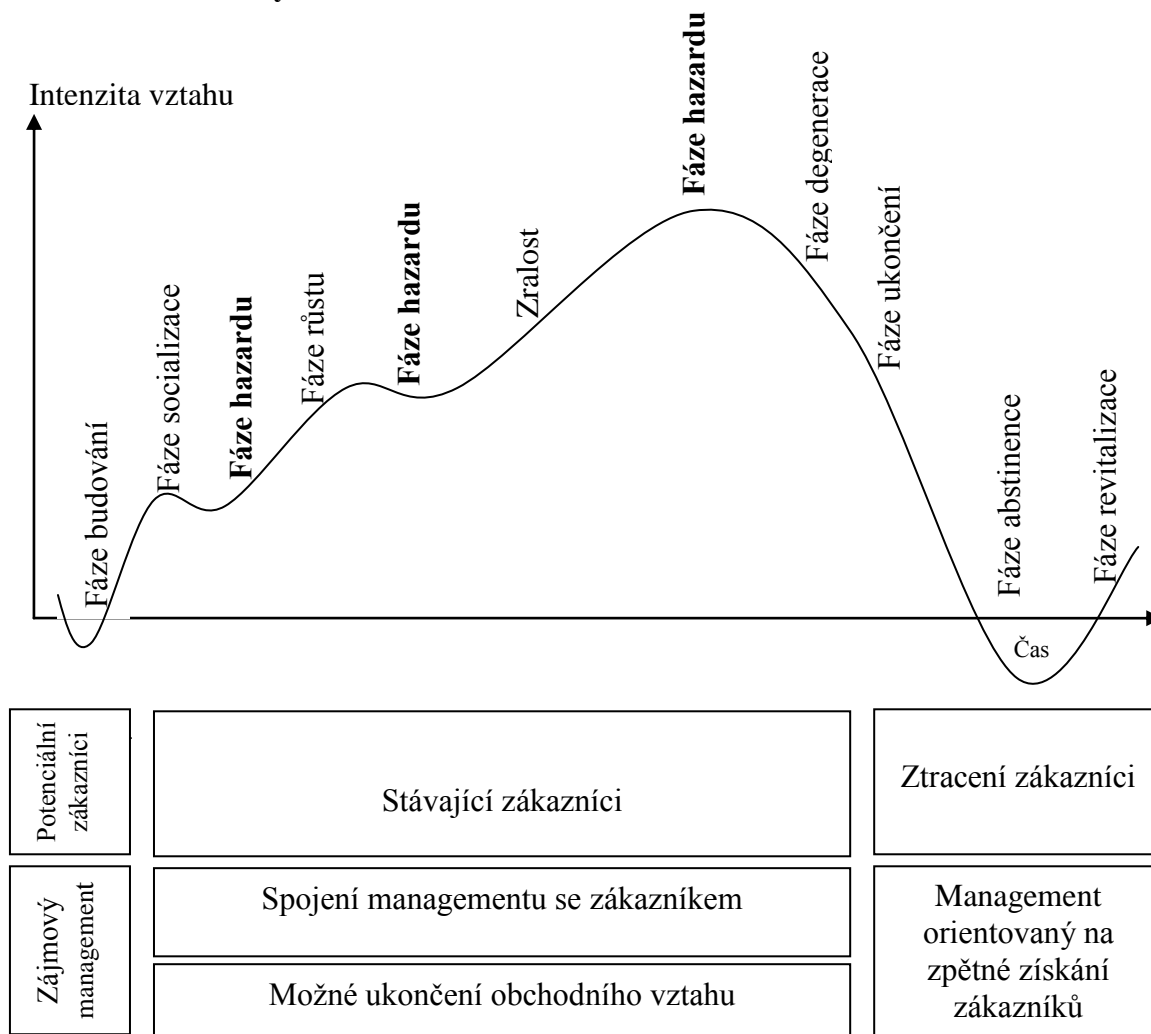


Zdroj: vlastní zpracování s využitím Wesslinga a pojetí CRM firmou AutoCont, 2014

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

Koncepčním základem CRM je zákaznický orientovaný životní cyklus vztahu se zákazníkem. Jedná se o ideální znázornění průběhu obchodních vztahů od zahájení až po ukončení. Předpokládá se, že obchodní vztah (stejně jako vztah osobní) v různých fázích disponuje různou mírou intenzity růstu vztahů. Tato funkce je velmi specifická a vyžaduje rovněž specifické řízení vztahů se zákazníkem. Následující obrázek č. 10 ukazuje jednoduchou verzi takového vztahu. (Stauss, Seidl, 2007)

Obr. č. 10 Životní cyklus - vztah se zákazníkem



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

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

3.1.5 Zákazník

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

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

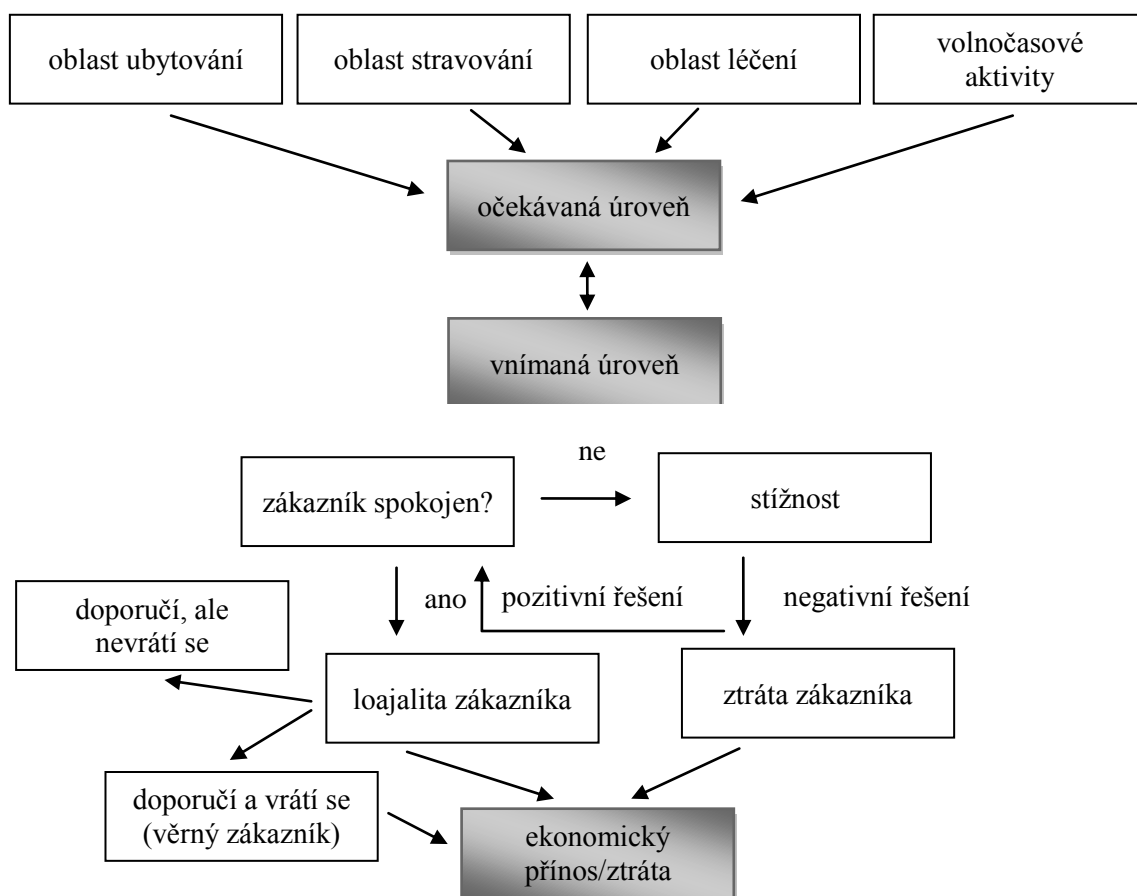
Pro potřeby této práce bude autorka vycházet z předpokladu, že zákazník je totožný se spotřebitelem a nakupujícím.

3.1.6 Spokojenost zákazníka

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

Obě tyto definice jsou v souladu s tzv. modelem spokojenosti zákazníka podle Nenadála. Autorka práce v uvedeném modelu postrádá vyjádření, že pokud je stěžující zákazník spokojen (jeho stížnost byla vyřešena dle jeho očekávání), stává se loajálním vůči dané firmě (blíže popsáno na str. 72). Proto bylo do modelu doplněno pozitivní řešení na stížnost. Autorka pro potřeby této disertační práce model spokojenosti zákazníka dále přizpůsobila zkoumané problematice.

Obr. č. 11 Model spokojenosti lázeňského hosta



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

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

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

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

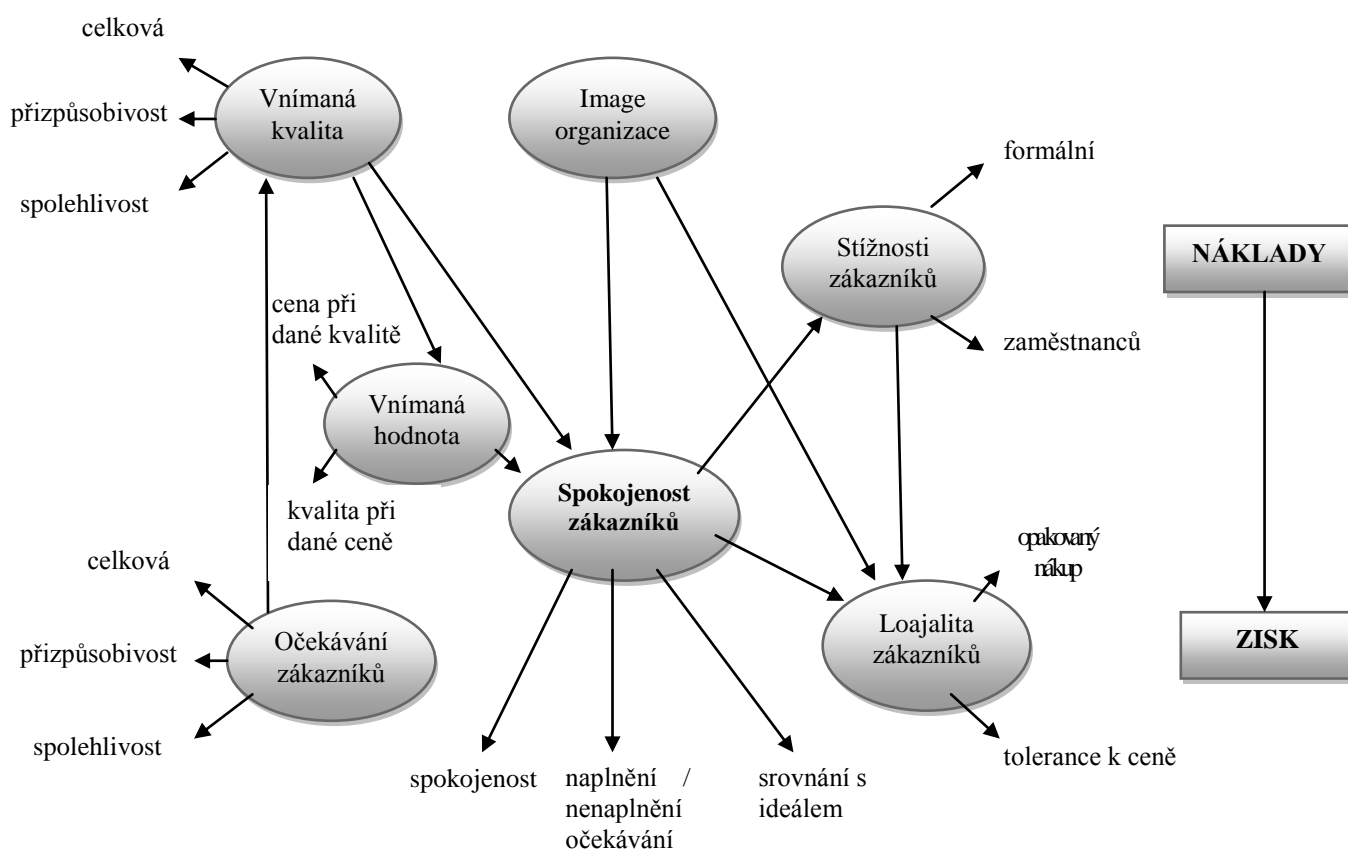
V praxi existuje mnoho definic, ale jejich podstata zůstává stejná. Spokojenost zákazníka je velice subjektivní záležitostí a je vždy spojena s jeho pocity. Bohužel v praxi, jak ukázal projekt podpory jakosti č. 4/4/2004 (Nenadál a kol., 2004), bývá tento pojem odlišně (a dle názoru autorky mylně) interpretován. Dle výstupu z tohoto projektu se dovídáme, že manažeři

často tvrdí, že „spokojenost zákazníků je výsledkem toho, že nabízejí produkty ve shodě se specifikacemi“. Tyto firemní specifikace (interní směrnice, nařízení apod.) bývají často odvozeny od nejrůznějších standardů - např. dle norem ISO.

3.1.7 Loajalita zákazníka

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

Obr. č. 12 Model spokojenosti a loajality zákazníků



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

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

Dnešní zákazník je jednak více informovanější, stává se stále emancipovanějším, náročnějším, a proto chce dostávat služby na nejvyšší úrovni, tzn. takové, které budou plně odpovídat jeho požadavkům. Na utváření spokojenosti se podílí celá řada faktorů, z čehož vyplývá, že zákaznickova spokojenost je velmi těžce předvídatelná. Vztahy mezi spokojeností, resp. nespokojeností, loajalitou a ostatním faktory lze pozorovat na obr. č. 12.

3.1.8 Věrnost zákazníka

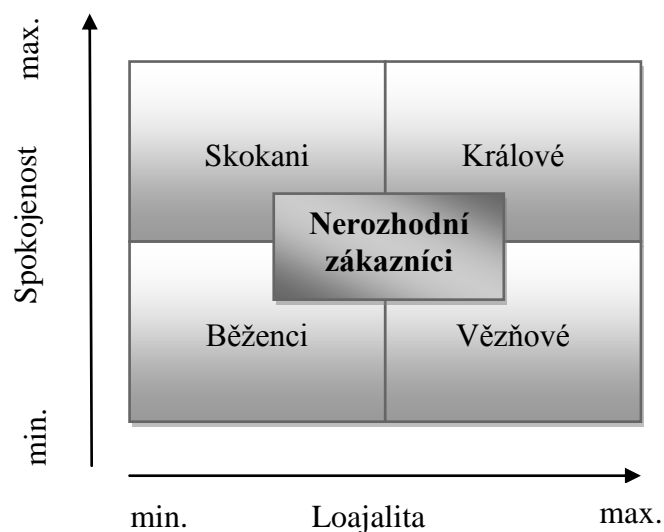
Oliver in Kotler (2004) definuje věrnost zákazníka jako: „*hluboký pocit povinnosti k opětovným nákupům nebo podpoře preferovaného výrobku nebo služby v budoucnosti, a to navzdory situačním vlivům a marketingovým snahám, které mají potenciál způsobit změnu chování*“. Klíčem k získání věrného zákazníka je poskytování vyšší hodnoty pro zákazníka.⁴ Podle Reichhelda (1996) je věrnost založena na „*maximální spokojenosti s poskytovanou hodnotou a na pozitivních očekáváních zákazníka do budoucnosti*“. Podle Zamazalové (2009) lze věrnost spotřebitele vymežit v následujících bodech:

- vztah mezi postojem spotřebitele ke značce, službě a firmě a upřednostňovaným chováním,
- vztah je dlouhodobý a pevný - pokud se naskytnou nějaké neshody s očekávaným stavem, nedochází k odklonu od zvolené značky,
- vztah je založený na minulých pozitivních zkušenostech s výrobkem, firmou,
- vztah má perspektivní charakter - v budoucnu lze očekávat stejný nebo zesílený postoj spotřebitele ke značce, firmě.

Mezi spokojeností a loajalitou existuje souvislost. Podle Zamazalové (2009) existují čtyři základní segmenty zákazníků.

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

Obr. č. 13 Matice spokojenosti a věrnosti



Zdroj: Zamazalová, 2009, upraveno autorkou

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

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

Závěrem této části práce je nutné říci, že všechny výše zmíněné oblasti jsou vzájemně propojené a představují systematický dlouhodobý proces.

3.1.9 Diversity management

Podnik cestovního ruchu se obvykle nezaměřuje pouze na jednu cílovou skupinu. Zejména proto, že konkurence v rámci cestovního ruchu je velká a tudíž nelze spoléhat pouze na jednu

skupinu zákazníků. A jelikož se zkoumaný podnik nachází blízko státních hranic, je nutné brát v úvahu, že sem budou přijíždět i zákazníci jiných národností a je nutné k nim zvolit odpovídající komunikaci. Diverzita neboli rozmanitost, rozdílnost vychází z přirozené vlastnosti, že ve společnosti existují rozdíly. Bedrnová a Nový (in Eger, 2009) definují diverzity management jako „*systematický postup, který firmy používají, pokud se rozhodnou pracovat s různorodostí a využít ji jako strategickou výhodu.*“ O tom, že je dobré komunikovat s rozdílnými zákazníky rozdílně, svědčí i provedený výzkum VŠE v Praze, který se zabýval porovnáním rozdílů v komunikaci a vnímáním mezi Čechy a Němci. Komunikace je mnohdy ovlivněna předsudky a rozdílností jednotlivých kultur, a pokud nedojde ke správnému pochopení, bývá velice obtížné dosáhnout cíleného podnikatelského úspěchu. (Eger, 2009)

Z výše uvedeného vychází i autorka, která je přesvědčená, že k německé klientele je nutné přistupovat rozdílně, jinými komunikačními kanály, než tomu bude u českých hostů.

3.2 Spokojenost zákazníka

Tato kapitola je věnována otázce spokojenosti zákazníka. Nejprve bude popsán historický vývoj, dále bude věnována pozornost faktorům, které mohou přispět ke vzniku spokojenosti, resp. nespokojenosti a na konci se autorka věnuje pouze okamžiku, kdy vzniká stížnost.

3.2.1 Spokojenost z různých pohledů

Stejně jako jsme v úvodní kapitole řešili podnikání z několika různých pohledů, i na spokojenost je potřeba hledět z různých hledisek.

Spokojenost z pohledu ekonomického

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

Spokojenost z pohledu psychologického

Z psychologického pohledu můžeme hovořit o tzv. psychologii přesvědčování. Typickou pomůckou mohou být např. neprodejní vzorky, které zákazník dostane jako bonus k nákupu, na ulici od firemních reprezentantů nebo na ochutnávkových akcích. Každý z nás se již nechal přesvědčit k nákupu něčeho, co vlastně vůbec nechtěl. Jednou ze známých a často aplikovaných metod je princip reciprocity - my vám něco dáme, vy nám něco dáte, resp. vrátíte se příště a zakoupíte tento výrobek. Dalším oblíbeným principem je tzv. princip nedostatku. Jsou to již často známé akce platné do určité doby, do vyprodání zásob, poslední tři kusy apod. V tomto okamžiku je zákazník tlačěn k rychlému nákupu a nechá se snadněji ovlivnit. Do třetice se uplatňuje princip společenské platnosti - princip, který je založen na přesvědčení, že když to všichni kupují, tak to musí být dobré. V tomto případě se uplatňují hesla „nejprodávější kniha“, „restaurace roku 2014“ apod. (Johnová, 2008)

Triky prodejců stále častěji opakují, takže samotné nakupování může být i příjemnou zábavou, protože o přesvědčovacích zákonitostech bude zákazník vědět.

V rámci této teorie se sleduje především psychická podmíněnost spotřebního chování. Chování spotřebitele se sleduje na základě schématu **Podnět (stimul) → Reakce (odezva)**, ve kterém se sleduje, jakým způsobem spotřebitele reaguje na určité vnější podněty. (Koudelka, 2006)

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

Spokojenost z pohledu sociologického

Sociologický přístup se zabývá zkoumáním chování zákazníka s ohledem na to, do jakého prostředí patří, v jaké společnosti se pohybuje, jakým způsobem se této společnosti přizpůsobuje. V podstatě může nastat situace, kdy zákazník není spokojen z ekonomického hlediska (např. zboží či služba je mimo jeho finanční možnosti a mohl by mít podobný výrobek s podobnými užitnými vlastnostmi za méně peněz), ale z hlediska sociologického je

spokojený, protože je roven lidem okolo sebe a přináší mu to určité uspokojení, které může převažovat nad stinnou ekonomickou stránkou. (Johnová, 2008)

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

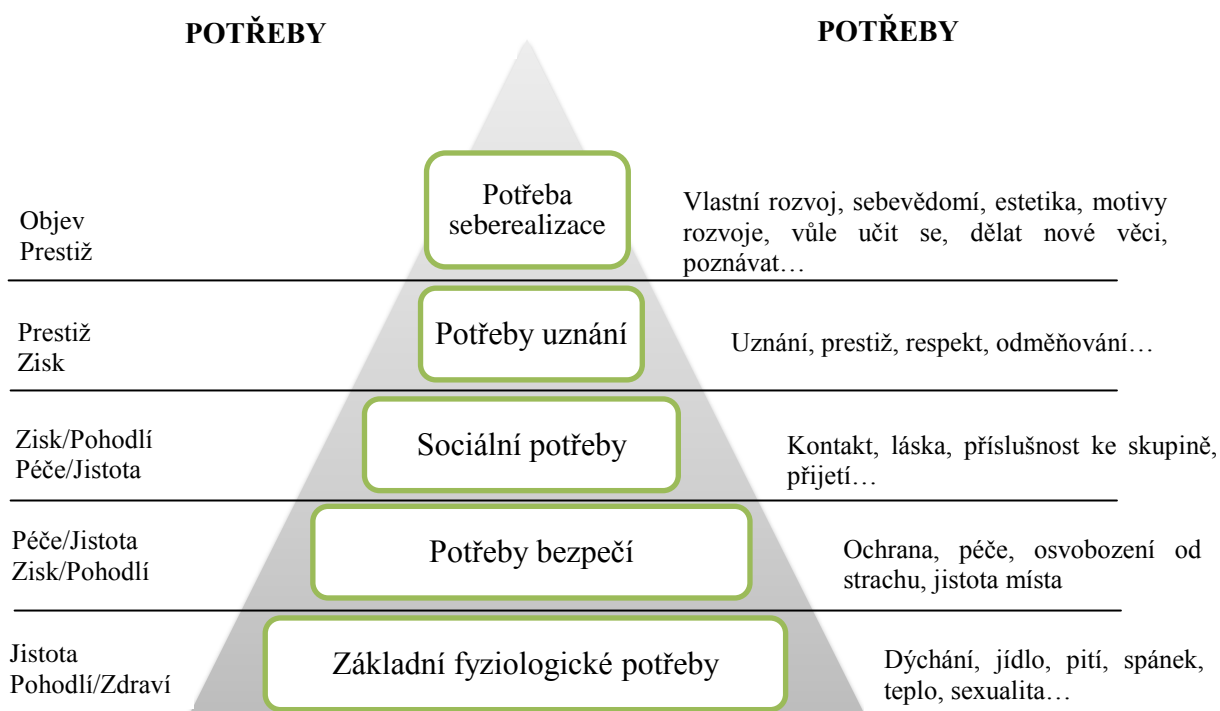
3.2.2 Historický vývoj spokojenosti zákazníka

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

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

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

Obr. č. 14 Hierarchie potřeb podle Maslowa



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

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

Kvalita

Z výše uvedeného výčtu je vidět, že existuje nekonečně mnoho oblastí, se kterými je spokojenost zákazníka spjata. Dle názoru autorky zde chybí zmínka o „kvalitě“, která je dle jejího názoru jedním z primárních impulsů vzniku úplné či částečné spokojenosti. V české literatuře se přitom velice často setkáváme s pojmy kvalita, jakost. Při studiu ISO norem si autorka kladla otázku, proč byl pojem jakost, používaný v normě ČSN EN ISO 9000, vydané v roce 2000, nahrazen v novějších verzích ISO norem (od roku 2005) pojmem kvalita. Z tohoto důvodu se autorka obrátila se svým dotazem na Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, kde obdržela toto vyjádření:

„Norma ČSN EN ISO 9000:2005 vysvětluje důvod, proč již používá a nahrazuje dřívější pojem *jakost* za pojem *kvalita*. Je obecně doporučováno a stále více rozšířeno pro překlad z anglického "quality" používat pojem *kvalita* jako přirozenější a preferovanější, ale pojem *jakost* není zakázán. *Kvalita* je širší pojem, který zahrnuje celý systém procesů (kontroly, nápravná opatření, zlepšování, analýzy ap.), které vedou ke kvalitnímu produktu, zatímco *jakost* je spíše vnímána jako přiřazování produktu do tříd nebo skupin s podobnou úrovní vlastností tedy i vad.“ (Húsková, S., 2011, Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví)

Existuje mnoho přístupů k vymezení pojmu „kvalita“ (Veber a kol, 2007).

- „*Kvalita je způsobilost pro užití.*“ (Juran)
- „*Kvalita je shoda s požadavky.*“ (Crosby)
- „*Kvalita je to, co za ni považuje zákazník.*“ (Feigenbaum)
- „*Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice dále společnosti působí.*“ (Taguchi)
- „*Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních⁵ znaků.*“ (ČSN EN ISO 9000)

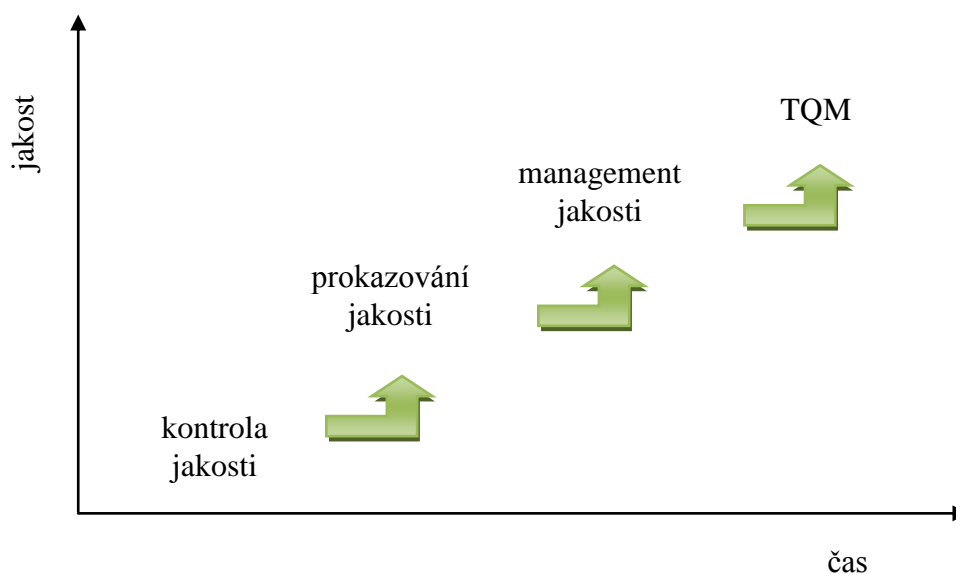
V každé z výše uvedených definic je možné spatřit zájem uspokojit zákazníka. V rámci sjednocení pojmů bude autorka v rámci této práce užívat slovo **kvalita jako synonymum slova jakost**.

První zmínky o kvalitě lze nalézt ve staré Mezopotámii a Chammurapiho zákoníku. S tím jak se rozvíjela řemeslná výroba, rostly i požadavky na dodržování určitých předpisů. Při jejich dodržování byl zákazník spokojen. Takováto pravidla a předpisy lze nalézt u jednotlivých řemeslnických cechů a manufaktur. Kromě těchto organizací začal do oblasti kvality zasahovat stát, a to nejen z důvodu podpory rozvoje výroby a obchodu, ale rovněž i z důvodů ochrannářských. Druhá světová válka pak přispěla k zesílení požadavků na kvalitu ve výrobě zejména u vojenského materiálu. Již v této době se dostává do popředí názor, že dobré kvality je možné dosahovat za předpokladu zlepšení plánování a celého procesu výroby. Po

⁵ Inherentní znak = vlastní, vnitřní znak objektu, o jehož jakost se jedná (ČSN EN ISO 9000)

2. světové válce dochází k rozvoji masové výroby, která má za následek „přesycení“ určitých potřeb, resp. zákazníkům již nestačí ke spokojenosti to, co dříve. Tuto skutečnost si začaly uvědomovat i jednotlivé podniky. (Veber a kol, 2007) Pokud chtěly dosahovat odpovídající kvality, bylo nutné začít již ve fázi výzkumu, vývoje a konstrukce a toto přesvědčení muselo provázet všechny fáze životního cyklu výrobku či služby. Japonci byli prvním národem, který význam kvality pochopil jako konkurenční výhodu a začal ji aplikovat do každodenní praxe. Tyto japonské podniky představovaly ohrožení pro ostatní producenty a v 70. letech minulého století dochází k implementaci řízení jakosti jak v Americe, tak i v Evropě. Historický vývoj řízení jakosti je možné vidět na obr. č. 15.

Obr. č. 15 Vývoj řízení jakosti



Zdroj: Veber a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, str. 16

Mezi nejznámější světové představitele vývoje řízení jakosti patří (Veber a kol., 2007; Janeček, 2004):

- **Edwards Deming** - implementoval statistické metody do procesu zajišťování kvality produkce, formuloval čtrnáct bodů řízení jakosti a byl jedním z hlavních strůjců rozmachu průmyslové revoluce v Japonsku.
- **Joseph M. Juran** - chápal řízení kvality jako nedílnou součást celkového managementu podniku, a i proto vytvořil koncept celopodnikového řízení jakosti.

- **Kaoru Ishikawa** - proslavil se zejména zapojením řadových pracovníků do problematiky jakosti a teoretickou část obohatil o diagram příčin a následků, tzv. rybí kostra.
- **Philip B. Crosby** - zdůrazňoval, že péče o zaměstnance podniku nepředstavuje ztrátovou záležitost, ale naopak je přínosem pro organizaci.

Na domácí půdě se z historického pohledu touto problematiku zabývali např.: (Janeček, 2004)

- **František Egermayer** - touto oblastí se zabýval v průběhu 30. let 20. století, kdy své znalosti uplatňoval ve Škodových závodech v Plzni. Zároveň byl v 60. letech jedním z iniciátorů vzniku Československé společnosti pro jakost.
- **Anežka Žaludová** - zabývala se řízením jakosti za použití statistických metod.

Řízení jakosti

S tím, jak se touto problematiku zabývali další a další lidé, rozvíjely se nejrůznější přístupy k řízení jakosti - viz tab. č. 3. Jednotlivé přístupy se liší podle toho, v jaké oblasti jsou využívány. U některých je možné pozorovat důraz na funkčnost, na dosahování nejlepších parametrů atd. Stále více se objevuje důraz na zajištění stability kvality, které lze dosáhnout jednak prováděním výstupních kontrol, ale také již samotným implementováním kvality do procesu přípravy a výroby daného produktu.

Tab. č. 3 Přístupy k řízení jakosti

QMS (Quality Management System)			
GMP	ISO 9000 Odborové přístupy VDA QS 9000 ISO/TS 16949 AQAP	TQM (Total Quality Management)	
GLP		Nekodifikované přístupy	Kodifikované přístupy
ISO 1725			

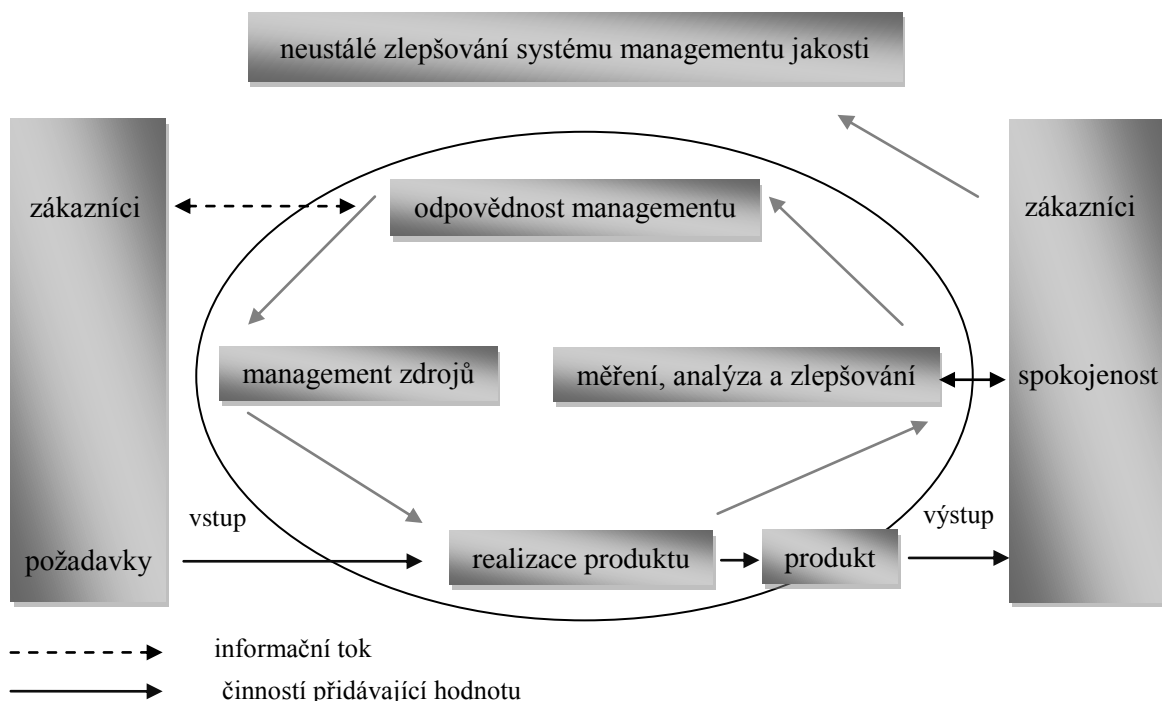
HACCP	EMS	HSMS	Deming	Demingova cena
ISO 22000	ISO 14000	OHSAS 18001	Juran	NMBA
			Ishikawa	EQA
				Národní ceny

Zdroj: Veber a kol. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, str. 68

Dva nejznámější přístupy, které se zajišťováním jakosti zabývají, jsou:

- Normy ISO řady 9000 - výchozí zásadou těchto norem je orientace na zákazníka, poznat jak současné, tak i budoucí potřeby a přání těchto zákazníků a na základě těchto znalostí poskytovat odpovídající zboží či služby. Normy ISO 9000 lze charakterizovat následovně:
 - a. zaměření na zákazníka,
 - b. vedení,
 - c. zapojení pracovníků,
 - d. procesní přístup,
 - e. systémový přístup k managementu,
 - f. neustálé zlepšování,
 - g. rozhodování na základě faktů,
 - h. vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.

Obr. č. 16 Procesní model systému managementu jakosti v koncepci ISO



Zdroj: Nenadál, J., Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press 2008, s. 47

- Total Quality Management (TQM)⁶ - v rámci tohoto přístupu je možné vymezit dva směry:
 - a. Řízení jakosti - zdůrazněn význam různých metod a přístupů. Mezi představitele lze zařadit E. Deminga, dochází k aplikaci Ishikawova diagramu či metody QFD⁷.
 - b. Kvalita řízení - vychází z předpokladu, že systém TQM je uplatňován na všech stupních řízení, tj. projevuje se nejen v provozních činnostech, ale proniká do všech činností, které v rámci dané organizace probíhají.

⁶ Total Quality Management: „Všezahrnující zabezpečování jakosti, kdy je s pomocí různých specifických metod zvyšována na co nejvyšší úroveň jako procesů, systému a výrobků.“ (Veber a kol., 2007, str. 181)

⁷ Quality Function Deployment (QFD): „Metoda založená na principu maticového diagramu, která umožňuje transformaci požadavků zákazníka do znaků jakosti navrhovaného produktu a procesu jeho realizace a další analýzy.“ (Hutyra a kol., 2007, str. 93)

Tab. č. 4 Některé odlišnosti koncepcí ISO a TQM

Hledisko	Koncepce ISO	Koncepce TQM
Základna	normy a dokumentační pyramida	aktivní účast zaměstnanců
Orientace	konečné výsledky	procesy
Eliminace neshod	nápravnými opatřeními	neustálým zlepšováním
Zapojení	funkčních míst	interdisciplinárních týmů
Důraz na předvýrobní řízení	menší	mimořádný
Organizační struktury řízení	formální	do značné míry neformální
Zvažování ekonomiky jakosti	nezávazné	samozřejmé
Chápání zákazníka	finální spotřebitel	každý, komu jsou předávány výsledky práce
Forma práce vrcholového vedení	řízení	vedení
Povaha koncepce	direktivní	kreativní
Prokazování shody	ano	ne

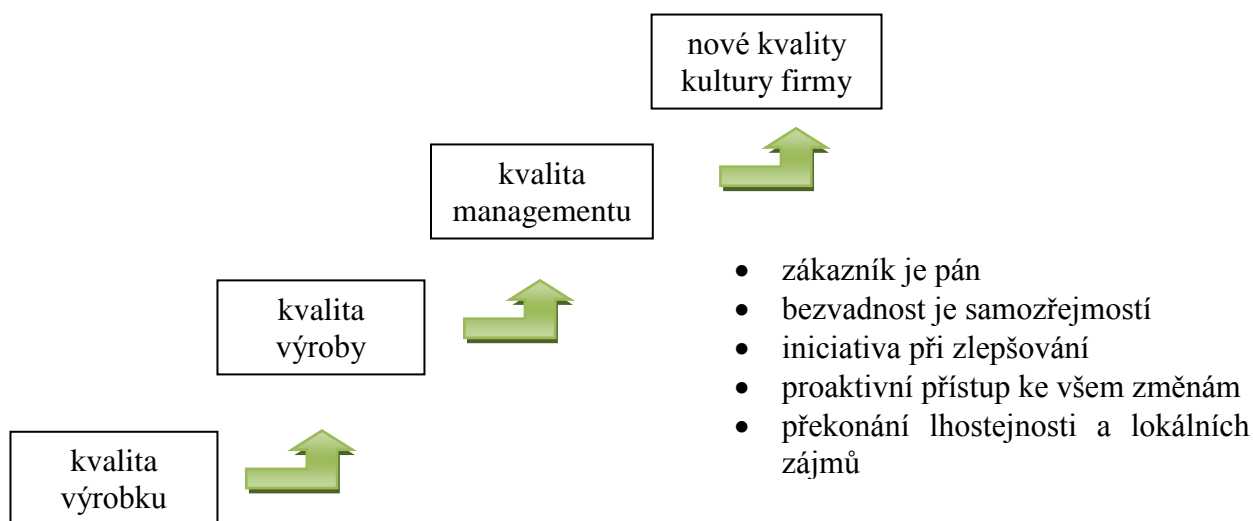
Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2011

Východním bodem pro aplikaci systému TQM do procesu výroby či poskytování služeb jsou normy ISO 9000. Proces je ovšem časově náročný, protože obsahuje vyšší poměr tzv.

měkkých a tvrdých⁸ prvků. Důležitým prvkem tohoto systému je orientace na zákazníka, která je v současné době jedním ze základních stavebních kamenů moderního managementu.

- Další přístupy v oblasti řízení jakosti:
 - a. Lean Production⁹,
 - b. Six sigma¹⁰.

Obr. č. 17 Od kvality výrobku ke změně kultury firmy



Zdroj: Veber a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, str. 68

3.2.3 Význam spokojenosti zákazníka

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

- Švédsko - „*The Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB)*“,
- Německo - „*Das Deutsche Kundenbarometer (DK)*“,

⁸ „Tvrde prvky managementu jsou představovány konkrétními stanovenými a často měřitelnými atributy, jako jsou příkazy, pokyny, dále určením nadřízenosti a podřízenosti, stanovením pravomocí a odpovědnosti, vymezením postupů, instrukcí chování, vyžadováním hlášení, vedením záznamů apod.“

⁹ Lean Production: Snaha snižovat náklady je spojována s postupy, které lze souhrnně označit jako „zeštíhlování“. Základním principem těchto metod je odstranění všech faktorů, které jednoznačně poškozují ekonomiku firmy. (Veber a kol., 2007, str. 184)

¹⁰ Six Sigma: „Metodický postup, který je zaměřen na zlepšování různých procesů, firemních aktivit apod.“ (Veber a kol., 2007, str. 185)

- USA - „*The American Customer Satisfaction Index (ACSI)*“,
- Evropa - „*The European Customer Satisfaction Index (ECSI)*“,
- Norsko - „*The Norwegian Customer Satisfaction Barometer (NCSB)*“,
- Švýcarsko - „*The Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS)*“.

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

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

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

V současné době není v České republice zaveden specifický systém řízení kvality, nicméně v některých oblastech jsou již využívány určité standardy, jako např. v oblasti gastronomie je využíván systém HACCP¹¹, v oblasti ubytování pak jednotná klasifikace ubytovacích zařízení. Mezinárodní řetězce pak využívají vlastní oborové standardy. V České republice existuje dokument „Strategie národní politiky kvality v České republice na období let 2011 až

¹¹ HACCP – Hazard Analysis Critical Control Points. Legislativa ČR vyplývající ze zákona č.110/1997 Sb., Zákon o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů a příslušných vyhlášek, ukládá, mimo jiné, všem výrobcům potravin určit ve výrobním procesu technologické úseky (kritické body), ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti způsobem stanoveným vyhláškou, provádět jejich kontrolu a vést o tom evidenci (§3, odst. 1, písm. g). Podle vyhlášky MZe č.147/1998 Sb. v aktuálním znění, musí mít každý výrobce potravin zavedený a ověřený systém kritických bodů.

2015“, kde národní politika je definována jako souhrn „*záměrů, cílů, metod a nástrojů k ovlivňování kvality výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti na evropských a světových trzích*“.
(http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1296209250_strategie-npk-2011-2015-pdf.pdf, online 05.05.2014)

Z historického pohledu je nutné se zabývat nejen vznikem a rozměrem spokojenosti zákazníků, ale zároveň i tím, jak se měnil postoj k významu této entity. Základní přehled vývoje významu zákaznické spokojenosti lze vidět v tabulce č. 5

Tab. č. 5 Přehled významu spokojenosti zákazníka

	Základní myšlenka	Vybraní autoři
Teorie spravedlnosti	Rozhodnutí o spokojenosti jsou založena zejména na interpretaci, resp. vnímání spravedlnosti mezi investovanými náklady a získanými užitky.	Adams (1963,1965) Blodgest/Hill/Tax (1997) Bolton/Lemon (1999) Homburg/Sieben/Stock (2004) Homburg/Koschate/Hoyer (2005) Maxham/Netemeyer (2003) Tax/Brown/Chandrashekar (1998)
Instrumentální teorie učení	Zákazníci se učí způsobu chování na základě odměny, resp. trestu za předchozí chování. Uspokojení z nedávno dosažených výsledků vede k posílení výkonu, tzn. k posílení loajality ke stávajícímu poskytovateli. Nespokojenost pak vede ke změně v chování, resp. ke změně dodavatele služeb.	Skinner (1938) Hanna/Wozniak (2001) Hoyer/Macinnis (2004)
Teorie sociálního učení	Zákazníci se učí způsobu chování díky pozorování chování doporučujících osob. Při pozorování loajálních zákazníků se i osoba, jež pozoruje, stává loajální.	Bandura (1938) Bandura/Ross/Ross (1976) Sheth/Mittal/Newman (1999)
Teorie rizika	Zákazníci se pokouší minimalizovat očekávané riziko. Jednu z možností snižování rizika představuje loajalita k poskytovateli určitých služeb, se kterými je zákazník spokojen.	Bauer (1960) Peter/Olson (1994) Stone/Mason (1955)

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

Teorie spravedlnosti

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

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

- změnou kognitivních¹² prvků,
- přerušением vztahu,
- ovlivňováním partnerů, s nimiž je směnný obchod uskutečňován nebo
- změnou vstupů.

Teorie učení

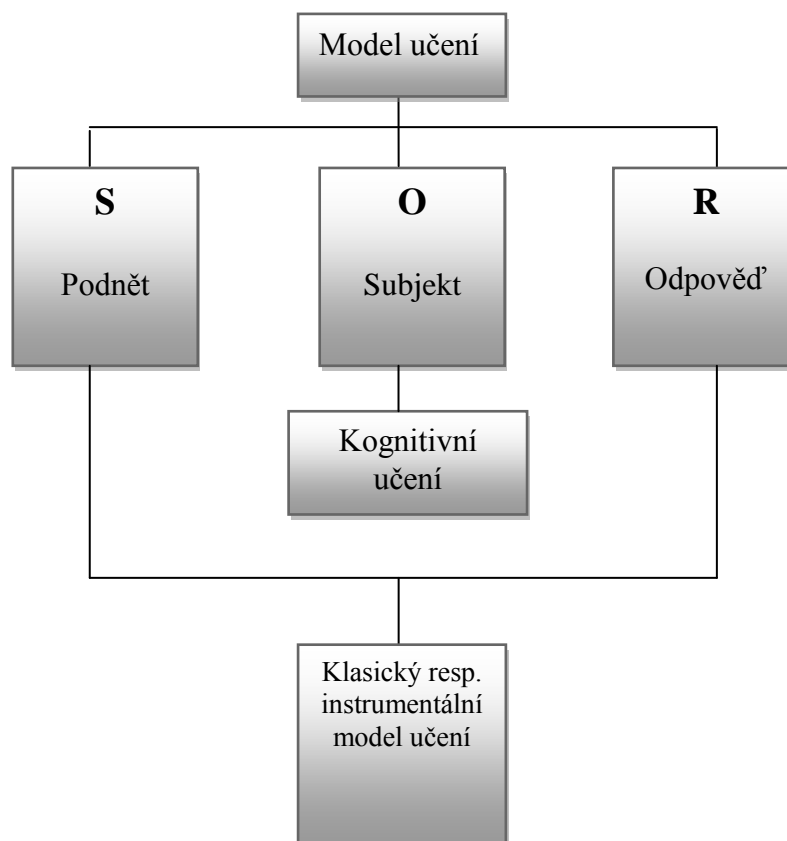
Vzhledem ke složitosti lidského procesu chápání existuje v literatuře celá řada teorií učení. V této souvislosti je proces učení chápán jako proces dosažení zkušeností, který je napojen na dlouhodobý proces změny znalostí, postojů a chování. V literatuře jsou obvykle rozlišovány následující typy učení (Sheth/Mittal/Newman, 1999, in Homburg, 2005):

- 1. Klasické učení** - představuje proces, v němž se člověk naučí asociace mezi dvěma podněty, vzhledem k jejich neustálému označení jako „pár“. Kritikou této teorie je, že není brán zřetel na individuální rozdíly mezi jednotlivými osobnostmi.

¹² psychologických

2. **Instrumentální učení** - předmětem tohoto učení je, že je brán zřetel na rozdíl mezi jednotlivými očekávanými odměnami a tresty. V rámci tohoto učení se předpokládá, že odměny, resp. tresty vedou k zesílení, resp. ke zrušení vzájemné spolupráce.
3. **Kognitivní učení** - zahrnuje učení prostřednictvím začlenění dostupných informací a získávání zkušeností. Přístupy, které se kognitivním učení zabývají, soustředí svou pozornost na skutečnosti, jež mají význam, např.: myšlenky, zkušenosti a znalosti jednotlivých osob.
4. **Modelové učení** - v rámci tohoto učení je věnována stejná pozornost kognitivním a behaviorálním perspektivám jako v předchozích modelech. V rámci tohoto učení jsou všechny tři komponenty S-O-R schématu (obr. č. 18) začleněny.

Obr. č. 18 S-O-R schéma



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

Teorie sociálního učení

V rámci této teorie dochází ke sloučení behaviorálních a kognitivních perspektiv. Podstatou je, že lidé získávají nové preference a chování prostřednictvím pozorování chování ostatních osob. Jako model jsou upřednostňovány následující skupiny lidí:

- věkově vyspělé osoby,
- vysoce postavení lidé,
- vysoce inteligentní lidé,
- známé osobnosti.

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

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

Teorie rizika

Tato teorie vychází z předpokladu, že nákupní chování zákazníků je z velké části určováno snahou snížit subjektivní očekávané nákupní riziko. Toto riziko vyplývá ze skutečnosti, že zákazníci si na základě neúplných informací nejsou jisti důsledky svého nákupního chování. Rozsah předpokládaného rizika závisí do určité míry na vnímaných komplikacích těchto důsledků a odhaduje možnost jejich výskytů. V rámci různých nákupních situací je možné identifikovat pět druhů rizik, které může zákazník pocítit a odhalit (Stone/Mason, 1995, in Homburg, 2005):

- funkční riziko ve vztahu k vlastnosti či funkčnosti určitého výkonu či služby,
- finanční riziko jako např. špatná investice,

- fyzické riziko ve vztahu k fyzickému nebezpečí při výkonu činnosti,
- sociální riziko ve smyslu poškození společenské pověsti,
- psychologická rizika, která se týkají rozdílu mezi výkonností a sebehodnocením, resp. nedostatečné ztotožnění se s výkonem.

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

3.2.4 Aspekty zákaznické spokojenosti

V předchozí kapitole byl naznačen vývoj jednotlivých teorií a koncepcí v oblasti zákaznické spokojenosti. Dalším klíčovým tématem tohoto fenoménu je rozměr této konstrukce. Význam spokojenosti zákazníka lze v různých hospodářských odvětvích vnímat rozdílně. V rámci této kapitoly budeme odlišovat tři základní oblasti:

- 1. Spotřební zboží** - v rámci této oblasti definovali Czepiel a Rosenberg (1977) sedm následujících dimenzí:
 - a) nákupní proces,
 - b) rozhodnutí,
 - c) funkčnost služby,
 - d) estetika charakteristických vlastností,
 - e) psychologický dopad na služby,
 - f) služby v návaznosti na výkon,
 - g) prostředí, v němž je výkon poskytován, prováděn.
- 2. Průmyslová oblast** - na základě koncepčních úvah a dalších empirických údajů o průmyslové výrobě, jež byly získány od 2500 zákazníků z 12 zemí Evropy, definovali Homburg a Rudolph (2001) sedmistupňovou strukturu konstruktů zákaznické spokojenosti:
 - a) produkty, výrobky,
 - b) péče o služby nabízené zákazníkům (servisní služba),
 - c) dokumentace,
 - d) zpracování zakázky,

- e) servis,
- f) komunikace,
- g) přístup k reklamacím, stížnostem.

Nově by autorka práce zařadila do této struktury rovněž sociální síť.¹³

3. Oblast služeb - v této oblasti vycházíme z dvoufaktorové struktury konstrukce zákaznické spokojenosti. S růstem významu terciární sféry v oblasti národního hospodářství si i toto odvětví získává větší pozornost a dochází k rozvíjení nejrůznějších teorií a konceptů, jako např. koncept SERVQUAL jehož hlavní podstatou je konceptualizace a operacionalizace modelu kvality služeb. Konceptualizace zahrnuje pět dimenzí (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988,1994):

- a) fyzické prostředí,
- b) spolehlivost,
- c) pracovní angažovanost (schopnost reagovat na podněty),
- d) záruka dobrého výkonu,
- e) schopnost vcítit se (empatie).

3.2.5 Determinanty spokojenosti

Výše požadované a přijatelné reakce na stížnost a jejich vzájemný vztah, tj. poloha a šířka, se bude u každého stěžovatele lišit. Vzhledem k této situaci, parametry, které jsou odpovědné za konkrétní reakci na stížnost a které povedou buď ke spokojenosti, nebo nespokojenosti, je nutné velmi dobře poznat spolu i s jejich determinanty. Podle Stausse (in Hinterhuber, 2009) patří mezi hlavní faktory, které určují výši očekávání a šířku toleranční zóny: chápání role zákazníka, relevance problému, vnímaná vina poskytovatele, explicitní a implicitní slib, zkušenosti se stížnostmi, ústní komunikace, předpokládaná reakce na stížnost.

¹³ Sociální síť: „Sociální síť je pojem, jenž nepochází z oblasti informatiky, ale ze sociologie. Jde o strukturu uzlů, které reprezentují buď jednotlivce nebo skupiny či organizace a podobné. Tyto uzly jsou propojeny vzájemnými vazbami. Touto vazbou nemusí být nutně přátelství či partnerství, ale klidně i společné názory, koníčky, sexuální vztahy nebo nenávisť.“ (Palatko, 2009)

- 1) **Chápání role zákazníka** - zákazník má určitou představu o rozdělení rolí ve vztahu zákazník - dodavatel. Čím více se zákazník cítí jako člověk, který má být hýčkáán, a poskytovatele vidí v roli „sloužícího“, tím výše jsou standardy položeny a tím více se úrovně očekávané a přijatelné odpovědi přibližují. S přibývajícím pocitem převahy v obchodním spojení bude úroveň očekávané a ještě přijatelné odpovědi na stížnost vyšší a opět dochází k přibližování jednotlivých rovin.
- 2) **Relevance problému** - čím více je problém relevantní, tím důležitější je jeho náprava. V důsledku toho jsou standardy ve vztahu k požadované odpovědi vyšší. Například pokud nastala velká materiální škoda, fyzické a psychické následky jsou trvalé, začínají očekávání stoupat. Stejně tak je pravděpodobné, že toleranční zóna v tomto případě bude velmi úzká. Pokud zákazník koupí vadný produkt a přeje si výměnu poškozeného produktu za nový, tak jinou nabídku od prodejce nebude akceptovat.
- 3) **Vnímaná vina poskytovatele** - pro míru chtěné a stále ještě přijatelné odpovědi je rovněž rozhodující, do jaké míry je zákazník označen jako viník. Výsledky výzkumů s využitím postoje ke stížnostem ukazují, že nároky zákazníka na vyřizování stížností stoupají tím více, čím více je zákazník přesvědčen, že chybu způsobil poskytovatel. Pokud je na druhé straně jasné, že poskytovatel není za incident odpovědný, je zákazník obvykle ochotný snížit své nároky a rozšířit toleranční pásmo. Totéž platí i tehdy, je-li si zákazník vědom částečné viny na stávajícím stavu. To je případ, když zákazník ví, že jeho vyjádření není zcela přesné, případně trochu zavádějící.
- 4) **Explicitní reakční slib** - také sliby, které dá poskytovatel zákazníkovi v předprodejní fázi, ovlivní úroveň požadované a akceptovatelné stížnosti. Čím důraznější je vyslovený explicitní reakční slib, tím vyšší je také úroveň požadované a přijatelné odpovědi na stížnost. Čím jednoznačněji jsou tyto sliby dány, tím jsou očekávané a přijatelné odpovědi bližší, tzn., dojde k zúžení toleranční zóny. V těchto případech je toleranční pole velice úzké a nedodržení slibu vede okamžitě ke snížení ještě akceptovatelné úrovně, a tudíž k nespokojenosti s vyřízením stížnosti.
- 5) **Implicitní reakční slib** - působí analogicky k explicitnímu reakčnímu slibu. Tyto implicitní sliby jsou k dispozici v případě, že nebylo učiněno žádné definitivní rozhodnutí, ale zákazník na základě komunikace s poskytovatelem věří, že může očekávat rychlou a slušnou odpověď na svou stížnost. To je například případ, kdy je zákazník důrazně a opětovně vyzýván k vyřčení své nespokojenosti poskytovateli dané služby, např.: „*Váš*

názor je pro nás důležitý!“ Čím důraznější tyto podnikatelské výzvy jsou, tím vyšší je úroveň očekávané a přijatelné odpovědi a toleranční zóna je opět užší.

Obr. č. 19 Determinanty polohy a šíře toleranční zóny



Zdroj: Stauss, B., *Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung*. In: Hinterhuber, H., Matzler, K., *Kundenorientierte Unternehmensführung*. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, str. 354

- 6) **Zkušenost se stížnostmi** - zákazník, který má zkušenost se stížnostmi a s reakcemi poskytovatelů, se postupně naučil, jaké by mělo být umístění očekávané a přijatelné odpovědi na stížnost, a tím vytvořil přijatelnou šířku tolerančního pásma. Pozitivní zkušenosti zvyšují standardy a zužují toleranční zónu, naopak negativní zkušenosti mají opačný účinek.
- 7) **Ústní komunikace** - zákazník používá zkušenosti se stížnostmi jako věc komunikace ve svém sociálním okolí. Jedná se o výměnu zkušeností s odpověďmi na stížnost s dotčenými poskytovateli nebo poskytovateli ze stejných či jiných odvětví. Tato ústní komunikace rovněž ovlivní očekávání stěžovatelů. Čím silněji bude v osobních diskuzích pravdivě komunikováno, jaké pozitivní (negativní) podnikatelské reakce jsou běžné nebo dosažitelné, tím vyšší (nižší) bude chtěný a akceptovatelný standard, a tím užší (širší) bude míra tolerance.

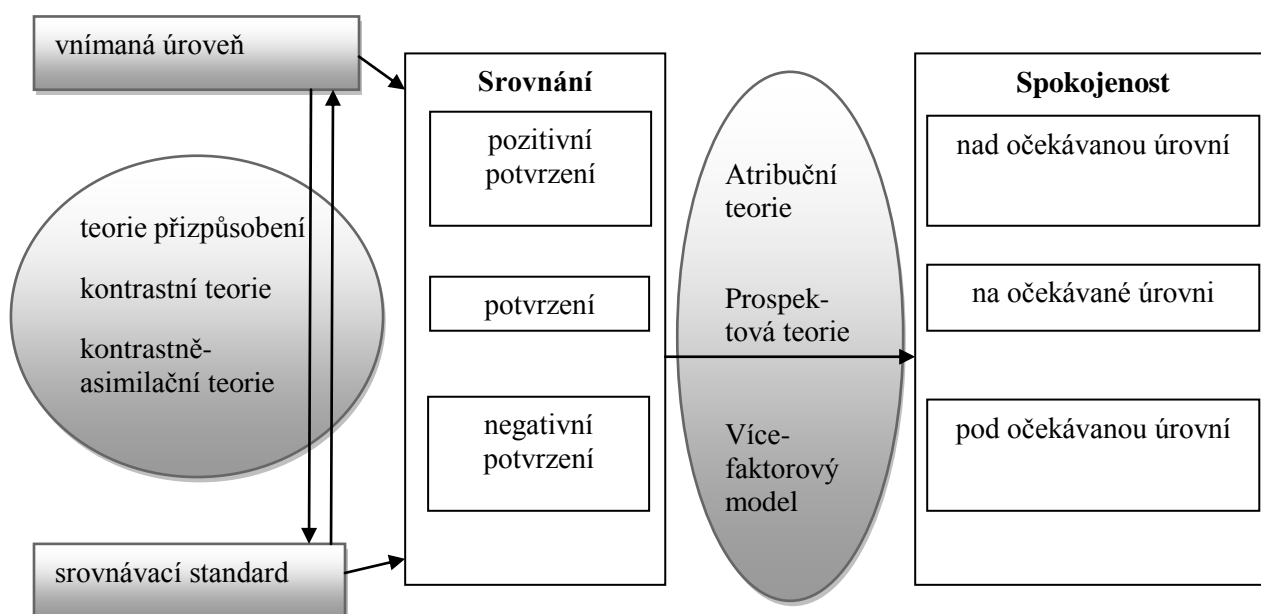
3.2.6 Teorie a koncepty

Vznik „spokojenosti“

Pro systematizaci teorií a konceptů, jež souvisí se spokojeností zákazníka, je nutné se nejprve vrátit k pojmu C/D Paradigma (Confirmation/Disconfirmation-Paradigma), neboli vzniku

vědní disciplíny o potvrzení či nepotvrzení. Podstatou tohoto systému je, že spokojenost zákazníka vzniká porovnáním skutečných zkušeností při využití služeb (tzv. současná služba) s určitým standardem zákazníka (tzv. představovaná služba). Pokud vnímaný výkon odpovídá představám zákazníka, dochází k tzv. „potvrzení“. Míru spokojenosti, která je aktuálně vnímána při právě poskytované službě či výkonu, nazýváme potvrzenou mírou spokojenosti. Jestliže skutečná výkonnost převyšuje očekávanou, vzniká spokojenost zákazníka. V opačném případě dochází ke vzniku nespokojenosti. Základní průběh C/D paradigmatu je možné vidět na obr. č. 20.

Obr. č. 20 Vznik C/D paradigmatu



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

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

- očekávání,
- zkušenostní normy,
- ideály.

Zatímco se očekávání týkají především předpokládané úrovně výkonnosti, tak zkušenostní normy staví na zkušenostech zákazníka se stejným či podobným výrobkem, službou. Nejlepší možná situace nastává tehdy, jestliže ideály zákazníka jsou totožné s jeho srovnávacími

standardy. Současný zákazník, jak již bylo v práci opakovaně uvedeno, je informovanější, zkušenější, a proto není výjimkou, že jeden zákazník má více srovnávacích standardů, jejichž naplnění vede ke vzniku spokojenosti s poskytovanou službou.

Pod termínem „vnímaná úroveň“ rozumíme aktuální stav dostávané služby. Je nutné ovšem rozlišovat mezi objektivním a subjektivním výkonem. Zatímco objektivní výkony jsou pro všechny zákazníky stejné, subjektivní výkony se formují na základě nejrůznějších vnímaných efektů, které mohou být u každého zákazníka rozdílné. Proto není výjimkou, že pro jeden a ten samý stav existuje velké množství vnímaných výkonnostních úrovní (každý člověk jej vnímá odlišným způsobem).

Srovnání je centrálním bodem, kdy dochází k porovnání srovnávacích standardů se skutečným vnímáním. Vztah mezi těmito dvěma proměnnými stojí v popředí a jejich porovnáním mohou nastat tři různé situace:

- vnímaná úroveň > očekávaná úroveň
- vnímaná úroveň = očekávaná úroveň
- vnímaná úroveň < očekávaná úroveň

Poslední proměnnou daného modelu je spokojenost, jež bývá definována jako výsledek kognitivního srovnání. U jiných autorů, kteří se tímto tématem zajímají (Dubé, Morgan 1998; Fornell et al. 1996; Wirtz, Bateson 1999 in Homburg, 2005), lze kromě kognitivních složek vyzorovat důležitost složek afektivních, které značným způsobem ovlivňují emociální stav zákazníka.

Důraz na citovou složku zákazníka je také výrazný v konceptu „Customer Delight“ (potěšení zákazníka), pod nímž je možné představit si silnou pozitivní emociální reakci zákazníka na produkt. V tabulce č. 6 lze vidět stručný přehled teorií, které jsou níže detailněji vysvětleny.

Tab. č. 6 Přehled teorií a konceptů

	Základní myšlenka teorie	Vybraní autoři
Teorie přizpůsobení	Při překročení, resp. nenaplnění očekávání zákazníka dochází k adaptaci vnímaného výkonu tak, aby spokojenost dosáhla úrovně potvrzení.	Clow/Kurtz/Ozment (1998) Festinger (1957) Mittal/Kumar/Tsiros (1999) Morwitz/Pluzinski (1996) (2004) Homburg/Koschate/Hoyer (2005) Maxham/Netemeyer (2003) Tax/Brown/Chandrashekar (1998)
Teorie kontrastu	Při překročení, resp. nenaplnění očekávání zákazníka posilují zákazníci dodatečně svá očekávání. Toto vede k růstu nespokojenosti. Nespokojenost pak vede ke změně v chování, resp. ke změně dodavatele služeb.	Anderson (1973) Dawes/Singer/Lemon (1972) Sherif/Hovland (1961) Oliver (1997)
Kontrastní teorie přizpůsobení	Zákazníci mají tendenci, v závislosti na rozsahu rozdílu mezi vnímanou a očekávanou úrovní, redukovat nebo zvětšovat rozdíly.	Churchill/Surprenant (1982) Meyers-Levy/Tybout (1997)
Typologie forem spokojenosti	Souhra úrovně spokojenosti a časových změn v očekáváních vede k různým formám spokojenosti zákazníků.	Bruggermann (1976) Büssing et al. (1999) Homburg/Stock (2001a,b) Stauss/Neuhaus (2000)
Atribuční teorie	Zákazníci hledají příčinu úspěchu, resp. neúspěchu svého nákupu. Spokojenost je pak závislá na rozsahu připisované příčiny.	Bitner (1990) Folkes (1984, 1988) Hanna/Wozniak (2001)
Teorie hledání	Zákazníci jsou odmítaví k riziku. Nenaplnění očekávání zákazníků vede k větší nespokojenosti, než když ve stejném rozsahu (kladném) jsou tato očekávání naopak uspokojena.	Kahneman/Tversky (1979) Tversky/Kahneman (1981,1991)

Vícefaktorový model spokojenosti zákazníka

Ne všechny služby přispívají ke spokojenosti. Naplňování pouze základních faktorů zabraňuje vzniku nespokojenosti, avšak naplňování neočekávaných faktorů vede ke spokojenosti. Právě na různých faktorech výkonu závisí rozsah a stupeň naplnění očekávání.

Bailom et al. (1996)
Gross-Engelmann (1999)
Kano et al. (1984)
King (1989)
Matzler (2000)
Oliver (1997)
Rudolph (1998)
Sauerwein (2000)

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

Teorie přizpůsobení

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

Teorie kontrastu

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

Kontrastní teorie přizpůsobení

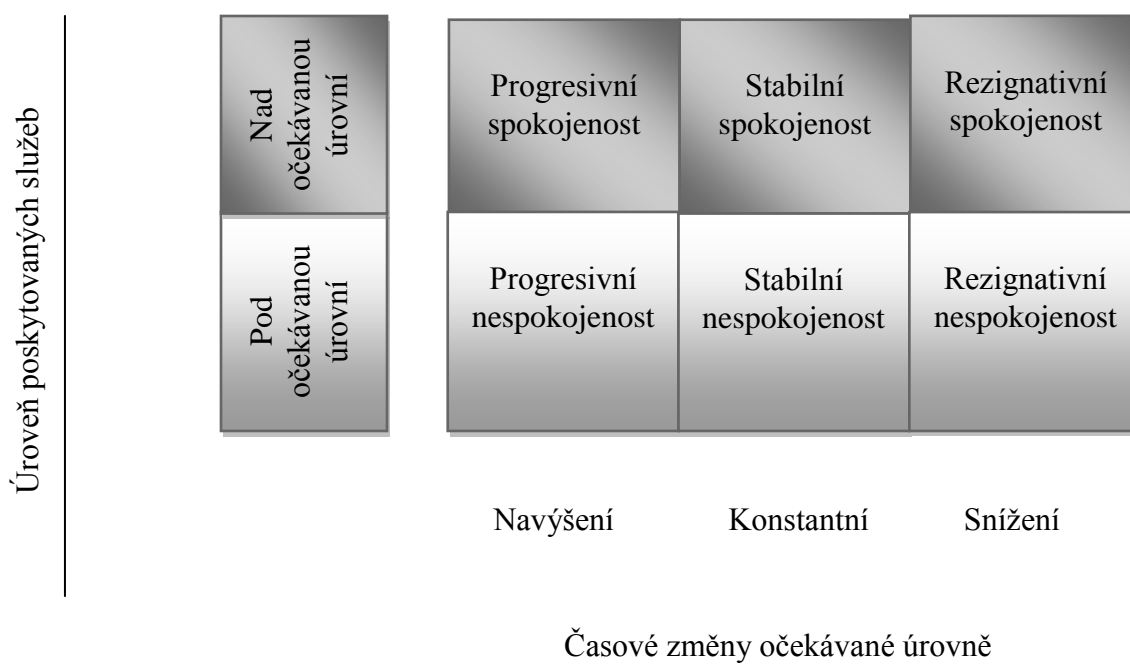
Vychází z obou zmíněných teorií. Velikost odchylky mezi očekávanou a vnímanou úrovní reality určuje, zda bude nalezen mechanismus, který by vedl ke snížení, resp. ke zvýšení rozdílu. V této souvislosti můžeme rozlišovat mezi třemi základními oblastmi: oblast přijetí, lhostejnosti a odmítnutí. Pro vznik zákaznické spokojenosti tato teorie poskytuje následující

vysvětlení: Zákazníci se přizpůsobí malé odchylce mezi očekávanou a vnímanou realitou (efekt přizpůsobení). Menší očekávání (negativní rozdíl) pak vede např. k pozitivnímu vnímání dané služby či výkonu. Efekt přizpůsobení vede ke snížení, resp. odstranění rozdílu. Důsledkem toho je sladování spokojenosti s očekávanou úrovní. (Homburg, 2005)

Typologie forem spokojenosti

Typologie jednotlivých forem zákaznické spokojenosti vychází z děl autora Bruggemanna (1974, 1976 in Homburg/Stock 2005), který se zabývá různými formami spokojenosti zaměstnanců. V pozadí časových změn očekávané úrovně zaměstnanců bylo definováno pět základních úrovní spokojenosti zaměstnanců: progresivní, stabilní a rezignativní spokojenost, stejně tak konstruktivní a stabilní nespokojenost. Později byly tyto formy přepracovány a přeneseny do oblasti zákaznické spokojenosti (Homburg, Stock 2005). Nově definované formy je možné vidět v obr. č. 21.

Obr. č. 21 Přehled typologizace forem spokojenosti

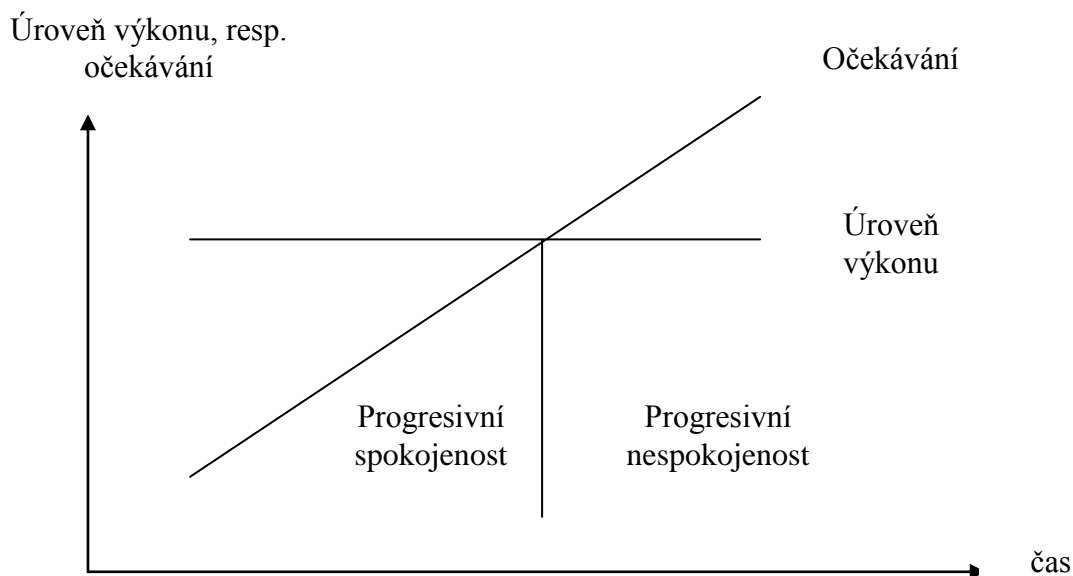


Zdroj: Homburg, Ch., Stock, R., Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit in Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 2005, str. 28

V rámci tohoto modelu je zajímavé sledovat v průběhu času výskyt přechodů mezi jednotlivými formami hodnocení. Zpočátku leží očekávaná úroveň pod vnímanou úrovní, ale v průběhu času tato očekávání postupně rostou. V tomto případě pak následuje přechod od

progresivní spokojenosti k progresivní nespokojenosti. Takový jev může nastat, když skutečný výkon není v průběhu času konstantní, nýbrž se zvyšuje, ale pomaleji než očekávání. Tento jev je možné vidět v obrázku č. 22.

Obr. č. 22 Přejchod mezi různými úrovněmi spokojenosti v čase



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

Atribuční teorie

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

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

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

Teorie hledání

Teorie hledání byla detailněji popsána autory Kahneman a Tversky (1979), podle nichž se jedná o teorii užítku, která má svůj původ v teorii popisného rozhodování. V rámci této teorie je užitek vyjádřen prostřednictvím kladných či záporných odchylek od referenčního bodu. Kromě toho se předpokládá ztráta odporu rozhodovatele. To znamená, že ztráta k referenčnímu bodu je hodnocena hůře, než stejně vysoký pozitivní ekonomický zisk k tomuto bodu. Klíčový rozdíl mezi hledisky zákaznické spokojenosti z pohledu teorie hledání a provedených šetření spočívá v časových dimenzích. Zatímco teorie hledání jedná na základě a priori ¹⁴ pohledu, tak v případě zákaznické spokojenosti se bude vycházet z ex-post (následného) pozorování. Tato teorie před samotným rozhodnutím zvažuje případné zisky či ztráty, jež rozhodovateli případnou. V souvislosti se zákaznickou spokojeností v kontrastu pozorujeme shodný model C/D Paradigmatu, jenž provádí hodnocení až na základě poskytnuté služby či výkonu. Tuto teorii lze vyjádřit pomocí následujícího vzorce:

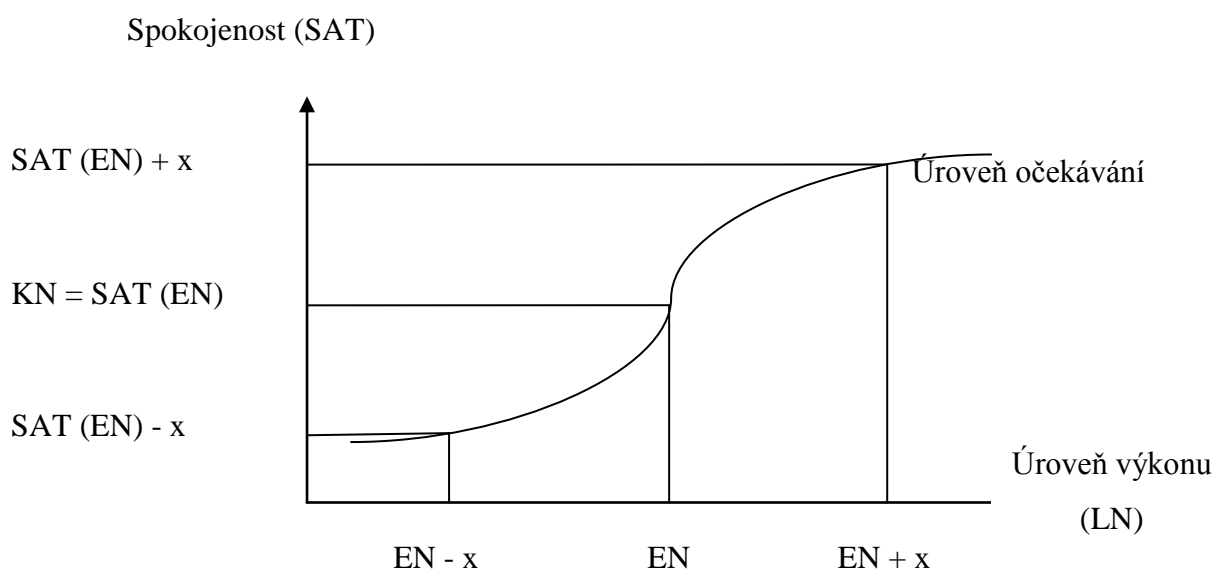
$$\text{SAT (EN+x) - KN} < \text{KN - SAT (EN - x)}$$

Pozn.:

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

¹⁴ A priori = předem, předchůdný

Obr. č. 23 Vznik spokojenosti - teorie hledání

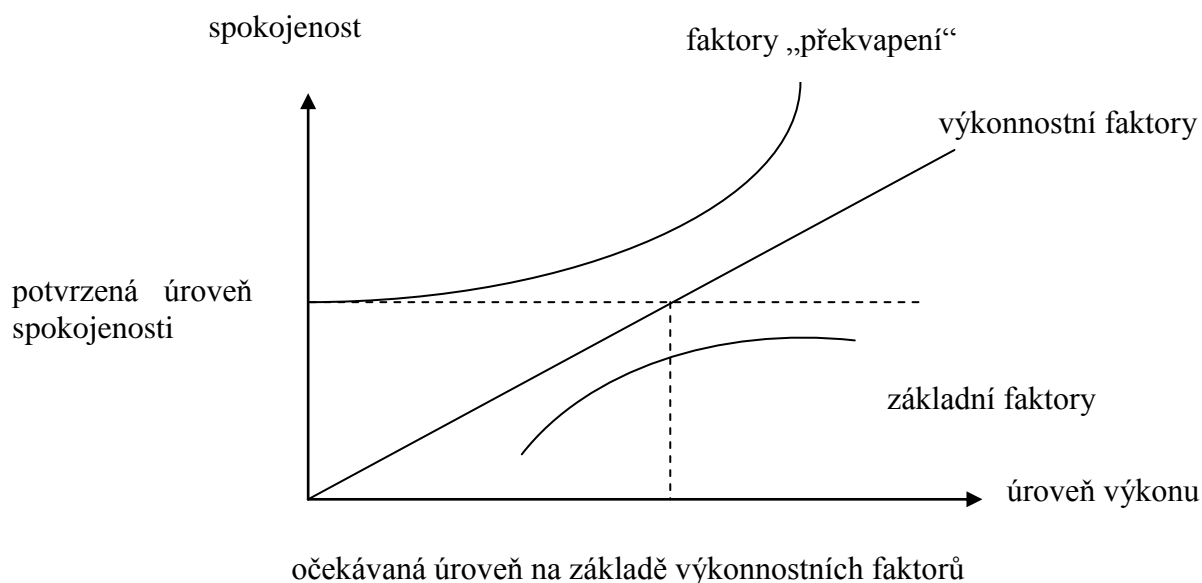


Zdroj: Homburg, Ch., Stock, R., Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit in Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 2005, str. 32

Vícefaktorový model spokojenosti zákazníka

Vícefaktorový model spokojenosti zákazníka vychází z odlišných struktur závislosti spokojenosti zákazníka na úrovni poskytované služby, než tomu bylo v předchozí teorii. Na základě tohoto modelu lze konstatovat, že ne všechny výkony ve stejné míře ovlivňují spokojenost zákazníka. Zatímco splnění konkrétních představ vede okamžitě ke spokojenosti, tak ostatní služby zabraňují pouze vzniku nespokojenosti. Tento přístup je založen na dvoufaktorovém modelu spokojenosti zaměstnanců, ve kterém se rozlišují dva základní faktory: hygienické a motivátory. Hygienické faktory jsou v tomto případě chápány jako minimální požadavky, jejichž dodržování zaměstnanec vyžaduje. I když jejich dodržování nevede ke spokojenosti v pravém slova smyslu (tak jak ji chápeme v rámci spokojenosti zákazníka), tak nedodržování těchto základních norem povede ke značnému rozhořčení. Druhou skupinou jsou motivátory, jejichž plnění není považováno za samozřejmé. Motivátory mají pak přímý vliv na růst spokojenosti. Pokud tento základní model budeme implikovat na fenomén zákaznické spokojenosti, budeme rozlišovat tři typy faktorů, které reprezentují různé typy služeb. Vliv úrovně výkonu na úroveň spokojenosti daného zákazníka je možné vidět na obrázku č. 24.

Obr. č. 24 Vícefaktorový model spokojenosti zákazníka



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

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

3.2.7 Stížnost

Otázka spokojenosti zákazníků se na konci 70. let minulého století stala jedním z ústředních témat marketingu. V originální německé literatuře se objevuje rovněž pojem „Beschwerdezufriedenheit.“ (Stauss in Hinterhuber, Matzler, 2009) Tento pojem lze přeložit jako spokojenost zákazníka s reakcí na jeho stížnost.

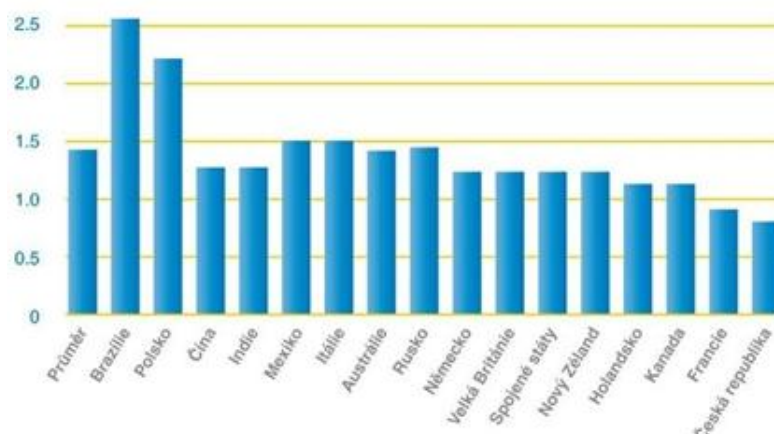
Výchozím bodem je nespokojenost zákazníka s poskytnutým výkonem, který jej vedl k nutnosti vyslovit stížnost. Posouzení podnikatelské reakce na stížnost vede zákazníka k jeho spokojenosti příp. nespokojenosti, což má samozřejmě opět vliv na vývoj jeho spokojenosti. Stávající nespokojenost může zesílit, nebo může být transformována na zákaznickou spokojenost. Stěžující si zákazníci, kteří byli spokojeni s řešením nastalé situace, jsou daleko častěji vůči firmě loajálnější a umí předávat své pocity i dalším potenciálním zákazníkům. (Momberger, in Stauss, Bruhn, 1995)

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

- lidé mluví o negativních zkušenostech dvakrát více než o těch pozitivních,
- na jednu stížnost, která se dostane do rukou podnikatele resp. manažera, připadá dalších 25 negativních zkušeností jiných zákazníků, kteří to nikomu ve firmě nesdělili,
- každý, kdo má tuto negativní zkušenost, se se svým zážitkem podělí s dalšími, min. pěti lidmi.
- firmy lépe porozumí spokojenosti zákazníků, když se budou dostatečně věnovat jejich stížnostem, ale 96 % nespokojených zákazníků si nikdy nestěžuje. (Technical Assistance Research Program in Kotler, 2004)

Určité rozdílnosti lze spatřovat mezi jednotlivými národy. O českém národu se všeobecně říká, že si hodně stěžuje, ale k novému poskytovateli přechází zcela výjimečně. Ve srovnání spotřebitelských zkušeností v 16 zemích světa vyplynulo, že český národ sice ukončuje nejméně smluvních vztahů z důvodu nespokojenosti, na druhou stranu patří mezi nejčastější stěžovatele na zákaznických místech a svoji zkušenost šíří i mezi své okolí (obr. č. 25).

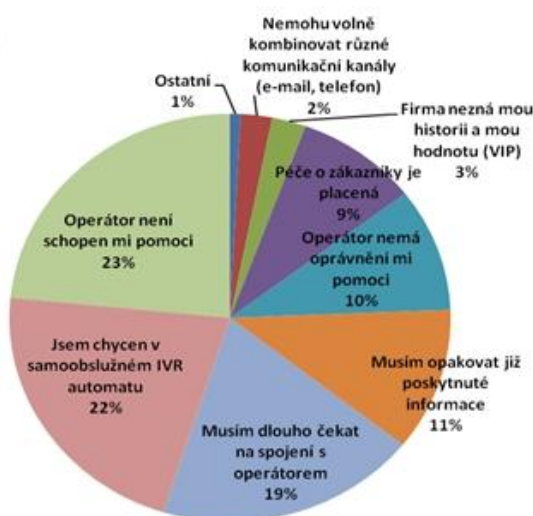
Obr. č. 25 Počet vypovězených smluv za rok v souvislosti s nespokojeností se zákaznickým servisem



Zdroj: <http://www.mesec.cz/clanky/cesi-si-radi-a-hodne-stezuji-ale-ke-konkurenci-jdou-vyjimecne/>

Dle výše uvedeného grafu vyplývá, že Češi a Francouzi jsou nejbenevolentnější, každý rok ukončí méně než jeden smluvní vztah. Na druhém konci jsou brazilští spotřebitelé, kteří ukončí v průměru 2,5 smluvních vztahů ročně. V rámci tohoto výzkumu bylo dále zjišťováno, co nejvíce spotřebitele trápí, když už přijdou do styku za zákaznickými službami, jež jsou součástí poprodejního servisu (u zboží sem mimo jiné patří i např.: instalace, záruka, opravy, sledování produktů atd.). Zjednodušeně lze říci, že zákazník očekává, že zástupce obchodního partnera bude kompetentní, bude schopen a ochoten vyřešit vše na první pokus a bez dlouhého čekání. Němečtí zákazníci, kteří tvoří podstatnou část hostů českých lázní, jsou poměrně konzervativní. Přehled frustrací českého spotřebitele na zákaznických službách je možné vidět na obrázku č. 26.

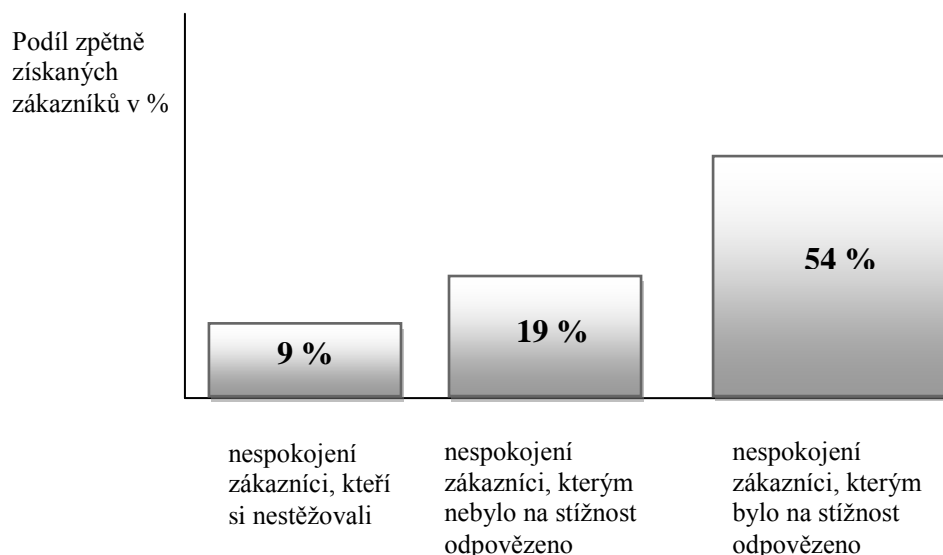
Obr. č. 26 Co české spotřebitele frustruje na zákaznických službách



Zdroj: <http://www.mesec.cz/clanky/cesi-si-radi-a-hodne-stezuji-ale-ke-konkurenci-jdou-vyjimecne/>

Přesto může firma svojí aktivní činností získat nespokojeného zákazníka zpět. Mombergerův (in Bruhn, Stauss, 1995) výzkum ukazuje, že firma může získat nespokojeného zákazníka zpět v případě, že bere stížnost vážně a snaží se ji co nejrychleji vyřešit, viz obr. č. 27.

Obr. č. 27 Reakce na stížnost a zpětné získání nespokojených zákazníků



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

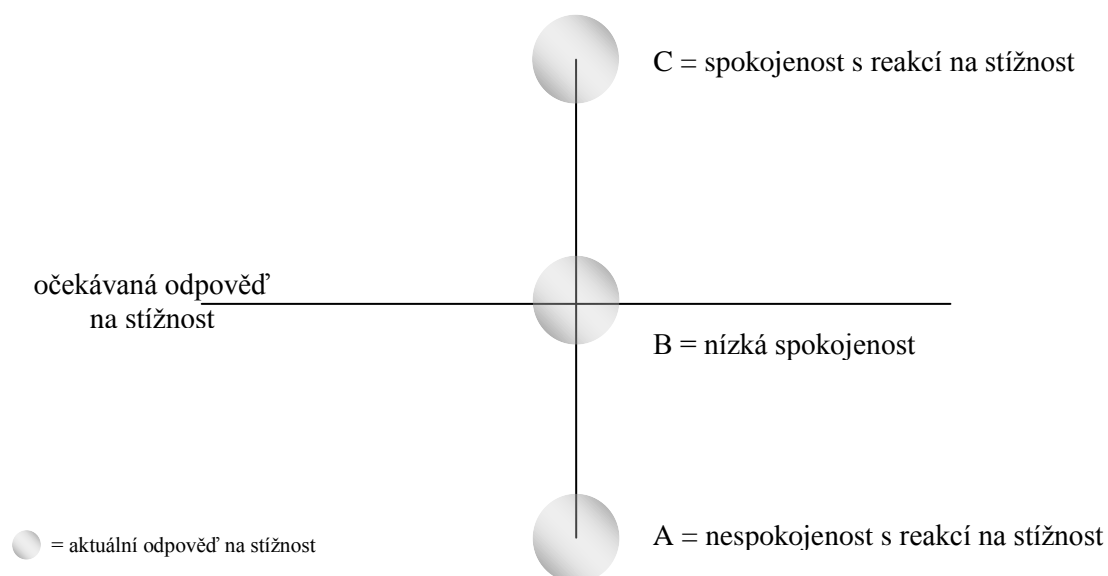
Podle Albrechta a Zemkeho (in Kotler, 2004) mohou být tato čísla ještě vyšší. Dle těchto autorů bude 54 - 70 % zákazníků s danou firmou i nadále obchodovat, pokud bude jejich stížnosti vyhověno. Pokud má zákazník pocit, že jeho problém byl vyřešen velmi rychle a k jeho spokojenosti, může toto číslo vystoupat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

Stížnost je nespokojenost vyjádřená druhému subjektu s cílem, aby se poskytovatel vyjádřil ke svému chování a samozřejmě aby stěžovatel dosáhnul nápravy za utrpěnou škodu. Pojmy stížnosti a reklamace bychom neměli považovat za rovnocenné. Stížnost chápeme jako kritiku nebo podnět zákazníka vyplývající z jeho bezprostřední negativní zkušenosti s využitím výrobku, služby apod. Ne vždy je možné stížnosti vyřešit okamžitě, měly by být dodavatelem přijímány s povděkem jako inspirace pro další zlepšování. Reklamace můžeme na druhé straně považovat za projev nejvyšší nespokojenosti zákazníka, vyjádřený oficiální

(obvykle písemnou) formou a vyžadující individuální a okamžité řešení pomocí náhradního plnění, opravy apod. (Nenadál, J., 2008) K reklamaci by měl podnik přistupovat obezřetně. Výzkumy potvrzují, že nespokojení zákazníci hovoří o svých pocitech 2-3x častěji, hovoří s dalšími 11 lidmi, kteří mohou být potenciální zákazníci. Pro řešení reklamací by měl být stanoven přesný postup, který by minimalizoval vznik dalších nepřesností a tím sílící nespokojenosti.

Nespokojenost je výsledkem významného rozdílu mezi výkonem, který zákazník očekává na straně jedné, a vnímáním skutečného výkonu na straně druhé. V této situaci disponuje zákazník celou řadou možností, ke kterým patří i stížnosti. (Stauss, Seidel, 2007) Nespokojený zákazník si zvolí alternativu stížnosti, na základě které má určité očekávání v souvislosti s reakcí společnosti a navrhovaným řešením. Očekávaná odpověď na stížnost je v dnešní době již standardem a zákazník v rámci této odpovědi porovnává své zkušenosti s reakcí podnikatelů. Jestliže budou očekávání překonána, bude zákazník s odpovědí spokojen, naopak jestliže odpověď podnikatele nebude v souladu s očekáváním zákazníka, povede to k další nespokojenosti zákazníka. Jestliže odpověď na stížnost splňuje očekávání, nejedná se o spokojenost nebo nespokojenost, ale postoj zákazníka je neutrální = není spokojený, ale ani nespokojený.

Obr. č. 28 Vznik spokojenosti s reakcí na stížnost



Zdroj: Stauss, B., *Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung*. In: Hinterhuber, H., Matzler, K., *Kundenorientierte Unternehmensführung*, 2009, str. 349

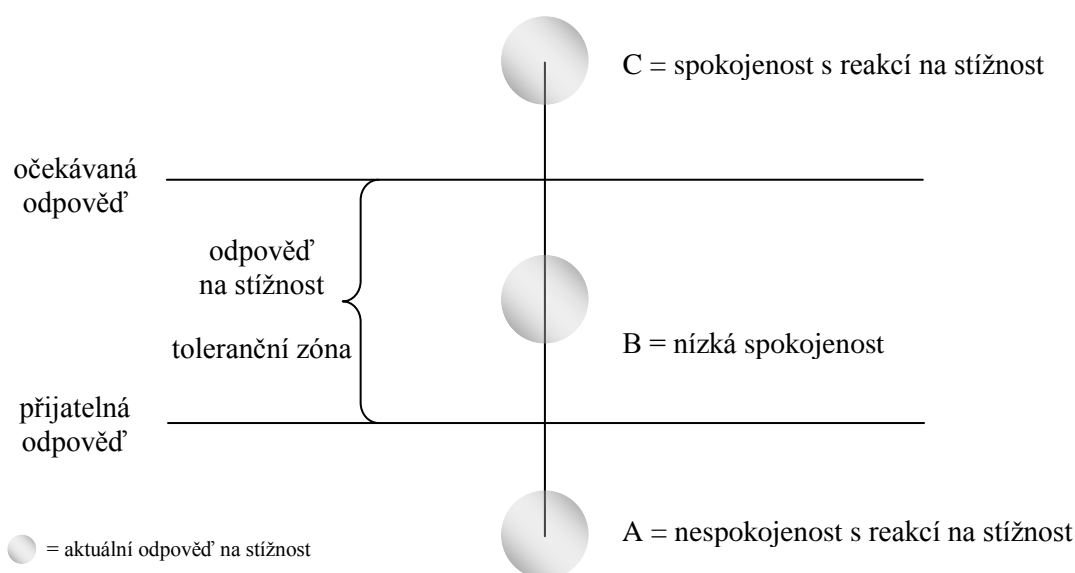
Reakce na stížnost - toleranční zóna

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

- 1) Očekávaná odpověď na stížnost je představa zákazníka o tom, jak by měl podnikatel reagovat, jakým způsobem bude odpovídat na kritiku a jaké řešení by měl nabídnout. Jedná se o normativní požadovaný ideál nebo standardní očekávání.
- 2) Akceptovatelná odpověď na stížnost jako druhý nižší standard.

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

Obr. č. 29 Odpověď na stížnost - toleranční zóna a spokojenost s odpovědí na stížnost



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

Předmět spokojenosti s reakcí na stížnost

Dosud bylo na abstraktní úrovni předvedeno, že stěžovatel porovnává reakci poskytovatele se svým očekáváním. Nyní je potřeba konkretizovat, co je z hlediska zákazníka relevantní dimenze kvality poskytovatelovy odpovědi na stížnost. Zásadně se vztahuje očekávání a vnímání stěžovatele na výsledek procesu podané stížnosti a na průběh vyřízení stížnosti. Z pohledu výsledků musí mít zákazník dojem, že jeho činnost a reakce poskytovatele jsou v jedné rovině. Zákazník vnímá proces vyřizování stížnosti po celou dobu - tzn. od vzniku stížnosti až po její vyřešení včetně dílčích kroků. Stěžovatel vnímá zacházení poskytovatele s jeho stížností průběžně, na řadě kontaktních bodů. Stěžovatelé dostávají například informaci o existenci a dosažitelnosti telefonní linky, kde si zákazník může stěžovat, zažijí reakci pracovníka během zavolání a získají vedle konečného vyřízení (rozhodnutí) v určitých případech také dílčí vyrozumění o stavu řešené stížnosti. Při hodnocení tohoto prožitku se využijí různé dimenze jako vstřícnost, kvalita interakce a rychlost reakce. Celkově se podle Stausse (in Hinterhuber, 2009) mohou tyto kvalitativní dimenze v managementu stížností systematizovat následovně:

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

Způsoby sledování stížností

Způsoby sledování stížností a sledování spokojenosti zákazníků mohou být podle Whitleyho (1991) následující:

- 1) **Nasazování laťky** - metoda se používá při porovnání firemních výkonů s ostatními firmami a cílem je přinést informace, zda výkony přímých konkurentů vyhovují potřebám našich zákazníků. Pokud konkurence překonává očekávání našich zákazníků, je potřeba se na tuto oblast zaměřit a zlepšit postup.
- 2) **Brainstorming**¹⁵ - pokud chceme získat nekonvenční nápady, je vhodné použít metodu brainstormingu - techniku, s jejíž pomocí může skupina lidí vymyslet originální nápady v nespoutané atmosféře.
- 3) **Graf příčin a důsledků** - účelem je nalézt pravděpodobnou příčinu daného problému a znázornit vztahy mezi jednotlivými příčinami (v praxi se často řeší pouze důsledky a ne příčiny).
- 4) **Grafy a tabulky** - metoda je vhodná k sumarizaci, setřídění a zobrazení údajů a následné srozumitelné interpretaci získaných informací.
- 5) **Kontrolní tabulka** - slouží k zachycení četnosti sledovaných událostí, metoda je vhodná např. při sledování poruch v zařízeních nebo postupech.
- 6) **Kontrolní graf** - statistická metoda, která se používá na určení, zda prováděný postup není mimo stanovené hranice. V případě, že postup se nachází mimo přípustnou hranici, doporučuje se přijmout vhodná opatření, např.: sledovat, zaznamenávat postup, zkontrolovat zařízení nebo ho opravit.
- 7) **Analýza zisků a ztrát** - metoda, která by nám měla dát jasnou odpověď na otázku, zda vynaložené náklady na vylepšení přinesou zvýšené tržby v důsledku vyšší zákaznické spokojenosti.
- 8) **Dimenze očekávání** - výsledkem metody je seznam kategorií, které jsou vhodné k uspořádání a měření informací od zákazníků a tím k získání obrazu o tom, jaké záležitosti leží zákazníkům na srdci.
- 9) **Výběrový vzorek** - výběr 12 či méně zákazníků, kteří vedou diskuzi s moderátorem a sdělují své návrhy a přání.

¹⁵ Brainstorming: „Jde o techniku umožňující získat od skupiny lidí v poměrně krátkém čase značné množství nápadů různé kvality. Množství záměrně dominuje nad kvalitou, vše je podřízeno kvantitě.“ (Plamínek, 2008)

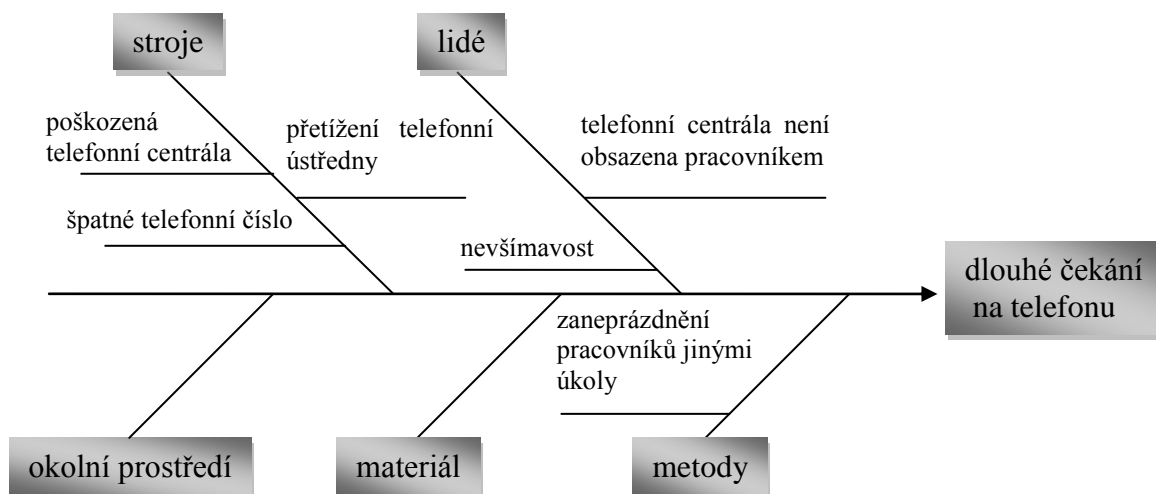
- 10) **Analýza silového pole** - metoda umožní identifikovat síly, které stojí v protikladu k pozitivním změnám.
- 11) **Histogram** - sloupcový graf zobrazující číselné informace o četnosti nebo rozložení spojitých údajů. Histogram umožňuje zejména určit postup při řešení pracovních problémů.
- 12) **Interview** - přímá komunikace se zákazníkem, představuje jednu z nejpoužívanějších, ale zároveň nejzrádnějších metod. Při její aplikaci je potřeba pečlivě volit otázky a pozorně naslouchat, což v dnešní uspěchané době představuje značný problém.
- 13) **Metoda strukturované skupiny** - vysoce strukturovaná forma brainstormingu, kdy každý člen skupiny má stejnou váhu hlasu.
- 14) **Paretův graf** - efektivní metoda, která umožňuje znázornit, jak na první pohled malé záležitosti mohou přinést obrovské problémy.
- 15) **Mapování a hodnocení postupu** - nejprve je nutné pochopit problémy, abychom mohli následně navrhnout zlepšený postup, který je ovšem nutné opět zmapovat.
- 16) **Graf časové posloupnosti** - rovněž graf trendů se používá k identifikaci významnějších posuvů průměrných údajů za určitou časovou jednotku.
- 17) **Výběr** - metoda určující, na jaké části z celkového počtu zákazníků bychom měli provést měření tak, abychom získali relevantní a spolehlivé informace.
- 18) **Bodový graf** - obtížnější metoda, která nám ilustruje, co se stane s jedním postupem, když se druhý postup změní.
- 19) **Malice standardů** - cílem je zavést standardy do jednotlivých kroků poskytování služby. Metoda umožní manažerovi identifikovat klíčové zaměstnance, týmy a funkční oblasti.
- 20) **Rozvrstvení** - umožňuje odhalit vztah tam, kde jsme byli přesvědčeni o neexistenci vztahu, a následně může pomoci k odhalení pravděpodobných příčin problému.
- 21) **Hodnocení** - obvyklá metoda dotazníkového šetření, kdy zákazník může odpovídat sám nebo pomocí osoby provádějící šetření.
- 22) **Zaujmutí zákaznicka místa** - abychom vše lépe pochopili, je potřeba se na poskytování služeb podívat očima zákazníka (např.: mystery guest).

Z výše uvedeného výčtu je zřejmé, že existuje mnoho způsobů, kterými lze stížnosti sledovat. Aby mohl manažer identifikovat nejčastěji se opakující problémy, může použít Paretův diagram, který zaznamenává počet opakování jednotlivých problémů. Podle Perreaulta, McCartyho (1996) si lidé např. ve stravovacích zařízeních nejčastěji stěžují na dlouhou čekací

dobu na volné místo u stolu, dále například na špatnou organizaci v případě bufetového občerstvení, na nečisté stoly atd. Výzkumy ukazují, že mnoho zákazníků si stěžuje telefonicky, případně ústně a nejlépe až po určité době (v případě služeb je to velký problém, protože je obtížné dokázat oprávněnost či neoprávněnost podané stížnosti). Typickým problémem telefonických stížností je čas, který uplyne od prvního zazvonění až do přepojení zákazníka odpovědné osobě. Kdo si chce stěžovat a nebude ihned předán osobě, která může jeho problém vyřešit, bude ještě nespokojenější. Abychom odhalili možné příčiny této dlouhé čekací doby, je možné využít velmi jednoduchý graf příčin a následků neboli rybí kostru.

Na obr. č. 30 je možné vidět, že existuje mnoho příčin, které mohou mít za následek dlouhé čekání na telefonu. Ve většině případů se telefon zvedá až cca po osmi nebo více zazvoněních. Obvykle není k dispozici odpovědný pracovník. Právě z těchto důvodů se mnoho zákazníků nazlobí ještě více. Zprvu to vypadá jako banální problém, který ale může ve svém důsledku znamenat nejen odliv stěžujícího si zákazníka, ale i dalších, kteří se se stěžovatelem dostanou do styku. A jaké je možné řešení takto nastalé situace?

Obr. č. 30 Graf příčin a následků problému zákazníka - dlouhé čekání na telefon



Zdroj: Straus, B., Seidel, W. *Beschwerdemanagement*, 2007, upraveno autorkou

Je důležité vybudovat celopodnikový management stížností, který by zahrnoval všechny pracovníky, kteří mohou přijít do styku se zákazníkem. Není optimální nechávat vyřešení všech stížností na manažerovi či určitém úseku (podle výzkumu mnoho manažerů netuší, na co si lidé stěžují, protože oni tyto procesy ze své pozice neznají, a tudíž nemohou stížnosti optimálně vyřešit). Nejprve je nutné stanovit přesná pravidla řešení stížností kterýmkoliv

zaměstnancem a určit přesné kompetence. Ovšem nestačí zaměstnance s pravidly pouze seznámit, ale je potřeba je aktivně trénovat. Jednou z možností aktivního tréninku je najmutí fiktivního stěžovatele, který bude našim zaměstnancům ztěžovat práci. V případě, že podnik chce zachovat postup, kdy se stížnostmi bude zabývat pouze konkrétní osoba, je nezbytně nutné stanovit zástupce za tuto osobu, který bude k dispozici v případě absence (i chvilkové) či pracovního zaneprázdnění tak, aby nedošlo k situaci, že pracovník odpovědný za přijímání a řešení stížností nebude k dispozici. (Stauss, Seidel 2007)

Pokud reagujeme na stížnosti, provádíme tzv. reaktivní retenci (nabízíme zákazníkovi výhodu, aby neodešel ke konkurenci). Pokud máme toto vyřešené, měli bychom se naučit předvídat riziko odchodu zákazníka, např. pomocí analytické techniky churn-prediction. Modelové riziko se počítá na příkladech zákazníků, kteří v minulosti již odešli. Tito zákazníci se obvykle od ostatních určitým způsobem odlišují (u každé oblasti služeb můžeme nalézt určitý ukazatel, např. v bankovní sféře absurdní bankovní poplatky). Pokud se nejedná o základní proměnnou, může se modelovat až 1 000 proměnných, které by teoreticky mohly mít vliv na ztrátu zákazníka. Statistickou metodou se pak vyberou ty, které mají skutečný vliv. Tito zákazníci se zahrnou do ohrožené skupiny a je možné jim nabídnout udržovací (retenční) nabídku, jejímž cílem je toto ohrožení neutralizovat. Typickým modelem je rozhodující strom (přehledný na pochopení) nebo regresní model, který sčítá jednotlivá rizika do rovnice. (<http://www.datamind.cz/cz/blog/jak-zachranovat-zakazniky>, online 12.10.2013)

4 Přístupy k měření spokojenosti zákazníků

V návaznosti na předchozí kapitoly se bude tato část práce věnovat již konkrétním možnostem, kterými lze spokojenost zákazníka měřit. Nejprve je nutné přístupy k měření spokojenosti zákazníků rozdělit na dva základní směry: objektivní měření, které je založeno na skutečnostech a není závislé na subjektivním mínění zákazníka, a subjektivní měření je založeno na hodnocení vlastních zkušeností zákazníků. V následujícím textu budou popsány tyto metody objektivního měření: pozorování, mystery shopping a spotřebitelský test.

4.1 Objektivní měření

Klíčovým rozhodnutím je určení, koho bude firma za své zákazníky považovat. Vedení firmy musí dále vymezit tu skupinu zákazníků, u které bude měření spokojenosti realizovat. V takovém případě musí být stavena objektivní kritéria tohoto hodnocení - např. zákazníci s největším podílem na tržbách, nebo nejvíce se opakující apod.

Pozorování

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

Obr. č. 31 Typy pozorování



Zdroj: Kozel, R., Moderní marketingový výzkum, str. 139

Mystery shopping

Tajný, utajený, fiktivní, simulovaný nákup. Mystery Shopping (MS) je účinná a osvědčená metoda jak získat skutečný obraz o tom, jak vás a vaši společnost vidí vaši zákazníci. Je to manažerský nástroj sloužící k identifikaci nedostatků v procesu obsluhy na všech místech, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem. Studie MS mohou zahrnovat jednoduchá pozorování na místě prodeje či místě poskytování služeb, zaměřená zejména na jasnost a přesnost informačního systému, poskytování informací, čistotu, čekací dobu, dobu vyřízení, upoutání zákazníka, stav užívaného vybavení, dodržování standardů společnosti atd.

V těchto studiích vystupují „mystery“ (fiktivní) nakupující, kteří jsou dlouhodobě nebo operativně školeni k tomu, aby pozorovali, sbírali zkušenosti a měřili (hodnotili) jakoukoliv službu pro zákazníky, předstírajíce zákazníka. Podle předem vypracovaného scénáře monitorují obchodní, komunikační a vyjednávací dovednosti osob na jednotlivých pozicích klientovy společnosti, pozorují úroveň prostředí a plní další specifické úkoly. Ihned po ukončení provedou podrobný záznam. Výzkum probíhá s časovým odstupem v několika fázích s porovnáním účinnosti nápravných kroků. Na základě informací získaných z MS jsou identifikována slabá místa v prodejní síti a navrženy konkrétní oblasti pro zlepšení.

Kdo je mystery shopper?

Podle oblastí, ve kterých je tato metoda využívána, můžeme rozlišovat 3 různé projevy:

- 1) **Kontrolor** - osoba pověřená vedením společnosti, jejíž hlavním cílem je pozorovat dané pracovníky pro výkonu funkce. Využívá se např. v oblasti leteckých společností, kde jsou jasně stanovená pravidla a standardy pro poskytování služeb. Výhodou této formy je, že kontrolor detailně zná definované standardy a může odhalit nedostatky, které jsou běžnému zákazníkovi při poskytování služeb nepostřehnutelné.
- 2) **Expert** - osoba, jejíž úroveň znalostí, pokud jde o běžné oborové standardy, prokazuje vysoký stupeň odbornosti. Z tohoto hlediska je tento způsob vhodný pro stanovení specifických firemních stupnic a strukturální analýzy konkurence. Nevýhodou této formy je, že „expert“ se nemusí ztotožnit s cílovou klientelou dané firmy a může nárokovat zcela odlišné požadavky.

- 3) **Zkušební zákazník** - externí osoba, jejíž vysoký stupeň homogenity z hlediska sociálně-demografických, psychografických a behaviorálních faktorů, jí umožňuje ztotožnit se s cílovou skupinou zákazníků. Výhodou zapojení těchto osob je, že ani specifická měřítka kontrolorů, ani vysoký stupeň odbornosti expertů nebudou v rámci procesu základem hodnocení. Největší vliv budou mít měřítka cílové skupiny klientů.

Ať už je použita kterákoliv forma projevu a testování, je zřejmé, že čas a náklady budou vždy v rozporu s dobou použitelnosti dat a možnými výsledky. Pokud jde o důkladnou analýzu procesních zkušeností z provozu, bude objektivní přístup měření spokojenosti představovat sice výchozí bod, ale je nezbytně nutné tento postup doplnit o jiné metody, které budou jasně zákaznický orientované a budou založeny na porovnání nákladů a přínosů.

Spotřebitelský test

Základním cílem této metody je získat neutrální přehled o kvalitě poskytovaných služeb v porovnání s konkurencí. V České republice funguje již od roku 1993 Sdružení pro obranu spotřebitelů, jehož hlavním posláním je hájit práva a oprávněné zájmy spotřebitelů ve všech oblastech. (<http://www.spotrebitel.info/informace-o-sos.html>) V případě, že zákazník má podezření, že jeho spotřebitelská práva jsou poškozena nebo ne zcela dodržena, může se na toto sdružení obrátit s podnětem o přešetření dané služby či vlastností výrobku. Tato organizace rovněž pravidelně provádí spotřebitelské testy tak, aby s nimi byl seznámen co nejširší kruh spotřebitelů, kteří mají o danou službu či výrobek zájem.

4.2 Subjektivní měření

Metody a modely subjektivního měření jsou velmi relativní, protože se jedná o čistě subjektivní názor, který může být velice často zevšeobecňující, neférový, ale i mnohdy nesprávný. Podstatné je, že jakékoliv subjektivní mínění se mezi zákazníky šíří rychle a může ovlivňovat další potenciální zákazníky.

4.2.1 Funkčně orientované postupy

Dotazníkové šetření

Nejčastější formou výzkumu spokojenosti je dotazníkové šetření, které se začalo značně rozvíjet ve 40 letech minulého století. Funkce dotazníkového šetření je různorodá (např. zjišťování veřejného mínění, realizace výzkumu atd.). Toto rozšíření plyne zejména

z důvodu nízké finanční náročnosti a jednoduššímu zpracování získaných údajů. Ve většině případů se jedná o polostrukturovaný dotazník, který využívá uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek. Díky tomu má respondent možnost se volně vyjadřovat a tazatel tím získá více individuálních rozdílů. (Kozel, 2006; Čertík, 2000) Dotazníkové šetření dá odpovědi na určité otázky, ale ne důvody, proč byly poskytnuté odpovědi takové. Při vyhodnocování získaných dat je proto nutné mít určitou dávku zkušeností. Cílem dotazníkového šetření bývá na základě zjištění současného stavu predikovat budoucí vývoj a následně tak ověřit validitu vyhodnocených výsledků (typickým příkladem jsou předvolební průzkumy). Dotazníkové šetření může mít do určité míry manipulativní účel, kdy výsledek dotazníkového šetření je použit jako nástroj marketingového sdělení.

Vícefaktorové modely

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

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

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

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

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

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

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

- V rámci **nekompenzačních vícefaktorových modelů** nedochází k vyrovnání mezi negativním a pozitivním rozdílem mezi očekávanou a vnímanou úrovní služeb. Souběžně s otázkou kognitivních algebraických operací je nutné brát v úvahu i váhy dílčího

uspokojení, tzn., že jednotlivé dílčí spokojenosti s různými vahami se v různé míře podílí na vzniku celkové spokojenosti.

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

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

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

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

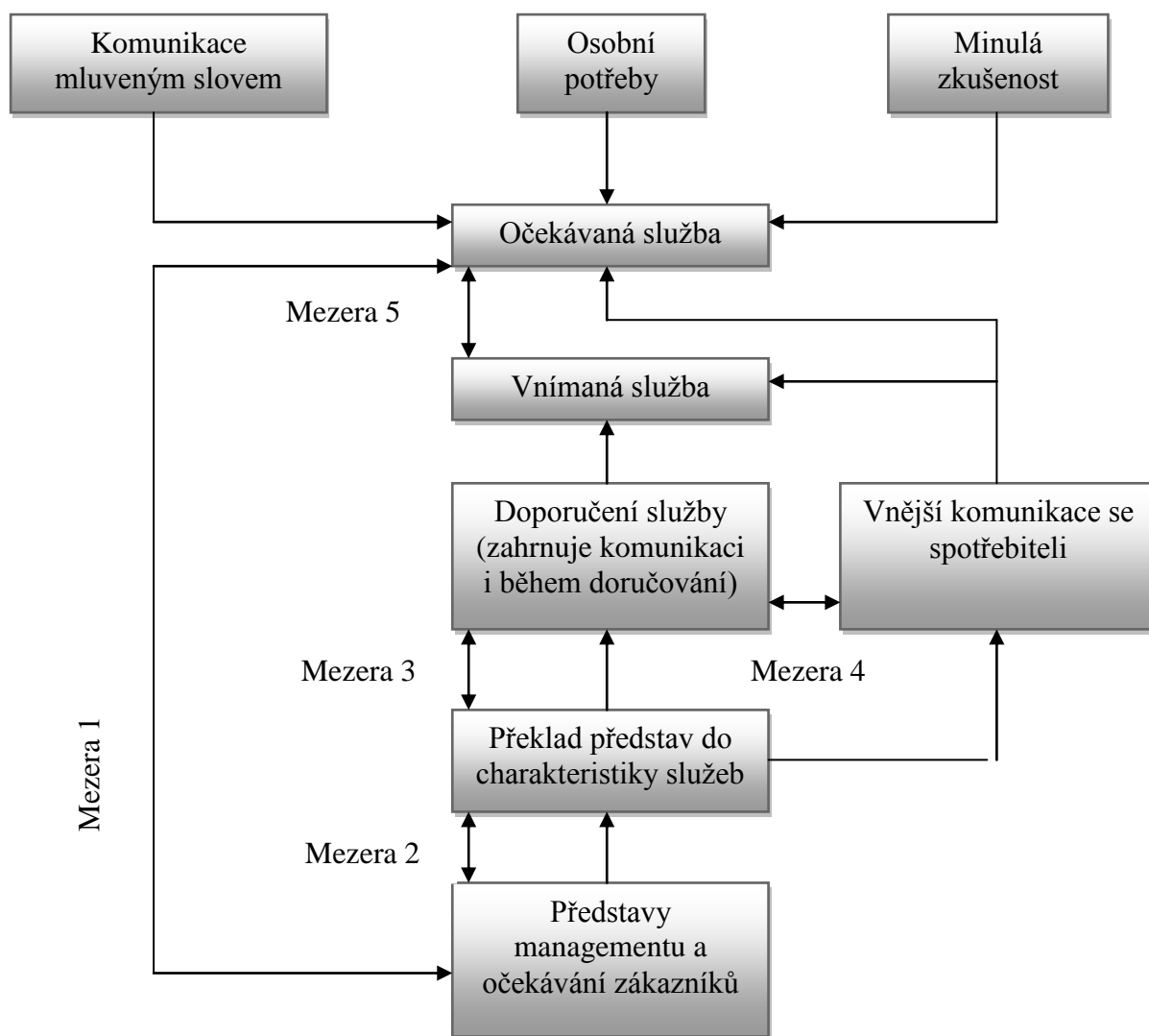
Nekompenzační vícefaktorové modely úzce souvisí se spotřebitelským výběrem, pozitivní a negativní vlastnosti služby se nemusí vždy vyloučit. Hodnocení jednotlivých vlastností na jedné straně usnadňuje spotřebiteli rozhodnutí, na straně druhé zvyšuje pravděpodobnost, že pokud by spotřebitel detailněji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

- **konjunktivní heuristika** – stanovení minimální úrovně každé zkoumané vlastnosti,
- **lexikografická heuristika** – spotřebitel se rozhodne pro značku na základě nejdůležitější vnímané vlastnosti,
- **heuristika postupné eliminace** – srovnání značka postupně dle preference, pravděpodobnost volby určité vlastnosti je pozitivně korelována s její důležitostí.

SERVQUAL

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

Obr. č. 32 GAP model



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

- **Mezera 1** - management firmy a konečný zákazník mohou mít rozdílné představy o finálním výrobku či službě, a proto je velmi důležité, aby firma zjišťovala přání a potřeby zákazníků v každém okamžiku tak, aby mohla být tato mezera zmenšena na minimum. Důležitým nástrojem jsou průzkumy mezi zákazníky, ale i zaměstnanci.
- **Mezera 2** - vzniká, jakmile charakteristiky služby neodpovídají tomu, co zákazník očekává a firma vytváří.
- **Mezera 3** - zákazníci i firma mají určité představy o fungování systému doručování služeb, a pokud nejsou stanovené standardy dodrženy, vzniká mezera č. 3.
- **Mezera 4** - vzniká, pokud firma nedodrží své sliby (např. v reklamě).

- **Mezera 5** - je rozdílem mezi očekávanou a vnímanou úrovní, součtem všech předešlých mezer.

V rámci vyhodnocení jednotlivých mezer je nutné rozlišovat 5 rozměrů:

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

Těchto pět částí je dále rozčleněno na 21 vlastností, které vystihují dané aspekty ze dvou úhlů: očekávání a vnímání zákazníka. Výsledkem je pak systém 42 otázek a tvrzení, které zákazník hodnotí na stupnici 1 - 9 (od úplného souhlasu až po plný nesouhlas). Čím větší je rozdíl mezi očekávanou a vnímanou úrovní (vnímaná úroveň > očekávaná úroveň), tím lépe je daná služba poskytována. Respondenti dále hodnotí relativní důležitost všech 5 rozměrů a jejich pořadí.

Výhodou metodiky SERVQUAL je všeobecné použití, např. pro srovnání úrovně služeb s jinými firmami v odvětví. (<http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>, online 08.10.2011)

Dekompoziční metody

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

Integrované měření spokojenosti

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

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

Metoda charakteristik (*Factorial Survey Approach*)

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

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

Autoři Govers a Dijkstra (in Kaiser, 2005) přenesli princip této metody do oblasti služeb. Znamky v této souvislosti představují fiktivní a rozdílné specifické stavy, tzv. kritické

charakteristiky, které představují pro každého zákazníka rozdílnou míru důležitosti s ohledem na měření spokojenosti. Na základě této hypotézy jsou formulovány kombinace, které jsou pro spokojenost zákazníka rozhodující a odpovídají specifickému řazení současných rozhodnutí a tvoří tak základ pro stanovení hodnotících známek (charakteristik), stejně tak jako následného zákaznického průzkumu. Počet hodnotících charakteristik je založen na počtu všech možných kombinací a je vyjádřen následujícím exponenciálním tvarem:

$$V_i = C^W$$

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

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

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

V rámci tabulky četnosti založené na bázi multiplikovaných zhodnocení může být analyzován vliv nezávislé proměnné, tzv. kritické charakteristiky, na závisle proměnnou celkovou spokojenost. Cílem této metody je identifikovat klíčové faktory, jejich pořadí a váhu kritických charakteristik vyplývající z celkového posouzení spokojenosti. Vzhledem k metodické koncepci by se hlavní bod využití měl nacházet v sektoru služeb. Nevýhodou této metody je, že pokud chceme získat větší počet informací od více respondentů, jsou s tím spojeny větší náklady. Další nevýhodou je, že každá služba má své určité charakteristiky, ale pro zjišťování spokojenosti je nutné vytyčit pouze ty nejdůležitější, aby byla možná jednoduchá závěrečná interpretace.

Obr. č. 33 Vývoj znaku - charakteristiky služeb

Kritické charakteristiky (C)	Hodnotící posudek (W)
↓	↓
Pohodlí hmotného prostředí	Odpovídající
	Neodpovídající
↔	↔
Výkon služeb	Kompetentní
	Nekompetentní
↔	↔
Reakce obsluhujícího personálu	Flexibilní
	Neflexibilní
↔	↔
Kontakt s obsluhujícím personálem	Zdvořilý
	Distancovaný
↔	↔

Spolehlivost obsluhujícího personálu	Vysoká
	Nízká

←→

Znak (charakteristika) V_i
<ul style="list-style-type: none"> • Odpovídající hmotné prostředí • Příslušné služby • Flexibilní schopnost reakce • Dobrý kontakt s obsluhujícím personálem • Vysoká spolehlivost obsluhujícího personálu
<p>Jak hodnotíte proces poskytování služeb, který odpovídá tomuto popisu?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Velmi dobře 2) Dobře 3) Uspokojivě 4) Nedostatečně 5) Špatně 6) Velice špatně

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

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

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

$$U_{ij} = f(W_{ij1} * D_{ij1}, W_{ij2} * D_{ij2}, \dots, W_{ijk} * D_{ijk})$$

$$U_{ij} = \sum (W_{ijk} * D_{ijk}) \quad k = 1, \dots, n$$

$$U_{ij} = \sum [W_{ijk} (E_{ijk} - PP_{ijk})] \quad k = 1, \dots, n$$

$$U_{ij} = f(W_{ij1} * PP_{ij1}, W_{ij2} * PP_{ij2}, \dots, W_{ijk} * PP_{ijk}) \quad k = 1, \dots, n$$

$$U_{ij} = \sum (PP_{ijk} * W_{ijk}) \quad k = 1, \dots, n$$

$$R_{ij} = P_j / U_{ij}$$

- U_{ij} index výkonu zákazníka i v oblasti služeb j
- D_{ijk} očekávaná úroveň kvality pro zákazníka i v oblasti služeb j vzhledem ke znaku k
- W_{ijl} váhový význam znaku k pro zákazníka i a v oblasti služeb j
- PP_{ijk} vnímaná úroveň kvality pro zákazníka i v oblasti služeb j a vzhledem ke znaku k
- R_{ij} index hodnocení zákazníka i v oblasti služeb j
- P_j cena služby j pro zákazníka i

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

Penalty-Reward-Faktoren-Ansatz

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

Faktory „reward“ jsou ty, které zákazník neočekával, jako např. mísa ovoce na pokoji, bezplatné zapůjčení kola nebo vyčistění vozu. K „penalty“ faktorům patří např. špinavý hotelový pokoj. U této metody jsou jednotlivé faktory porovnávány v hodnotící škále (např. velice spokojen, spokojen, nespokojen apod.). Dále jsou jednotlivé atributy služeb porovnávány v rámci očekávané a vnímané úrovně. Vícenásobnou regresí se pak hodnotí celkový výsledek.

4.2.2 Postupy na základě skutečnosti

Na rozdíl od funkčně orientovaných metod, jejichž použití je založeno na uspokojení specifického atributu, jsou metody na základě skutečnosti procesního charakteru založeny na tzv. principu „vyprávění“, ve kterém jsou respondenti žádáni o popsání zkušeností s konkrétním poskytovatelem služeb bez ohledu na položení konkrétní otázky

Critical Incident-Technique

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

Sekvenční metoda události

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

Analýza kritických cest

Analýza kritických cest je metoda, která navazuje na předchozí „Critical Incident Technique“. Zde se nejedná pouze o jednotlivé transakce, ale v centru pozornosti stojí rovněž perspektivy vztahů. Analýza kritických cest sleduje v této souvislosti stanovení cíle a celkový zákaznický

specifický přechod jako reakce na výstup kritických cest. Obsahově je tato metoda založená na strukturovaných, osobně zaměřených otázkách, jejichž cílem je připravit informační základ v právě probíhajícím deficitním řízení v rámci plánování návratu zpět.

Analýza příčin

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

- **důvody ovlivňující podnikatele či firmy** - faktory, které jsou pod kontrolou společnosti, a je možné je jako jedny z mála ovlivnit přímo,
- **důvody související s konkurencí** - faktory, které jsou ovlivněny působením řady konkurenčních firem, a proto jsou mimo možnost přímého ovlivnění,
- **důvody související se zákazníky** - důvody vzniku migrace jsou chápány jako příležitosti, jejichž vznikem byla nespokojenost, ale tyto důvody souvisí se změnami v osobních situacích klienta.

4.2.3 Problémově orientované postupy

Metoda detekce problému

Tato metoda byla vyvinuta reklamními agenturami Batten, Barton, Durstine & Osborne (Kaiser, 2005) a původně sloužila k poskytnutí přehledu dotazování zákazníků s ohledem na výskyt specifických problémových případů a také k posouzení centra jejich metodického postupu. Výchozím bodem tohoto procesu je myšlenka, že problémy vyžadující naléhavou pozornost odpovědných rozhodovatelů (pracovníků) jsou:

- ty, které se vyskytují častěji,
- případy, kdy zákazník je naštvanější a

- čím více se klade důraz na odstranění problému.

Soupisy problémů se na základě ex-post analýzy zabývají dvěma dimenzemi:

- frekvence výskytu a
- rozsah problému.

V zákaznický problémově vnímaných oblastech představují tyto dva společné znaky metody detekce problémů a výše popsaných postupů na základě skutečnosti přístup, který slouží pro vizualizaci vzniku procesů služeb za účelem prošetřování postupů analýzy stížností. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že tato metoda prioritně zprostředkuje zajištění relevantního soupisu problémů, tzn., primárním cílem není objevení, ale určení významu daného problému. Z tohoto důvodu není vhodné tuto metodu označovat jako „zjištění problému“, které by mohlo vést k nedorozumění, ale vhodnější je využívat označení „hodnocení problému“. Tato metoda představuje proces, který nemůže být považován za alternativu k výše uvedeným postupům, ale jedná se spíše o doplněk pro ty, kteří musí učinit rozhodnutí a potřebují k tomu informace o naléhavosti opatření k řešení daného problému. Díky své strukturální rozmanitosti sektor služeb ovlivňuje velký potenciál k usilování o dosažení požadovaných výsledků. Základním cílem Lindqvistovy studie bylo vyvinout metodu pro měření vnímané kvality služeb, co se srovnatelnosti výsledků týče, a také analýzy strukturálních faktorů jako hlavních determinantů vnímané kvality služeb. Na základě jednání s vedením námořní společnosti¹⁶, s obsluhujícím palubním personálem, pasažéry a autorů Grönroosova „modelu kvality služeb“ oslovil Lindqvist v průběhu dvou týdnů zjišťování 706 respondentů, přičemž procentní míra odpovědí činila 69,3 %. Na základě získaných odpovědí určil 81 problémových oblastí, které se staly základem vzorce pro výpočet Lindqvistova indexu.

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

a_i intraindividuální stupeň souhlasu k prohlášení o problému

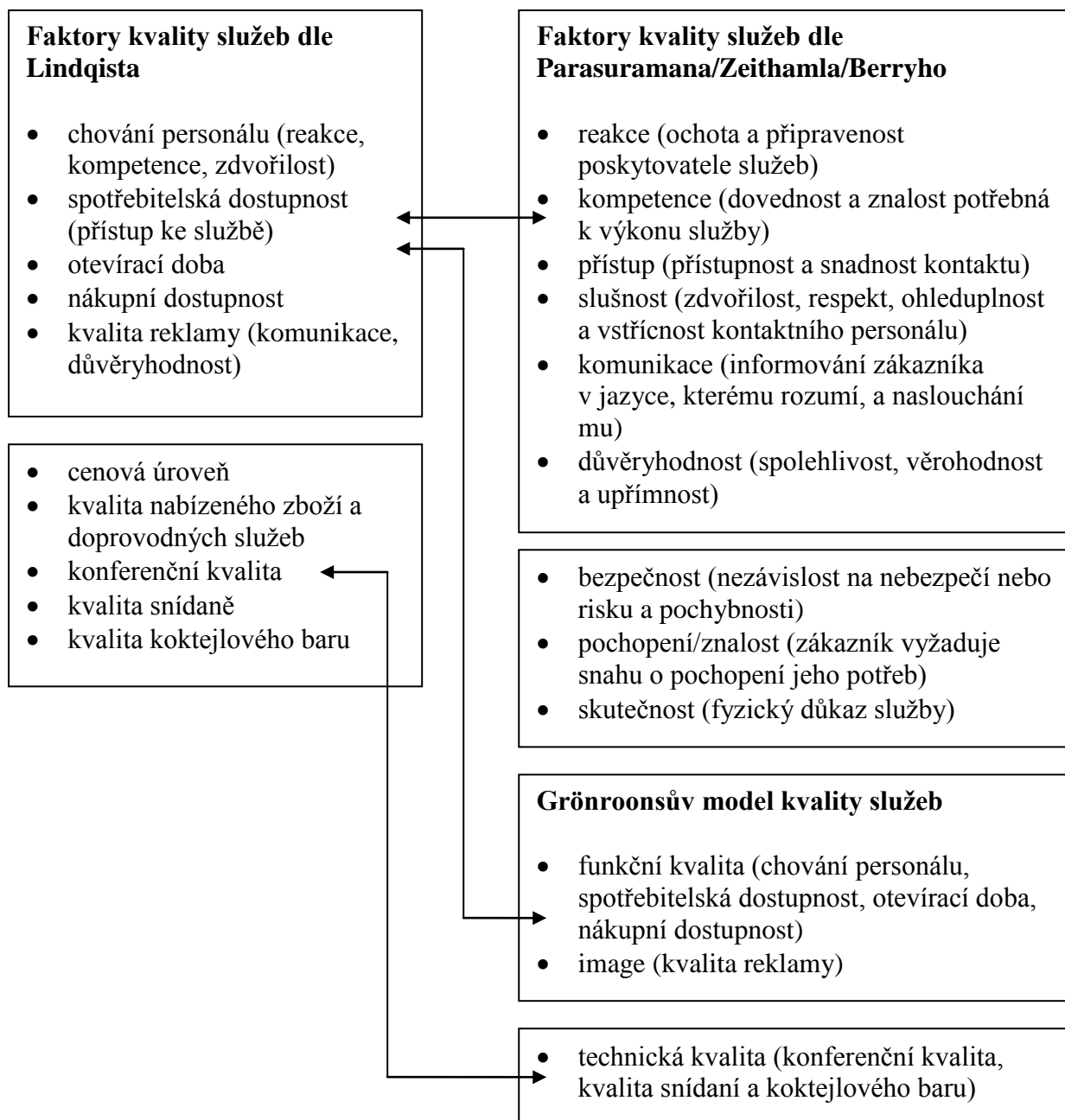
b_i intraindividuální význam řešení problému

n počet dotázaných

¹⁶ Lindqvistův vzorec byl původně sestaven pro podnikatele v oblasti námořních služeb (Kaiser, 2005)

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

Obr. č. 34 Srovnání faktorů kvality služeb



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

S ohledem na použitou metodu zhodnocení problému je možné konstatovat, že v zásadě je možné využít poznatky o frekvenci a valenci problémových oblastí. Zvláště, když se jedná o opakovanou službu v rámci určitého časového úseku, resp. při opakujících se situacích v průběhu déle trvajících dodavatelsko-odběratelského vztahu, vyvstává otázka četnosti výskytu, kterou zákazníci spojují s výší nákladů na změnu poskytovatele. V této souvislosti je nutné upozornit, že evidence četnosti problémových oblastí musí být spojena s předem stanoveným časovým úsekem.

S ohledem na tyto úvahy se pro přesnou aplikaci metody detekce problému ukazuje jako další nezbytnou podmínkou potřeba problémově, časově a zákaznický diferenciovat četnost výskytu.

Frekvenční význam analýzy problémů (*Die Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme FRAP*)

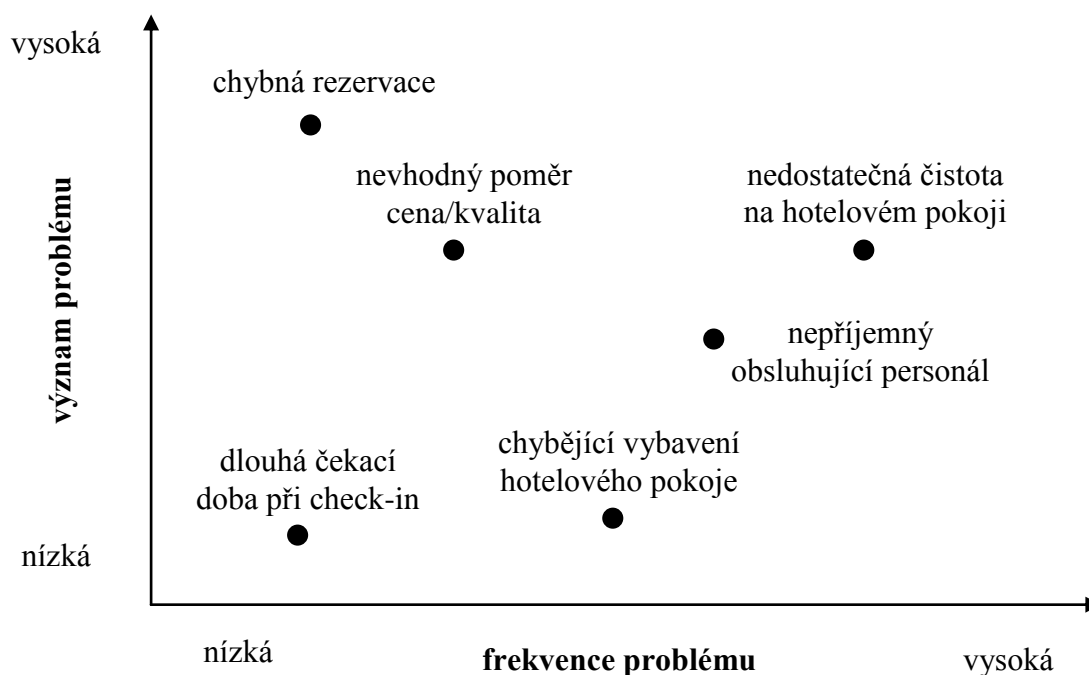
Dalším stupněm rozvoje metody detekce problémů je frekvenční význam analýzy problémů, který zahrnuje identifikaci problémových tříd, stejně tak jako umístění těchto tříd po jejich převodu do významu a četnosti do hodnotící mřížky. Na základě základní představy detekce problému, kdy konkrétní úvahy o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

- 1) vypracování seznamu problémů, a to zejména na základě již skutečného, problémově orientovaného postupu,
- 2) komprimace zařazuje jednotlivé problémy do problémových tříd na základě významu a hojnosti,
- 3) konstrukce dotazníku týkající se již dříve zjištěných problémů a s ohledem na tyto kategorie otázek:
 - a. vstupní problém,
 - b. rozsah hněvu (zobrazení na nespokojenosti),
 - c. věcné reakce, resp. plánované chování (zobrazení na věrnostním měřítku),
- 4) sběr dat prostřednictvím písemných, ústních a telefonických rozhovorů,

5) zhodnocení zjištěných dat prostřednictvím převedení do relevantní a frekvenční hodnoty.

Zatímco přiřazení frekvenční hodnoty je bez větších obtíží možné, vyžaduje stanovení významu multiplikované spojení bodových hodnot z dotazovaných oblastí „rozsah hněvu“ a „faktické, resp. plánované chování“. Z tohoto násobení pak zjišťujeme stanovení významu, který následně s frekvencí umožňuje zaznamenání do grafu.

Obr. č. 35 Význam a frekvence problému v rámci FRAP analýzy - příklad hotelových služeb



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

Sekundární analýza nám ukazuje, že každá problémová oblast tvoří určitou poměrovou část celku a z hlediska naléhavosti opatření k odstranění problému je možné využít tzv. Paretovo pravidlo¹⁷. Na základě ukazatelů relevance je nutné spočítat index problému. Tyto indexy různých problémů jsou počítány jako podíl součtu rozměrů pro každý daný problém s počtem dotázaných a objasňují příčiny shlukování (slučování) problémů. Odpovídající procentní podíl

¹⁷ „Pravidlo 80/20 formuloval italský ekonom Vilfredo Pareto (1848 – 1923) jako obecnou zásadu, kterou lze uplatnit na celou řadu skutečností:

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

daného problému z celku můžeme zaznamenat v Paretově diagramu. Tyto jednotlivé hodnoty pak musí dát 100 % součet celkového problému.

Analýza pochval a stížností

Patří v současné době mezi „klasické“ metody výzkumu spokojenosti zákazníků, které byly v posledních letech zahrnuty do komplexního prostoru výzkumu při vytváření a zavádění zákaznický orientovaných přístupů. Stížnosti v této souvislosti představují vyřčenou subjektivní nespokojenost, která je vyjádřena jako funkce různých ovlivňujících faktorů s cílem vysvětlit příčiny, které danou stížnost způsobují, a dosáhnout tak odškodnění za utrpěné poškození či dosáhnout změny kritického chování. Protože se jedná o komunikaci zahájenou zákazníkem, není možné využít specifických metod k získání potřebných dat, maximálně je možné stimulovat chování stěžujících a tím připravit případná opatření. Důležitými faktory ovlivňujícími stížnostní chování mohou být:

- 1) **Relevance informací o stížnosti** - informace obsažené ve stížnosti mají pro adresáta zásadní význam, protože mají vysokou hodnotu pro zákazníka a implicitně poukazují na vysoké materiální i nemateriální náklady.
- 2) **Náklady na stížnost versus prospěch** - vyhodnocování informací z hlediska nákladů je vázáno na zákazníka. Dochází k porovnávání významu stížnosti s vynaloženými náklady, jež jsou s realizací stížnosti spojeny. Často dochází k mýlce, že zákazník je spokojen, nicméně není spokojen, ale vyjádření stížnosti by mu přineslo větší náklady než užitek z vyřešení stížnosti. V této souvislosti představují náklady na stížnost subjektivní hodnotu navrhovaného řešení, které se odvíjí od očekávání zákazníka a se kterým je pravděpodobnost úspěchu vyřešení stížnosti spojena.
- 3) **Jedinečnost příčiny** - problematické souvislosti vyjádřené v rámci stížnosti se dostávají více do pozornosti, čím jednoznačněji a příměji je nespokojenost po vzniku problémové situace jednotlivým adresátům stížnosti přiřazena. Zde je nutné poznamenat, že jedinečnost a specifická služba vede k relativně vysoké jedinečnosti příčin, které způsobují problémy, což vyplývá z faktu, že každý zákazník je jiný a může očekávat vždy něco jiného.
- 4) **Osobní faktory** - osobnostní charakteristiky jsou určitým způsobem odpovědné při stížnosti. Výsledky různých empirických studií (Kaiser, 2005) nám ukazují vliv

charakteristik socio-demografických (věk, pohlaví, vzdělání), psychografických (sebevědomí, zkušenosti), ale také charakteristik chování (komunikační chování). Z těchto studií není možné odvozovat žádné konkrétní výsledky, ale říkají nám, že stěžovatel bývá většinou mladší osoba mužského pohlaví, která má průměrné až vyšší příjmy, je vyššího vzdělání a je charakteristická dostatečným sebevědomím.

- 5) **Situační / sociální charakteristiky** - kromě osobních faktorů je nutné v rámci komplexní analýzy stížností brát v úvahu také situační faktory v podobě časových hledisek a ekonomických podmínek, stejně tak aspekty chování uvnitř skupiny, resp. chování jednotlivců v rámci skupiny.
- 6) **Fáze stížnosti** - pokud se nacházíme ve fázi zrodu stížnosti, kdy je nezbytné uvolnit i značnou část energie se obecně předpokládá vyšší úspěšnost vyřízení svého problému.
- 7) **Úplnost hodnocených informací** - informace vyjádřené ve stížnosti nemohou být popsány úplně, jako je tomu např. v písemném sdělení. S odvoláním na znalost současných faktorů, které chování ovlivňují, je potřeba předpokládat, že informace nejsou reprezentativní, s ohledem na toho, kdo stížnost sděluje.

Analogicky k předchozímu vymezení stížností je možné chápat pochvaly, které vedou k dosažení pozitivního očekávaného způsobu chování. Stejným způsobem je možné transformovat ve stížnosti uvedené faktory a argumenty do pozitivní roviny. V souvislosti s doporučeními vyplývajícími z analýzy pochval a stížností je nutné připomenout, že důležité místo ve výzkumu spokojenosti zákazníka zaujímají tzv. nevyřčené stížnosti. V rámci těchto metod je možné identifikovat „reward“ či „penalty“ faktory, které se nacházejí mimo toleranční pásmo, a které mohou dodatečně ovlivnit zákaznickou spokojenost. Informace z analýzy pochval a stížností nejsou získávány procesně, ale přesto v sobě obsahují detailní odkazy na možné příčiny nespokojenosti a dodatečně umožňují přiřazení jednotlivých fází, epizod a specifických kontaktních bodů.

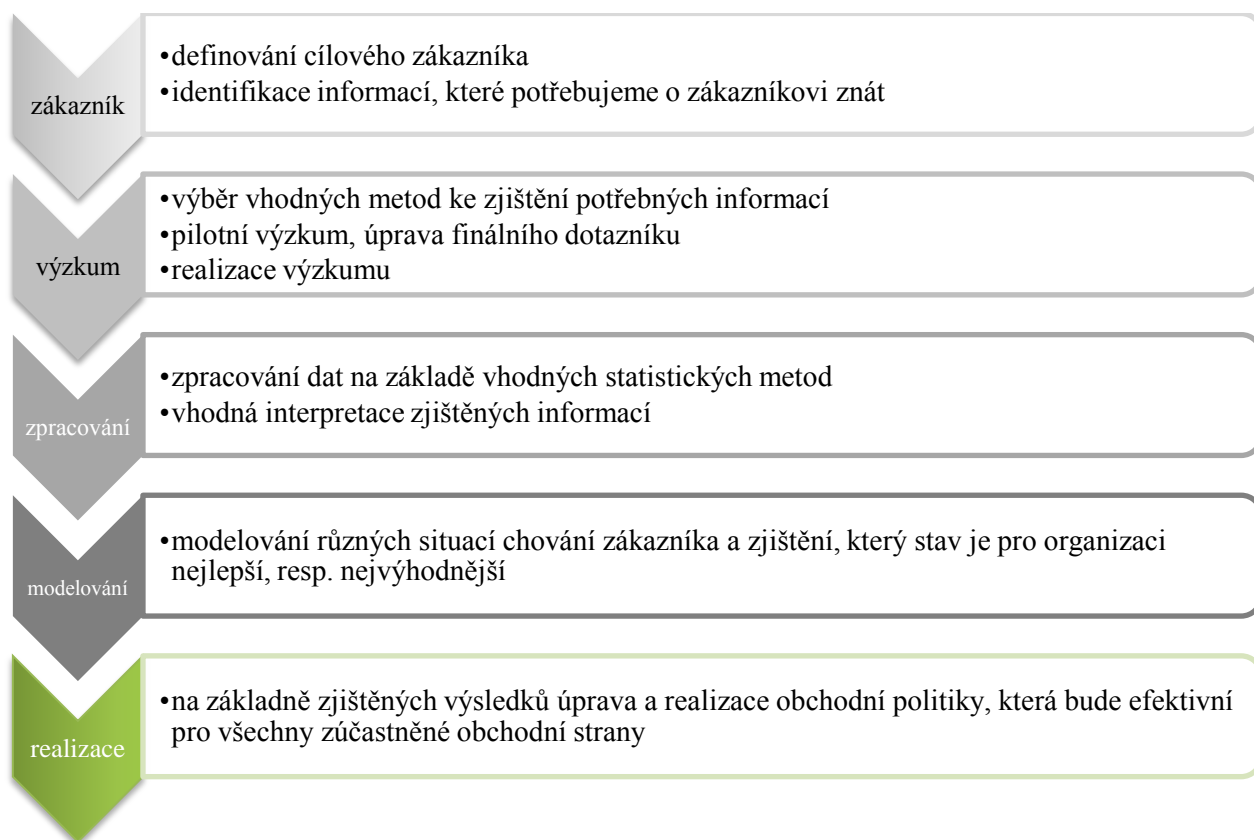
5 Návrh postupu analýzy spokojenosti zákazníka

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

5.1 Teoretický postup práce

V rámci literární rešerše byly charakterizovány různé přístupy k měření spokojenosti zákazníka. Nejprve je v tabulce č. 3 shrnut základní přehled o významu spokojenosti dle jednotlivých autorů, v tabulce č. 4 lze nalézt přehled teorií a konceptů, které se tímto tématem zabývají. Na základě znalosti těchto teorií byly popsány jednotlivé přístupy, kterými lze spokojenost zákazníka měřit. Všechny modely nejsou využitelné ve zkoumaném lázeňském podniku. Jedním z hlavních důvodů je absence potřebných dat (např. znalost vnímané úrovně kvality zákazníkem, váhový význam zkoumaných oblastí, význam problém pro zákazníka, jeho řešení aj.).

Obr. č. 36 Návrh postupu zjišťování spokojenosti zákazníka



Zdroj: Vlastní návrh, Mariánské Lázně, 2014

Na obrázku č. 36 je navržen postup, jakým způsobem by lázeňské společnosti měly při zjišťování spokojenosti zákazníka postupovat. Využité metody výpočtu spokojenosti zákazníka mohou být pro každý podnik jiné, protože každý podnik je jiný, mají různé možnosti dostupnosti dat a nelze jednotný přístup uplatňovat pro každou organizaci.

Autorka se v rámci zpracování disertační práce rozhodla zabývat třemi modely:

- 1) model výpočtu spokojenosti zákazníka,
- 2) model výpočtu loajality zákazníka,
- 3) korelační a faktorová analýza.

K výpočtu spokojenosti a loajality zákazníka bude využito již existujících indexů spokojenosti, resp. loajality zákazníka a jejich výsledky budou ověřeny pomocí statistických metod - Kolmogororův-Smirnonův test a Cramer-von Mises test. Tyto metody jsou standardně používané neparametrické modely na shodu dvou rozdělení., které jsou standardní součástí Matlabu. Nejprve bude spočítána loajalita se zakomponováním celkové spokojenosti zákazníka. Následně bude tento výpočet konfrontován s myšlenkou, zda rozdílný význam důležitosti jednotlivých složek lázeňského pobytu (léčba, ubytování, stravování, sport, kultura) bude mít vliv na celkový výpočet loajality zákazníka. Cílem je zjištění, která oblast je pro daného zákazníka důležitá a zda se změnou spokojenosti v dílčích oblastech bude docházet ke změně spokojenosti celkové a jakou měrou.

5.2 Volba modelového podniku

Lázeňství jako součást cestovního ruchu má v České republice i vzhledem k tradici nemalý význam. Cestovní ruch se v roce 2011 podílel na tvorbě HDP¹⁸ 2,7 %. V porovnání let 2006 - 2011 se toto číslo nějak zásadně neměnilo a lze je považovat za standardní. Počet zaměstnaných osob v roce 2011 v oblasti cestovního ruchu byl 231 266, což je 4,56 % z celkového počtu zaměstnaných osob v České republice. K dispozici jsou již aktuálnější data, ale autorka se rozhodla využít rok 2011, aby jej mohla porovnávat i s ostatními ukazateli, pro které nejsou ještě novější data k dispozici. Toto číslo se opět v průběhu let neměnilo a kolísá stále kolem stejné úrovně. V roce 2011 byl počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních

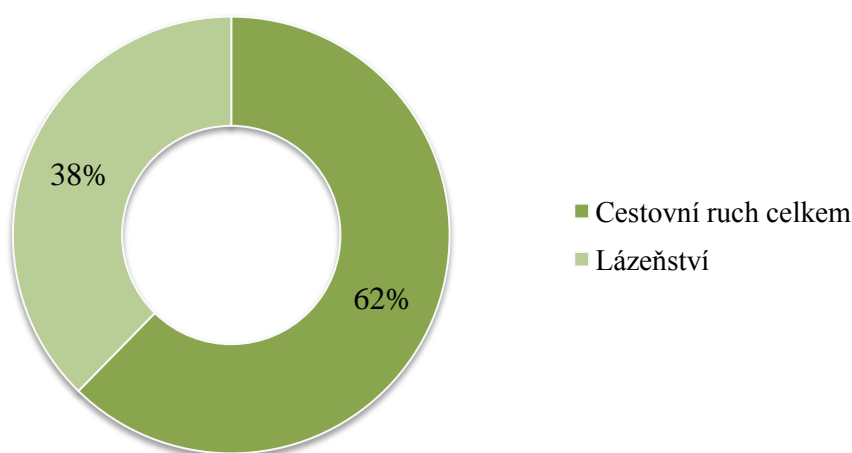
¹⁸ „Hrubý domácí produkt je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území.“ (metodika ČSÚ, 2014)

cestovního ruchu 12,9 mil. Z toho bylo 706 838 ubytováno v lázeňských zařízeních, což představuje cca 5 % všech návštěvníků. Na první pohled se zdá toto číslo malé, ale pokud bereme v úvahu délku přenocování, resp. počet lůžkodnů (38 235 088 za všechna ubytovací zařízení, 6 857 724 za lázeňská zařízení) pohybujeme se již kolem 18 %. (<http://www.mmr.cz/getmedia/a6bc21b6-0b35-45f9-8455-b3240d13b201/Cestovni-ruch-v-CR-2012.pdf>)

Z výše uvedených informací lze usuzovat, že lázeňství má pro Českou republiku nezanedbatelný význam. Z prostředků veřejného zdravotního pojištění bylo v roce 2011 na oblast lázeňství vynaloženo 2,9 mld. Kč.

Vybraný lázeňský subjekt působí v Karlovarském kraji, kde je význam lázeňství znatelnější než v ostatních krajích ČR. V roce 2011 do Karlovarského kraje přijelo celkem 709 733 hostů, přičemž 426 976 bylo ubytováno v lázeňských zařízeních. Již na první pohled je zřejmé, že lázeňští hosté tvoří cca 60 % z celkového počtu návštěvníků tohoto kraje a jsou tak pro daný region velmi významní. Karlovarský kraj je rovněž místem, kde sektor služeb patří k těm nejrozvinutějším v rámci celé České republiky a má z hlediska ukazatelů cestovního ruchu nejpropracovanější data. Druhým důvodem výběru je skutečnost, že autorka práce v daném lázeňském subjektu pracuje, je znalá jeho prostředí, přichází do kontaktu se zákazníky, a proto může lépe využít zvolené výzkumné metody.

Obr. č. 37 Počet přenocování v Karlovarském kraji



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací ČSÚ, Mariánské Lázně, 2014

5.2.1 Lázně Františkovy Lázně a.s.

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

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

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

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

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

LFL a.s. navazuje na léčebné lázeňství, jehož tradice sahá do roku 1793. Specializuje se na lázeňské zdravotní služby, zejména v oblasti léčení pohybového aparátu, srdce a cév, vysokého krevního tlaku, gynekologie včetně neplodnosti a následné péče onkologických pacientů. Také nabízí klasické lázeňské léčebné pobyty pro samoplátecké hosty i pro klienty českých či zahraničních pojišťoven, wellness a fitness pobyty, víkendové, beauty, relaxační,

redukční, hotelové, golfové, vánoční a silvestrovské pobyty, team-buildingové pobyty, pracovní setkání a kongresy, soukromé oslavy a svatební hostiny, skupinové, tematické pobyty a další pobyty dle přání hosta. Společnost spolupracuje se zdravotními pojišťovnami v České republice a lázeňské služby poskytuje jako příspěvkovou nebo komplexní lázeňskou léčbu, nebo také samopláteckou a ambulantní léčbu.

Průměrná délka ubytování je:

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

Kromě poskytování lázeňské péče včetně ubytování zajišťuje společnost také tyto doplňkové služby:

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

K 1.1.2014 pracovalo u této společnosti celkově 556 zaměstnanců. Z toho 20 ředitelů a manažerů, 50 recepčních, 6 šéfkuchařů, 60 kuchařů, 90 zaměstnanců obsluhy, 15 odborných lékařů, 30 fyzioterapeutů, 50 zdravotních sester, 30 masérů, 50 lázeňských pracovníků a další odborníci na jednotlivých úsecích. 9,8 % z celkového počtu zaměstnanců činili vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, přičemž necelou polovinu z nich tvořili pracovníci léčebného úseku. Ostatní pracovní pozice (technici, ekonomové, manažeři) nejsou příliš často obsazovány lidmi, kteří by měli odpovídající vzdělání. Počet vysokoškolsky vzdělaných lidí odpovídá počtu v ostatních lázeňských organizacích (Jakubíková, Vildová 2014)

5.2.2 Analýza konkurence

Konkurenci akciové společnosti Lázně Františkovy Lázně lze chápat dvojitým způsobem.

- **V rámci celé ČR** – v současné době se v celé ČR nachází 37 lázeňských míst. Největšími konkurenty jsou společnosti, které se nacházejí v Karlovarském kraji, a to: Léčebné lázně Mariánské Lázně a.s., Alžbětiny lázně, a.s., Imperial Karlovy Vary a.s., Léčebné lázně Jáchymov a.s., LS Royal Mariánské Lázně a mnoho dalších. I přes velmi blízkou vzdálenost jsou tyto lázně rozdílné z důvodu zaměření na léčené indikace, i když léčba pohybového ústrojí se nachází ve všech uvedených lázeňských místech. Františkovy Lázně jsou historicky jedinečné tradiční léčbou gynekologických onemocnění včetně léčby neplodnosti. Přehled léčených indikací v rámci Karlovarského kraje je zobrazen v příloze B.
- **V rámci města Františkovy Lázně** - lze říci, že Františkovy Lázně jsou zcela závislé na lázeňství, které je zde dominantním zdrojem všech příjmů. Ve velké konkurenci nespočtu lázeňských hotelů, domů a pensionů se obyvatelé i podnikatelské subjekty snaží využít každé příležitosti k uplatnění. V tabulce č. 9 je možné vidět, že LFL a.s. má 33,64% podíl na celkové ubytovací kapacitě ve Františkových Lázních. Přehled ubytovacích kapacit ve Františkových Lázních je v příloze C.

Tab. č. 7 Ubytovací kapacita Františkových Lázní

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

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

5.2.3 Typologie zákazníků

Akciová společnost Lázně Františkovy Lázně disponuje k počátku roku 2014 kapacitou 1 479 lůžek. V letech 2012 a 2013 bylo uskutečněno celkem 66 481 pobytů, přičemž 51,25 % (34 069) představují čeští hosté a cizinci představují zbylých 48,75 % (32 412). Průměrná obsazenost se liší dle sezóny, celoroční průměr se pohybuje okolo 65 %. I tento ukazatel je příznivý. V hlavní lázeňské sezóně (duben, září, říjen) se obsazenost v mnohých hotelech přibližuje k 100 %. Ani tento stav není pro hotel zcela optimální (např. v případě stížnosti zákazníka není možné přestěhování hosta na jiný pokoj, přetížení obsluhujícího personálu apod.). Přijíždějící zákazníci jsou velice různorodí, využívají různých služeb, a proto autorka práce připravila typologii zákazníků ze svého praktického pohledu.

Tab. č. 8 Typologie stávajících zákazníků

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

Ostatní pobyty
(hotel, wellness,
doprovod)

produktivní věk,
velmi často
doprovod
pacientů

pouze částečná

značná, hlavní
motiv pobytu

velmi malá,
hosté chtějí
poznávat
neustále něco
nového

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Z tabulky č. 10 vyplývá, že složení zákazníků je různorodé, každý segment má jiné potřeby. Proto je velmi důležité tyto potřeby znát a snažit se jim maximálně přizpůsobit svoji nabídku. Je nutné rovněž brát v úvahu různorodé kulturní zvyklosti, např.: spojení ruské a německé klientely (v současné době lze averzi k ruským turistům spatřovat i ze strany českých hostů) by mohlo mít za následek odliv obou segmentů. Dalším příkladem může být kombinace ubytování mladých gynekologických pacientek s německými seniory. Proto je nutné si stanovit prioritní segment(y) zákazníků a důsledně plánovat rozvržení ubytovacích kapacit mezi tyto skupiny.

5.3 Přehled použitých výzkumných metod

Klíčové pro realizaci výzkumu bylo sestavení dotazníku, resp. volba faktorů ovlivňujících kvalitu v rámci jednotlivých sledovaných proměnných: ubytování (U), stravování (J), léčení (L) a kultura (K) a sport (S). Pro samotný výpočet indexu spokojenosti zákazníka (dále jen ISZ), resp. indexu loajality zákazníka (dále jen ILZ) bylo důležité určení vah jednotlivých proměnných. Realizace výzkumu probíhala v několika etapách v letech 2012 a 2013. Všechny výpočty byly provedeny pomocí softwaru Matlab, což následně umožnilo analyzovat získaná data ve vysokém detailu.

5.3.1 Výzkum u ostatních lázeňských společností a rozhovory s jejich zástupci

Výzkum u ostatních lázeňských společností probíhal na několika úrovních. Byly sesbírány vzorky dotazníků a autorka dále provedla online rešerši webových stránek jednotlivých lázeňských společností. Vyplnění dotazníku spokojenosti online umožňují pouze některé z nich. Tato možnost není na první pohled komunikována, host si musí aktivně najít cestu sám. Autorka se z povahy své pracovní náplně velice často setkává se zástupci ostatních lázeňských společností a má možnost s nimi diskutovat o různé problematice (většina lázeňských společností je členem svazu léčebných lázní). Obchodní manažeři sice považují

spokojenost zákazníka za důležitou, nicméně v současné nepříliš příznivé době pro lázeňství každý hledí spíše na „čísla“ než na názory zákazníka. Samozřejmě probíhá dotazování mezi hosty, ale v mnohých společnostech (včetně LFL a.s.) se se získanými daty nepracuje optimálně, nedochází k využívání získaných informací k lepším obchodním rozhodnutím. Zpravidla jsou získaná data vyhodnocována jednoduše, společnosti nepoužívají propracovaný statistický model, jenž by poukázal na problematické oblasti.

5.3.2 Rozhovory s lázeňskými hosty

Názory zákazníků jsou to nejcennější, co může podnik znát a mít. Autorka práce využila možnosti přímého styku se zákazníky formou polostrukturovaných rozhovorů, na jejichž konci by měl zákazník v ideálním případě provést rezervaci. Ale je to také jeden z důležitých nástrojů, prostřednictvím něhož lze nepřímo zjistit, jestli je zákazník spokojen, s čím má problém, co by vylepšil apod. Tyto rozhovory se liší dle národnosti klienta.

- 1) **Český host** - v průběhu pobytu je pozván na prezentaci, které se může zúčastnit maximálně 20 osob (obvykle potvrdí účast 50 % pozvaných hostů). Cílem této prezentace je představit produkt, který je pro danou skupinu zákazníků nejvhodnější (vzorek je vybírán dle určitého typu pobytu), nabídnout mu volné termíny (s ohledem na aktuální ubytovací kapacity) a případně vysvětlit nejasnosti. Nejedná se tak o zcela individuální pohovory. Na konci každé prezentace je prostor pro dotazy, který je většinou zcela využit. V případě, že ze strany zákazníků nejsou vysloveny dotazy, připomínky ani přání, chopí se prezentující slova a snaží se postupně od zákazníků zjistit, s čím jsou spokojeni, resp. nespokojeni. Na toto aktivní vyzvání většinou zákazníci reagují a rozvine se bohatá diskuze. V mnohých případech lze vyslovené připomínky řešit ihned, jiné jsou předány k řešení dalším osobám. Dle osobních zkušeností přináší tyto prezentace zcela podstatné informace, kterými by se měla LFL a.s. zabývat při tvorbě produktů a služeb (důležité zejména při tvorbě ceníků).
- 2) **Německý host** - vybraná skupina hostů (ti, kteří jsou pro firmu nejcennější a jsou na léčebném pobytu ve Františkových Lázních na 14 a více nocí) je zvána na zcela individuální schůzky, kterých se účastní zástupci daného lázeňského hotelu, případně obchodního oddělení. Ze zkušeností je možné říci, že je lepší, když se schůzky účastní zástupce daného hotelu, protože hosté „tuto tvář znají“. Pracovníci si před schůzkou vyhledají tzv. kartu hosta - viz příloha D, ve které mají o zákazníkovi uvedeny

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

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

Jelikož má LFL a.s. každý rok cca 30 000 hostů, není v jejích silách komunikovat se všemi zákazníky, a proto je nutné mít správně nastavena kritéria segmentace zákazníků, které chce na místě oslovit.

5.3.3 Sestavení dotazníku

Na základě předchozích kroků bylo pro každou proměnnou vybráno několik klíčových faktorů, které zákazníci hodnotili na škále 1 až 4 (výborný-dobry-průměrný-nevyhovující). Sudá škála hodnocení byla vybrána záměrně – snaha vyhnout se tendenci volit prostřední variantu. Respondenti jsou především starší lidé, větší množství nabízených odpovědí by je mohlo zmást. Faktory zastupují dimenzi ceny, technické kvality a funkční kvality (především orientace na přístup zaměstnanců). Autorka vycházela z rozšířeného marketingového mixu služeb, kde je zásadní prostor věnován faktorům price, people, physical evidence, process (např. Jakubíková 2013) a také z přístupu Grönroose (1982, 1988 in Corsten, Gössinger, 2007). Kromě otázek na běžné ubytování bylo nutné dotazník doplnit ještě o faktory léčebné péče a volnočasových aktivit. Po zpracování získaných údajů ke kultuře a sportu se autorka práce rozhodla spojit tyto dvě oblasti do jedné – volnočasových aktivit (K/S).

Tab. č. 9 Dotazník – faktory a položky spokojenosti

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

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

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

5.3.4 Dotazníkové šetření

Základ výzkumu tvoří dotazníkové šetření, které bylo realizováno pod vedením autorky práce v letech 2012 a 2013. Jednalo se o výzkum lázeňských hostů, kteří v průběhu těchto dvou let navštívili některý z lázeňských hotelů společnosti Lázně Františkovy Lázně a.s. Vytvoření dotazníku předcházel jejich sběr u jiných hotelů včetně lázeňských, jak v rámci České republiky, tak i v zahraničí. Celkově bylo sesbíráno 100 kusů různých dotazníků. Na základě těchto vzorků autorka sestavila vlastní návrh, který byl určen pro pilotáž. Před samotným vytvořením finálního dotazníku proběhla v roce 2010 pilotáž navrhovaného obsahu u tří

lázeňských společností. Dotazník byl na základě zjištěných poznatků z pilotního výzkumu upraven a začala jeho distribuce ve zkoumaném subjektu. V roce 2011 docházelo k menším změnám v obsahu dotazníku, relevantní a porovnatelná data jsou v letech 2012 a 2013. Dotazník je distribuován při příjezdu na recepci, host si ho může vyžádat i kdykoli v průběhu svého pobytu. Motivací k vyplnění dotazníku je soutěž o víkendový pobyt. Pokud je dotazník řádně vyplněn, je zařazen do slosování, které je realizováno vždy na konci aktuálního čtvrtletí.

Tab. č. 10 Přehled dat dotazníkového šetření

Pohlaví	n	Národnost	n	Typ pobytu	n
žena	5 112	česká	4 716	KLP	992
muž	2 398	německá	2 965	PPL	284
neuveďeno	232	neuveďeno	61	samoplátci	4 430
Počet návštěv	n	Věk	n	wellness	1 161
poprvé	3 505	18+	243	hotel	672
2x - 5x	2 301	31-45	680	ostatní	203
6x - 10x	1,014	46-65	2,698		
10+	795	66+	3,994		
neuveďeno	127	neuveďeno	127	Celkem	7 742

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

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

6 Měření spokojenosti a loajality zákazníka

V předchozích kapitolách bylo představeno několik různých přístupů, resp. modelů, které je možné pro výpočet spokojenosti zákazníka využít. Pro potřeby této práce se autorka rozhodla věnovat pouze vybraným modelům, a to zejména z důvodu jejich využitelnosti v podniku cestovního ruchu a s ohledem na potřebné informace.

6.1 Index spokojenosti zákazníka

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

Ke zjišťování spokojenosti zákazníka můžeme dnes využít celou řadu nejrůznějších metod a modelů (Fontenot, Henke, Carson, 2005) jako např.:

- metoda „pouze-spokojenost“,
- diferenční analýza,
- metoda „důležitost – spokojenost“,
- multiplikativní přístup,
- index spokojenosti zákazníka – ACSI a ECSI.

V rámci této práce se autorka bude dále zabývat indexem spokojenosti zákazníka (Foret, Stávková, 2003), který je dílčí částí výpočtu indexu loajality, jehož výpočet bude realizován na příkladu lázeňského podniku.

Index spokojenosti zákazníka

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

ε_j – index spokojenosti zákazníka j

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

x_{ij} – hodnota měřitelné proměnné

Číslo 10 – vztahuje se k použité škále (stupnice od 1 do 10)

n – počet měřitelných proměnných

Výše uvedený vzorec je obecný. Pro potřeby výpočtu již konkrétních dat je nutné změnit „číslo“, které se vztahuje k použité škále. V rámci dotazníkového šetření byla použita sudá škála, respondent měl možnost výběru mezi čtyřmi možnostmi.

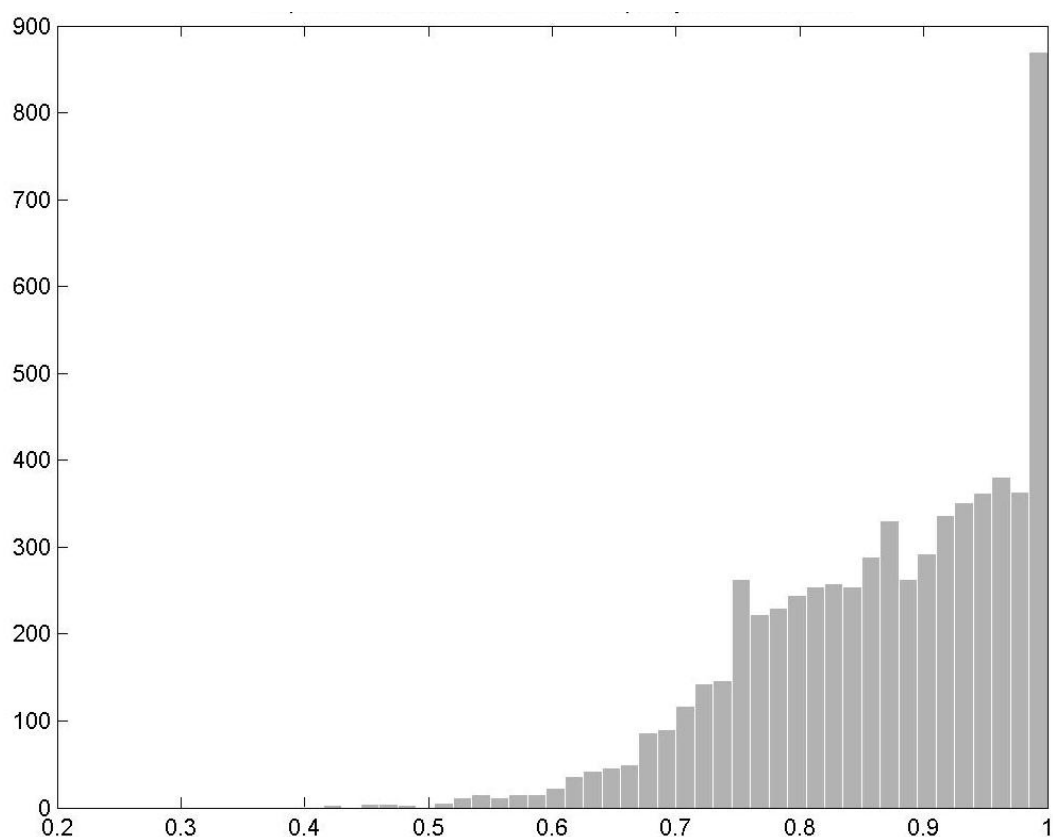
6.1.1 Stanovení vah

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

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

Pro účely dalších výpočtů autorka práce považuje za lepší pracovat s celým souborem vypočtených ISZ_j najednou (s empirickou funkcí hustoty), než pouze s vybranými popisnými charakteristikami (např. průměr, medián, rozptyl). Tato empirická funkce hustoty resp. histogram absolutních četností je na obrázku 38.

Obr. č. 38 Empirická hustota rozdělení indexu spokojenosti zákazníka

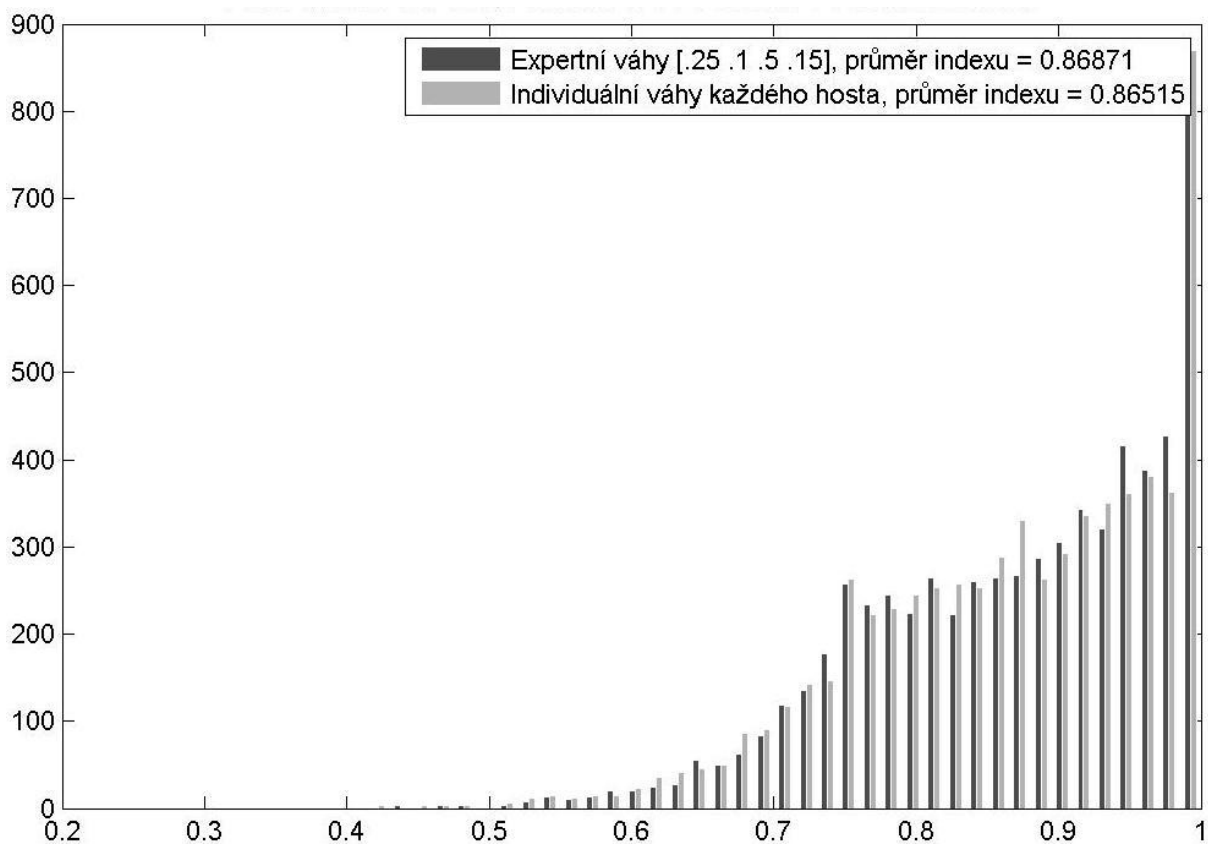


Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

V rámci dotazníkového šetření měli respondenti zhodnotit individuální preference zkoumaných oblastí. Vyplňovali důležitost (1 = nejméně důležité, 5 = nejdůležitější), jakou připisují jednotlivým faktorům (U, J, L a K/S). Tyto preference zákazníků pak sloužily pro stanovení individuálních vah v ISZ.

Vyplňování důležitosti jednotlivých oblastí je nezbytné, abychom měli k dispozici informace o individuálních vahách každého respondenta. Bez nich by bylo nutné použít arbitrárně stanovené váhy. Jako vhodné se jeví použít tzv. váhy expertní, tedy váhy stanovené odborníky znalými příslušného oboru podnikání. Na základě rozhovorů s manažery lázeňských podniků byly expertní váhy stanoveny takto: ubytování 0.25, stravování 0.10, léčba 0.50, kultura a sport 0.15. Pokud jednotlivé váhy uvedené respondenty nahradíme těmito vahami, můžeme testovat, zda výsledné funkce hustoty jsou shodné či nikoliv. Výsledek testu znázorňuje obrázek č. 39.

Obr. č. 39 Empirická hustota rozdělení indexu spokojenosti zákazníka s využitím expertních vah

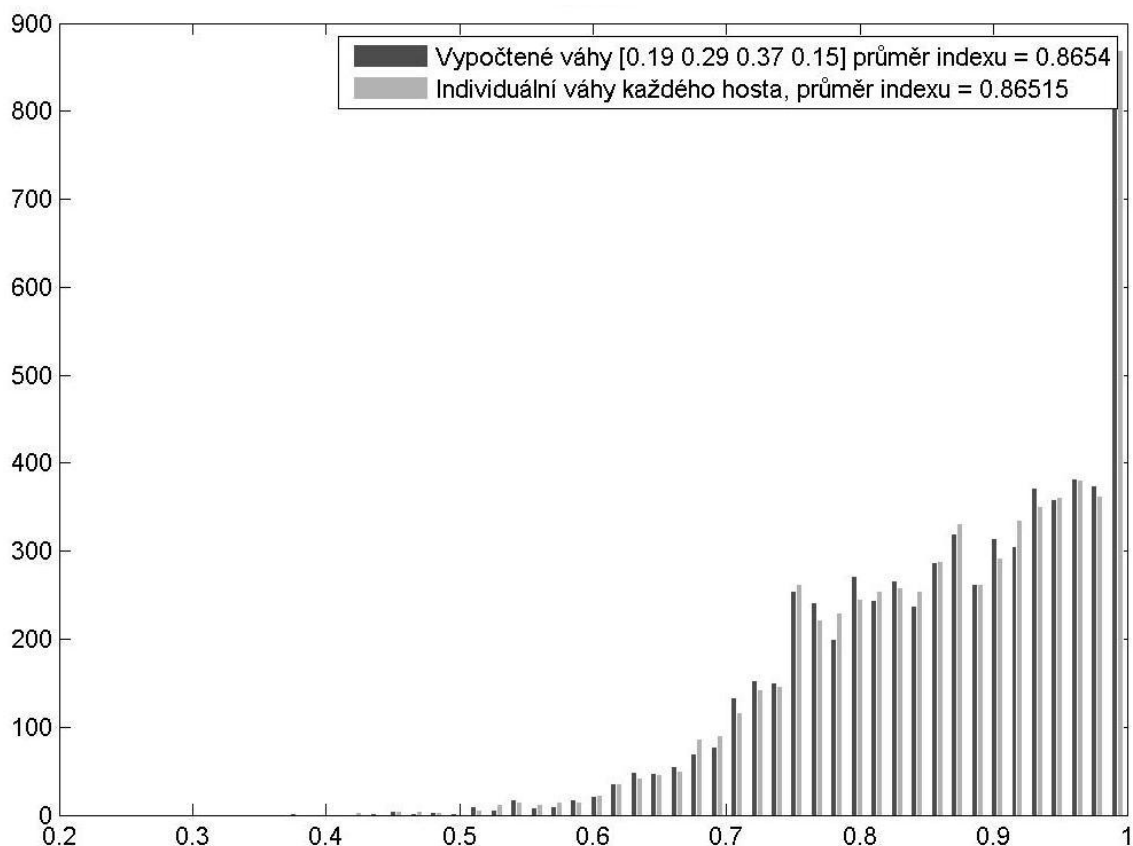


Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

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

Místo expertních vah se nabízí možnost zkusit vypočítat váhy, které by generovaly takovou funkci hustoty, která by byla nejbližší empirické funkci z obrázku č. 38. Pro tento účel byly vyzkoušeny všechny možné kombinace vah s přesností na 0.01 (celkem 167 002 kombinací). Mezi nimi byl vybrán výsledek s nejvyšší P-hodnotou Kolmogorov-Smirnova testu. Výsledek je znázorněn na obrázku č. 40.

Obr. č. 40 Empirická hustota rozdělení indexu spokojenosti zákazníka s využitím vypočtených vah



Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Vypočtené váhy: ubytování 0.19, stravování 0.29, léčba 0.37, kultura a sport 0.15 generují rozdělení indexu spokojenosti zákazníka, které se nejvíce podobá empirické funkci hustoty tohoto indexu. Z porovnání expertních a vypočítaných vah jednotlivých oblastí vyšlo, že jsou rozdílné, ale statisticky jsou shodné. **Je zřejmé, že expertní váhy výrazně podhodnocují důležitost stravování a naopak nadhodnocují důležitost léčby.** Tyto údaje naznačují, že lázeňští manažeři nevěnují oblasti stravování takový důraz a péči jako oblasti léčení, ubytování. Je možné to vysvětlit tak, že návštěvníci považují léčbu a s ní spojené procedury za jakousi samozřejmost a naopak si chtějí „užít“ pohostinských služeb. Naopak manažeři se starají především o lázeňské služby, které v jejich očích představují klíčovou konkurenční výhodu oproti jiným ubytovacím zařízením a wellness zařízením a z tohoto důvodu považují léčení za klíčový faktor spokojenosti.

Pokud budou použity rovnoměrné váhy: ubytování 0.25, stravování 0.25, léčba 0.25, kultura a sport 0.25, tak výsledkem Kolmogorov-Smirnova testu je P-hodnota 0.00003 a tyto váhy

tedy generují naprosto odlišné rozdělení indexu spokojenosti zákazníka, než je rozdělení empirické. Z pohledu podnikatelského výsledku by byla chyba, kdyby vedení podniku přikládalo zkoumaným oblastem stejný význam. **Je možné konstatovat, že v rámci lázeňských pobytů není vhodné přikládat všem oblastem stejnou důležitost.** Posledním možným způsobem určení vah je využití průměru individuálních vah respondentů. Přehled vah je možné vidět v tabulce č. 11.

Tab. č. 11 Důležitost vah zkoumaných faktorů

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

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

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

Z hlediska budoucí prosperity lázeňské společnosti je důležitý přehled o preferencích zákazníků podle jednotlivých segmentů. Z tab. č. 12 je zřejmé, že mezi jednotlivými skupinami zákazníků nacházíme rozdíly v oblastech důležitosti jednotlivých faktorů, které ovlivňují celkovou spokojenost.

Tab. č. 12 Vypočtené váhy zkoumaných faktorů pro jednotlivé segmenty

Segmentační kritéria		Počet hostů	Vypočtené váhy (U-J-L-K/S)
Pohlaví	Žena	5 112	0.15-0.27-0.41-0.17
	Muž	2 398	0.23-0.24-0.38-0.15
Národnost	Češi	4 716	0.22-0.23-0.40-0.15
	Němci	2 965	0.30-0.27-0.30-0.13
Počet návštěv	Poprvé	3505	0.23-0.25-0.38-0.14
	2x - 5x	2301	0.17-0.23-0.41-0.19
	6x - 10x	1014	0.20-0.31-0.34-0.15
	10+	795	0.30-0.32-0.28-0.10
Typ pobytu	Komplexní léčebná péče	992	0.26-0.27-0.35-0.12
	Příspěvková léčená péče	284	0.17-0.26-0.39-0.18
	Samoplátecká	4430	0.17-0.35-0.33-0.15
	Wellness pobyt	1161	0.27-0.27-0.34-0.12
	Hotelový pobyt	672	0.26-0.29-0.31-0.14
Lázeňský hotel	Imperial	669	0.34-0.35-0.21-0.10
	Pawlik	955	0.18-0.25-0.39-0.18
	Savoy	1 153	0.30-0.23-0.33-0.14
	Belvedere	1 195	0.21-0.35-0.27-0.17
	Dr. Adler	1 001	0.16-0.28-0.39-0.18
	Goethe	1 340	0.22-0.34-0.31-0.13
	Metropol	369	0.30-0.26-0.32-0.12

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že vypočtené váhy dle pohlaví a národnosti se neliší. Podle počtu návštěv nejvyšší prioritu léčení přikládají hosté, kteří jsou na pobytu 2 – 10x, naopak otázka ubytování je pro ně méně důležitá. S rostoucím počtem opakování pobytů pravděpodobně zákazníci kladou důraz na jiné faktory (ostatní považují za „naplněné“). Meziročně lze spatřovat mírný nárůst v roce 2013 v oblasti preference léčení – větší počet hostů na KLP a PLP. Stanovení vah podle věku respondenta je velmi podobné, pouze věková skupina 46-65 let klade větší důraz na stravování. Nejpočetnější skupina návštěvníků z hlediska typu pobytu - samoplátci, kladou největší důraz na stravování (váha stravování je 0.35) a zde lze spatřovat oblast největších příležitostí pro zlepšení indexu spokojenosti, resp.

spokojenosti zákazníků. To také potvrzuje nárůst váhy stravování u návštěvníků, kteří absolvovali pátou nebo další návštěvu a pokles důležitosti léčby.

Na závěr je možné konstatovat, že management lázeňské společnosti si může pro výpočet ISZ a ILZ vybrat expertní váhy, vypočtené váhy nebo průměrné váhy stanovené na základě individuálních názorů zákazníků. Aby bylo možné získaná data porovnávat v dlouhodobém horizontu, je nutné vybrat pouze jeden způsob stanovení vah důležitosti a s tím dále pracovat. Výhodou výběru jednoho typu vah je také to, že je následně poměrně jednoduché vypočítat ISZ v excelu a podniky nemusí využívat složitých výpočtů v matlabu. Ze získaných údajů je zřejmé, že vedení lázeňské společnosti podceňuje oblast stravování, naopak přeceňuje význam léčebné péče pro celkovou spokojenost zákazníka. To neznamená, že léčebná péče není pro zákazníky důležitá, ale naopak automaticky předpokládají její vysokou úroveň a ve svém rozhodovacím procesu o spokojenosti věnují více pozornosti ostatním oblastem – v tomto případě oblasti stravování.

6.1.2 Výpočet indexu

Index spokojenosti zákazníka

$$CSI_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} * x_{ij}}{4 \sum_{i=1}^n v_{ij}}$$

Klíčovou součástí dotazníku bylo hodnocení spokojenosti / kvality u celkem 23 definovaných položek – viz tab. č. 7. Získaná ordinální data byla transformována v nominální data 1-2-3-4, což může připomínat známkování ve škole. Autorka se domnívá, že to i takto respondenti chápou, protože je to nejjednodušší interpretace. Z odpovědí za jednotlivé oblasti byl vypočítán prostý aritmetický průměr. Pro jednoho respondenta byl získán vektor čtyř hodnot, které reprezentují jeho hodnocení čtyř oblastí.

Váha konkrétního faktoru byla vypočtena jako podíl hodnoty uvedené u daného faktoru a součtu všech uvedených hodnot. Pro čtyři oblasti tedy získáme vektor čtyř hodnot, které představují váhy a jejichž součet je roven jedné.

Vektor hodnot hodnocení faktorů byl skalárně vynásoben vektorem vah a tím získán index (skalární hodnota) reprezentující spokojenost daného zákazníka (ISZ_j). Na závěr byl index znormován tak, aby jeho nejvyšší hodnota byla 1 (respondent vyplnil u všech 23 otázek

výborně) a nejnižší hodnota 0 (respondent vyplnil u všech 23 otázek nevyhovující). Index lze samozřejmě také chápat jako procentní naplnění cíle firmy: hodnota 1 je 100% spokojený zákazník atd.

V tabulce č. 13 jsou zobrazeny výsledky výpočtu indexu spokojenosti zákazníka pro různé váhy, průměr všech individuálních vah nebude v rámci práce již využíván. Vypočtené výsledky odpovídají výše uvedeným zjištěním, že expertní názory, individuální váhy a vypočtené váhy je možné využívat, aniž by došlo ke zkreslení informace o celkové spokojenosti zákazníků.

Tab. č. 13 Index spokojenosti zákazníka pro různé váhy

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

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Z vypočtených výsledků je možné vidět, že úroveň spokojenosti zákazníků zkoumaného podniku se pohybuje okolo 86,5 %. Tento relativně pozitivní výsledek svědčí zejména o tom, že hosté zkoumaného subjektu jsou spokojeni, ale přeci jenom zde existují nedostatky. Jedním z dílčích cílů dotazníkového šetření je tyto nedostatky odhalit a snažit se vylepšit poskytované služby v dané oblasti.

6.1.3 Porovnání dle segmentů

Získaná data lze třídit dle různých segmentačních kritérií a management podniku by se měl (pro zefektivnění řízení) zabývat spokojeností zákazníků dle jednotlivých segmentů. V tabulce č. 14 je možné vidět, jak se spokojenost zákazníka liší dle jednotlivých segmentů.

Tab. č. 14 Index spokojenosti zákazníka dle segmentů a různých vah

	Individuální váhy	Všechny oblasti stejně důležité	Expertní názory	Vypočtené váhy
Celkový index ISZ	86,52 %	85,92 %	86,87 %	86,54 %

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

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

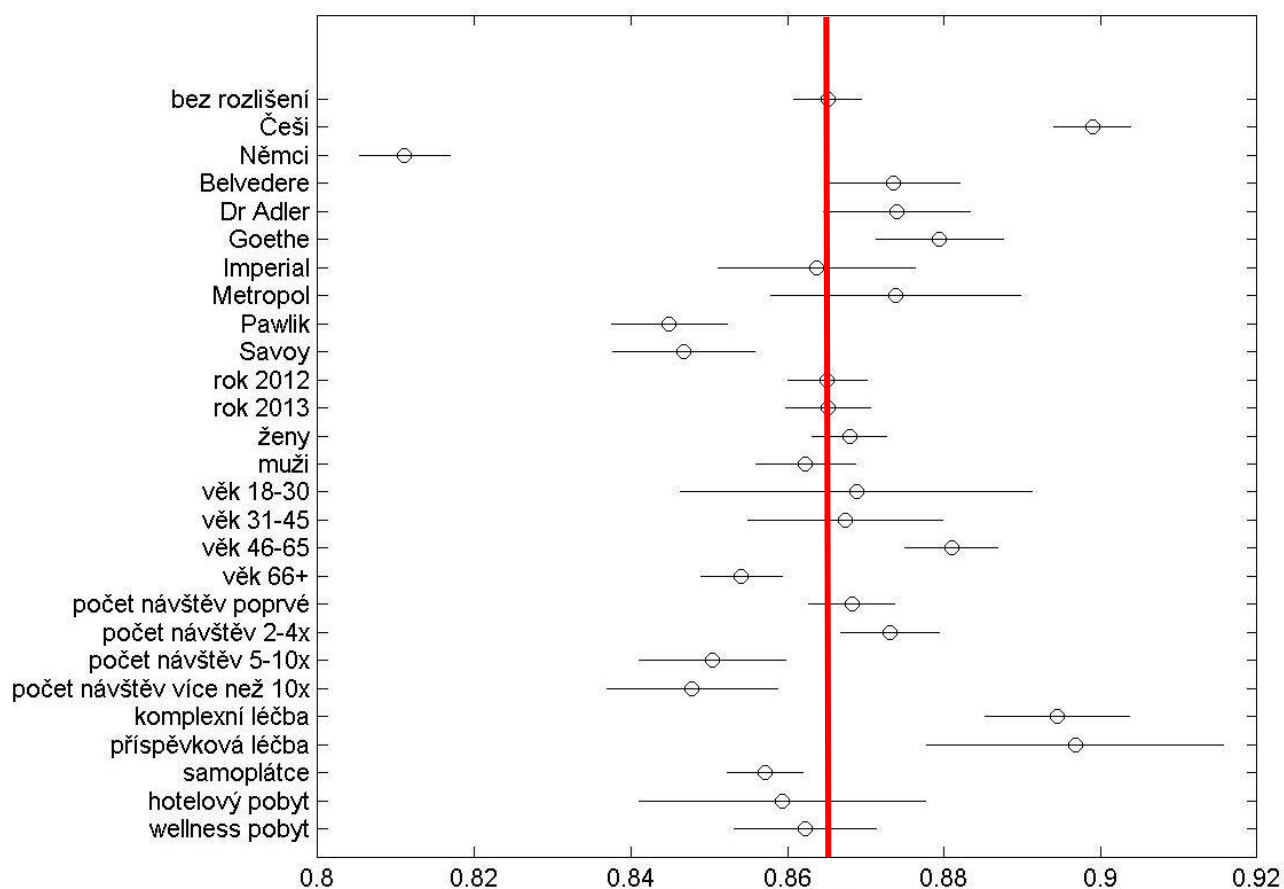
Prvním zajímavým výsledkem je rozdíl mezi českými a německými hosty. V rámci této skupiny hostů lze spatřovat zejména spojitost s druhem absolvovaného lázeňského pobytu. Čeští hosté přijíždějí převážně na KLP a PLP (tomu odpovídají i výsledné indexy) a Němci

hosté zase zejména na samoplátecké pobyty. Pokud se podíváme na zákazníky dle počtu návštěv, jsou nejspokojenější ti, kteří jsou na pobytu podruhé až popáté. Naopak nejméně spokojeni jsou ti, kteří jsou na pobytu již podesáté. Příčinu lze pravděpodobně spatřovat v tom, že vracející se hosté přesně vědí, co mají od pobytu očekávat a jejich toleranční pole spokojenosti (viz obr. č. 19) je velice úzké – větší nároky, nižší ochota přehlížet nedostatky. Dotazníkové šetření bylo realizováno v průběhu let 2012 a 2013, tudíž je možné konfrontovat výsledky v rámci sledovaného období. Dle výsledků nedošlo k zásadním změnám spokojenosti zákazníka. Pokud se podíváme na zákazníky z hlediska věku, nejspokojenější jsou zákazníci v rozmezí 46 – 65 let. Tato věková skupina trpí velice často konkrétním onemocněním a je vděčná za úlevu, pomoc a odpočinek. Naopak zákazníci starší 66 let většinou jezdí z preventivních důvodů a svůj pobyt opakují dvakrát i třikrát za rok. Míra jejich spokojenosti je nižší, protože z důvodu opakování pobytů mají vyšší nároky a přísnější kritéria měření poskytované služby. Mladší hosté přijíždějí také zpravidla se zdravotním problémem, ale jejich očekávání jsou vyšší, protože mají více zkušeností z jiných typů pobytů (např. pobyty u moře, na horách, wellness pobyty) a své zkušenosti srovnávají. Takové srovnání není možné považovat za zcela relevantní, protože lázeňský pobyt je specifický a pro zákazníka, který přijíždí do lázní poprvé, může být určitým zklamáním – jiná vybavenost hotelů, jiné nabízené služby. Mezi nejspokojenější zákazníky dle typu pobytu patří hosté, kteří přijíždějí přes zdravotní pojišťovnu na komplexní či příspěvkovou lázeňskou léčbu. Oproti samoplátcům je jejich toleranční pole širší – možnou příčinu lze hledat v tom, že pobyt mají hrazen pojišťovnou a případné nedostatky nevnímají tolik jako samoplátecká klientela, kteří více porovnávají kvalitu a cenu. Méně spokojeni jsou potom i hoteloví hosté a ti, kteří přijíždějí na wellness pobyty. To je dáno tím, že lázeňské zařízení není na tyto typy pobytů vhodně uzpůsobeno, nenaplnuje zcela představy hostů. Zákazníci porovnávají služby s ostatními subjekty cestovního ruchu, jejichž hlavním cílem jsou např. wellness pobyty.

Tyto výsledky jsou podloženy kvalitativním výzkumem, který autorka práce realizuje prostřednictvím osobních setkání se zákazníky zkoumaného podniku.

Na obr. č. 41 je možné vidět grafické vyjádření intervalových odhadů středních hodnot ISZ z pohledu jednotlivých segmentů, které byly získány metodou Analysis of Variance (dále ANOVA). Tato metoda dává výsledek v podobě porovnání středních hodnot, k výpočtu jsou využívány rozptyly.

Obr. č. 41 ISZ pro různé segmenty ověřené metodou ANOVA



Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

- **Hosté hodnotí rozdílně dle národnosti** – čeští hosté jsou pozitivnější a spokojenější než němečtí (cca o 10 %). Příčiny lze spatřovat zejména v druhu pobytu (čeští hosté jezdí spíše na pobyty hrazené pojišťovnou, němečtí hosté si povětšinou hradí celý pobyt sami, jejich očekávání jsou vyšší) a v počtu opakovaných pobytů - německá klientela jezdí opakovaně a ví, co má a chce očekávat a toleranční pole spokojenosti se zužuje. V rámci této segmentační skupiny lze pozorovat největší rozdíly v hodnotě ISZ.
- **Hosté hodnotí rozdílným způsobem jednotlivé hotely** – méně spokojeni jsou hosté hotelů Pawlik a Savoy. To odpovídá tomu, že do těchto hotelů přijíždějí především zahraniční hosté na samoplátecké pobyty. U hotelu Pawlik kladou hosté větší důraz na léčení, u hotelu Savoy se preference ubytování a léčení vyrovnává. Ostatní lázeňské hotely se pohybují kolem průměru.
- V rámci **jednotlivých let** nedochází ke změně ISZ.

- **Segment dle pohlaví** – mužští hosté jsou více kritičtí. Nelze zde zamítnout hypotézu o shodě středních hodnot, i když ji muži mají o málo nižší. Větší délka „čárky“ pro muže je způsobena tím, mužské pohlaví je v rámci zkoumaného vzorku zastoupeno menším počtem.
- Určité rozdíly lze spatřovat v **hodnocení dle věku**. Největší nároky mají hosté, kteří jsou starší 66 let. To je dáno tím, že tato skupina zákazníků klade velký důraz na svůj zdravotní stav (léčbu preferují z 39 % - viz tab. č. 12). Výjimkou jsou hosté ve věku 46 - 65 let, kteří v produktivním věku začínají pociťovat problémy se svým zdravotním stavem a každé zlepšení (byť i méně výrazné) pak přispívá ke zvýšení spokojenosti, resp. k rozšíření tolerančního pole. Ostatní věkové skupiny hodnotí obdobným způsobem.
- **Nejužší toleranční pole** spokojenosti mají hosté, kteří se do daného lázeňského subjektu **vrací opakovaně** - mají jasné představy, vědí co očekávat. Ostatní skupiny (do 4 návštěv) hodnotí obdobným způsobem.
- V rámci jednotlivých **druhů pobytů** dochází ke značným **odlišnostem**. Je to dáno tím, že lázeňské subjekty se zabývají především poskytováním léčebných pobytů, a proto hosté na typech pobytu wellness, doprovod či hotelové ubytování nejsou zcela tak spokojeni jako ostatní hosté (značný důraz na ubytování a stravování – viz tab. č. 12). Druhým opakem jsou hosté, kteří jezdí na léčebné pobyty přes zdravotní pojišťovnu. Průměrnou hodnotu ISZ mají samoplátci - ví, co si za své peníze objednávají a to také očekávají - jsou realisté.

6.2 Index loajality zákazníka

Na začátku práce bylo uvedeno, že spokojenost zákazníka může mít dle názoru autorky tři stupně. Prvním stupněm je spokojenost, druhým loajalita – ochota zákazníka doporučovat služby daného podniku dále. Třetím stupněm je pak věrnost – ochota se vracet. K výpočtu loajality je možné podle Lošťákové (2007) využít výpočet indexu loajality zákazníka.

$$ILZ = ISZ * IUZ * ISDZ$$

ILZ index loajality zákazníka

ISZ index spokojenosti zákazníka

IUZ index udržení zákazníka

ISDZ index spontánního doporučení produktů podniku jiným zákazníkům

6.2.1 Výpočet indexu

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

Pro výpočet indexu loajality zákazníka bylo třeba do dotazníku přidat další dvě otázky umožňující výpočet IUZ a ISDZ:

- **IUZ** – „*Využijete služeb našeho hotelu při příští návštěvě?*“ (ano = 1, ne = 0)
6 049 hostů odpovědělo, že při příští návštěvě využije služby daného hotelu, ostatní hosté (1 067) odpověděli záporně, případně ještě nevěděli. Hodnota tohoto indexu je 78,13 %.
- **ISDZ** – „*Doporučíte služby našeho hotelu dále?*“ (ano = 1, ne = 0)
V rámci této otázky odpovědělo 7 212 respondentů ano, zbylá část (239) vyplnila zápornou odpověď nebo ještě nevěděli. Výsledná hodnota indexu je 93,15 %.

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

Tento index odpovídá například modelu použitému Ohem (1999), který zkoumal souvislosti mezi vnímanou cenou, vnímanou kvalitou, vjemy a zákaznickou spokojeností a hodnotou, které pak měly vliv na záměr opakovaného nákupu a záměr spontánního doporučení (Oh to označuje jako Word-of-Mouth Communication intention). Yunus, Bojei a Rashid (2013)

zvolili při zkoumání loajality u zákazníků nízkonákladových leteckých společností podobný koncept, kdy vnímaná kvalita služeb je chápána jako nezávislá proměnná, která implikuje zákaznickou spokojenost a následně i zákaznickou loajalitu. Tato disertační práce řeší loajalitu v podmínkách lázeňského podniku, tedy v oblasti spa and medical Tourism, která je charakteristická spíše starší klientelou, která své návštěvy opakuje. Podobnou zákaznickou charakteristiku má i oblast cruise tourism, kterou zkoumal Petrick (2004) a i on došel k závěru, že spokojenost zákazníků má vliv na jejich loajalitu, a že loajálnější zákazníci jsou pro podnik z dlouhodobého hlediska ziskovější. Loajalitou v oblasti zdravotní turistiky se zabývali také Ho, Hsieh a Yu (2014). Mohajerani a Miremadi (2012) ve výzkumu v oblasti hotelnictví též zjistili pozitivní korelaci mezi vnímanou hodnotou, spokojeností a loajalitou zákazníků.

Tab. č. 15 Index loajality a věrnosti zákazníka pro různé váhy

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

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Z vypočtených výsledků v tab. č. 15 je možné vidět, že úroveň loajality zákazníků zkoumaného podniku se pohybuje okolo 83,5 - 84 %. Tento výsledek je rovněž pozitivní, ale dává zkoumanému podniku signál – všichni zákazníci, kteří jsou spokojeni, se vždy nevrací, případně nejsou věrní. Úkolem managementu společnosti by mělo být zjištění, o jaký segment zákazníků se jedná, zda nejsou pouze loajální či věrní a co je toho příčinou (např. za tím může být pouze touha zákazníka poznávat stále nové destinace cestovního ruchu a toto je nutné, z pohledu manažera společnosti, respektovat).

6.2.2 Porovnání dle segmentů

V tabulce č. 16 je možné vidět, jak se loajalita zákazníka liší dle jednotlivých segmentů.

Tab. č. 16 Index loajality zákazníka dle segmentů a různých vah

		Individuální váhy	Všechny oblasti stejně důležité	Expertní názory	Vypočtené váhy
	Celkový index ILZ	83,82 %	83,23 %	84,07 %	83,85 %
Pohlaví	Ženy	84,16 %	83,58 %	84,42 %	84,28 %
	Muži	83,36 %	82,69 %	83,56 %	83,63 %
Národnost	Češi	87,71 %	87,11 %	87,82 %	87,68 %
	Němci	78,27 %	77,69 %	78,74 %	78,27 %
Počet návštěv	Poprvé	83,16 %	82,56 %	83,37 %	83,23 %
	2x - 5x	85,37 %	84,73 %	85,63 %	85,32 %
	6x - 10x	83,44 %	82,92 %	83,75 %	83,45 %
	10+	82,69 %	82,16 %	82,96 %	82,67 %
Rok	2012	84,01 %	83,35 %	84,34 %	84,07 %
	2013	83,58 %	83,07 %	83,74 %	83,56 %
Věk	18-30	82,00 %	81,69 %	82,38 %	81,90 %
	31-45	82,28 %	81,81 %	82,75 %	82,36 %
	46-65	85,24 %	84,71 %	85,36 %	85,32 %
	66+	83,30 %	81,69 %	82,38 %	83,34 %
Typ pobytu	Komplexní léčebná péče	87,36 %	86,69 %	87,42 %	87,46 %
	Příspěvková léčebná péče	88,35 %	87,59 %	88,48 %	88,26 %
	Samoplátecká	83,16 %	82,59 %	83,39 %	83,18 %
	Wellness pobyt	81,86 %	81,24 %	82,30 %	81,95 %
	Hotelový pobyt	84,37 %	83,88 %	85,01 %	84,34 %
Lázeňský hotel	Imperial	85,31 %	85,02 %	85,92 %	85,27 %
	Pawlik	82,66 %	82,04 %	82,87 %	82,74 %
	Savoy	78,74 %	77,75 %	78,73 %	78,69 %
	Belvedere	83,90 %	83,19 %	83,50 %	83,92 %
	Dr. Adler	84,78 %	84,04 %	84,80 %	84,80 %

	Goethe	86,37 %	85,90 %	86,65 %	86,34 %
	Metropol	83,37 %	82,46 %	83,78 %	83,42 %

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

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

6.3 Porovnání indexů spokojenosti – věrnosti a loajality zákazníka

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

Tab. č. 17 Porovnání indexů

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

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

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

Tab. č. 18 Porovnání ISZ a ILZ dle jednotlivých segmentů pro vypočtené váhy

		ISZ	ILZ
Celkový index		86,54%	83,85 %
Pohlaví	Ženy	86,77 %	84,28 %
	Muži	86,16 %	83,63 %

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

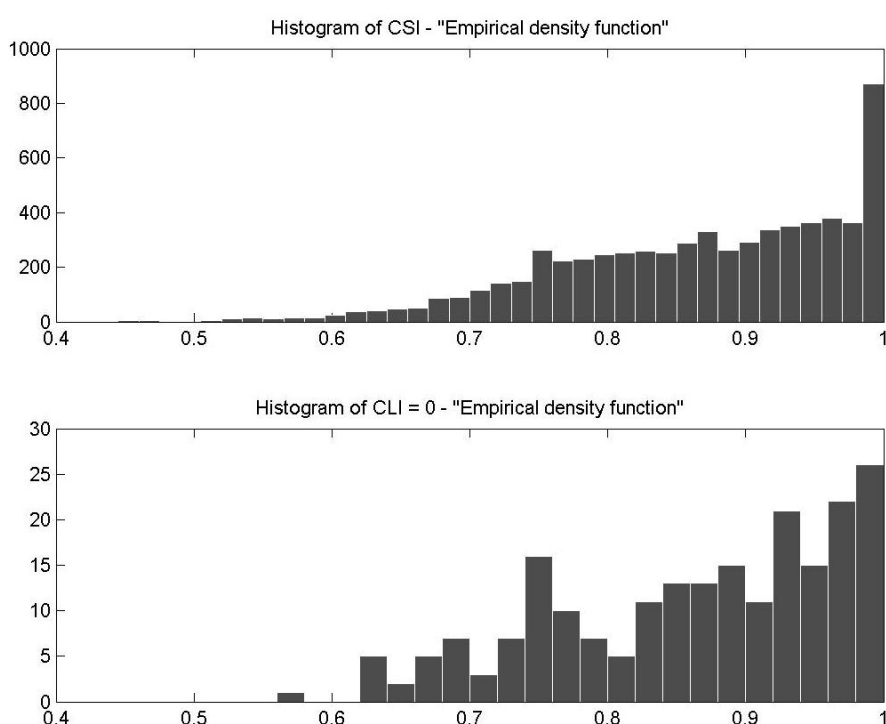
Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

K většímu rozdílu mezi ISZ a ILZ dochází zejména u hostů, kteří přijíždějí do Františkových Lázní na první pobyt, jsou ve věku 18 – 45 let, absolvují wellness pobyt a bydlí v lázeňském hotelu Savoy a Metropol. Z těchto získaných údajů je zřejmé, že manažeři podniku by se měli zaměřit na tyto segmentační skupiny s cílem zjistit, jaká je hlavní příčina menší ochoty doporučovat služby daného podniku dalším lidem. Naopak nejvíce loajálními hosty jsou ti,

kteří přijíždějí na svůj 6 – 10. pobyt, jsou starší 46 let, přijíždějí na příspěvkovou lázeňskou léčbu či hotelový pobyt a jsou ubytovaní v lázeňském hotelu Imperial. Pozoruhodný je výsledek u hotelových pobytů, kdy tito hosté jsou v rámci segmentace dle typu pobytu jedni z nejméně spokojených, ale na druhou stranu doporučují služby podniku dále ve větší míře než ostatní zákazníci.

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

Obr. č. 42 Srovnání empirické funkce hustoty pro ISZ a ILZ = 0



Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Celkový podíl zákazníků s nulovým indexem loajality a věrnosti je 0,0462, tedy těsně pod 5 %. Podíl jednotlivých segmentů s nulovým indexem loajality je znázorněn v tabulce č. 19.

Tab. č. 19 Zákazníci s nulovým ILZ dle jednotlivých segmentů

		Počet respondentů	Podíl ILZ = 0
Pohlaví	Ženy	3 568	4,57 %
	Muži	1 660	4,22 %

Národnost	Češi	3 118	4,11 %
	Němci	2 214	5,37 %
Počet návštěv	Poprvé	2 233	6,45 %
	2x - 5x	1 677	3,58 %
	6x - 10x	779	2,82 %
	10+	625	2,88 %
Rok	2012	2 941	4,42 %
	2013	2 428	4,86 %
Věk	18-30	130	9,23 %
	31-45	380	7,89 %
	46-65	1 832	5,19 %
	66+	2 965	3,58 %
Typ pobytu	Komplexní léčebná péče	703	4,41 %
	Příspěvková léčená péče	210	2,86 %
	Samoplátecká	3 389	4,13 %
	Wellness pobyt	752	7,58 %
	Hotelový pobyt	227	3,96 %
Lázeňský hotel	Imperial	455	2,64 %
	Pawlik	1 214	3,95 %
	Savoy	718	9,33 %
	Belvedere	844	4,98 %
	Dr. Adler	711	4,50 %
	Goethe	989	2,64 %
	Metropol	262	7,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Klesající podíl nulové hodnoty v indexu spokojenosti s rostoucím počtem návštěv lze hodnotit pozitivně. Společnost je schopna udržet loajalitu svých zákazníků. Na druhou stranu je zřejmé a logické, že nejméně loajální a věrní jsou hosté, kteří přijedou poprvé a na wellness pobyt. Jedním z vysvětlení může být, že zákazníci i při své plné spokojenosti vyhledávají pro svůj další pobyt jinou destinaci. Toto Horbel a Woratscheck (2006) nazývají variety seeking behaviour. Nejméně spokojení a věrní jsou hosté lázeňských hotelů Savoy a Metropol.

6.4 Validace dotazníku

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

6.4.1 Korelační analýza

Korelační tabulka odpovědí na jednotlivé otázky je na následujícím obrázku. Obrázek je vybarven tak, že korelační koeficient roven jedné je představen číslem 100 a zároveň je znázorněn černou barvou a naproti tomu korelační koeficient roven nule je představen číslem 0 a je znázorněn bílou barvou. Žádný korelační koeficient nevyšel záporný.

Obr. č. 43 Korelační tabulka jednotlivých položek

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

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Na obrázku je možné identifikovat „tmavší čtverce“, které zobrazují vyšší hodnoty korelačního koeficientu mezi danými otázkami. Korelace se výhradně vyskytovaly pouze v rámci jednotlivých zkoumaných oblastí, nedochází k prolínání napříč dotazníkem. První takový čtverec je U1-U4, druhý je J1-J5, třetí L1-L5 a čtvrtý K1-S. Hodnota korelačního koeficientu v prvním uvedeném čtverci je kolem 0.6, ve druhém též kolem 0.6 (s výjimkou otázky J4 – cena), ve třetím je mezi 0.7 a 0.8 a konečně ve čtvrtém je již podstatně nižší, ale stále kolem 0.5 (s výjimkou otázky S – akvacentrum). Z tohoto pohledu se zdá, že dotazník je správně strukturován do jednotlivých oblastí. Poměrně malá korelace mezi odpověďmi na jednotlivé otázky v podoblasti „pokoj“ ukazuje na možné problémy v ubytování, kdy některé služby zaostávají za ostatními, např. čistota a úklid.

Autorka práce se soustředila na korelace, jejichž hodnota je vyšší než 0,6. Z pohledu jednotlivých segmentů (viz výše využití segmenty v analýze rozptylu, max. počet korelací v rámci zkoumaných faktorů byl 252) došla autorka práce k těmto závěrům:

- **Segment dle národnosti** – čeští hosté mají silné korelace zejména v oblasti recepce, stravování a léčení, němečtí klienti mají menší počet silných korelací, přičemž hodnotí rozdílným způsobem stravování.

Dle lázeňského hotelu – počet silných korelací u jednotlivých lázeňských hotelů je obdobný, pouze u hotelu Goethe je možné zjistit větší počet – rozdílnost zjištěných korelací je nutné zkoumat v návaznosti na počet hostů dle národnosti a typu pobytu. U hotelu Pawlik je zřejmé, že se zde nachází větší variabilita hostů (různé názory), naopak hotel Goethe se vyznačuje hosty, kteří vyjadřují konzistentní názor. Vyšší počet korelací u hotelu Goethe lze spojovat s převažující českou klientelou (887:184), převážně s ženským zastoupením (909:405) starší věkové kategorie (ta vykazuje menší hodnoty korelace). Jsou to převážně hosté, kteří přijíždějí na svůj první pobyt, nebo maximální počet opakování pobytů je pět. U hotelu Goethe převažují především samoplátci a hosté na komplexní lázeňský pobyt. Hodnocení v hotelu Goethe nejvíce ovlivňuje složení hostů zejména dle národnosti a pohlaví.

Obr. č. 44 Korelační tabulka – hotel Goethe

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

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

- **Dle kalendářního roku pobytu** – v rámci let 2012 a 2013 je počet korelací téměř shodný, nedochází ke změnám.
- **Dle pohlaví** – z hlediska pohlaví je možné spatřovat určité rozdílnosti, což se následně projevilo i v indexu spokojenosti.
- **Dle věku** – dle věkových skupin dochází k odlišnostem, největší počet korelací mají zákazníci ve věkové skupině 31 – 45, naopak nejméně jsou to senioři ve věku 66+.
- **Dle počtu návštěv** – všechny skupiny jsou stejné, kromě hostů, kteří přijíždějí na lázeňský pobyt 10x a více.
- **Dle typu pobytu** – zde jsou opět značné rozdíly v počtu korelací, pobyty je možné rozdělit na dvě skupiny: **a) léčebné** (KLP, PLP a samoplátce) a **b) ostatní** (wellness, hotel, doprovod). První skupina vykazuje menší počet korelací než druhá.

Obr. č. 45 Korelační tabulka – typ pobytu doprovod

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

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Hlavní příčiny silných korelací u typu pobytu doprovod souvisí zejména s tím, že hosté přijíždějí na svůj první pobyt a jejich očekávání jsou jiná, hlavní motiv není léčení. V jiných faktorech nelze hledat hlavní příčinu, jsou zastoupeny rovnoměrně. Pro tento typ pobytu lze konstatovat, že dotazník není validní a pokud chce management podniku zjistit více informací o těchto zákaznících, bylo by vhodné dotazník pro tuto skupinu zákazníků přizpůsobit.

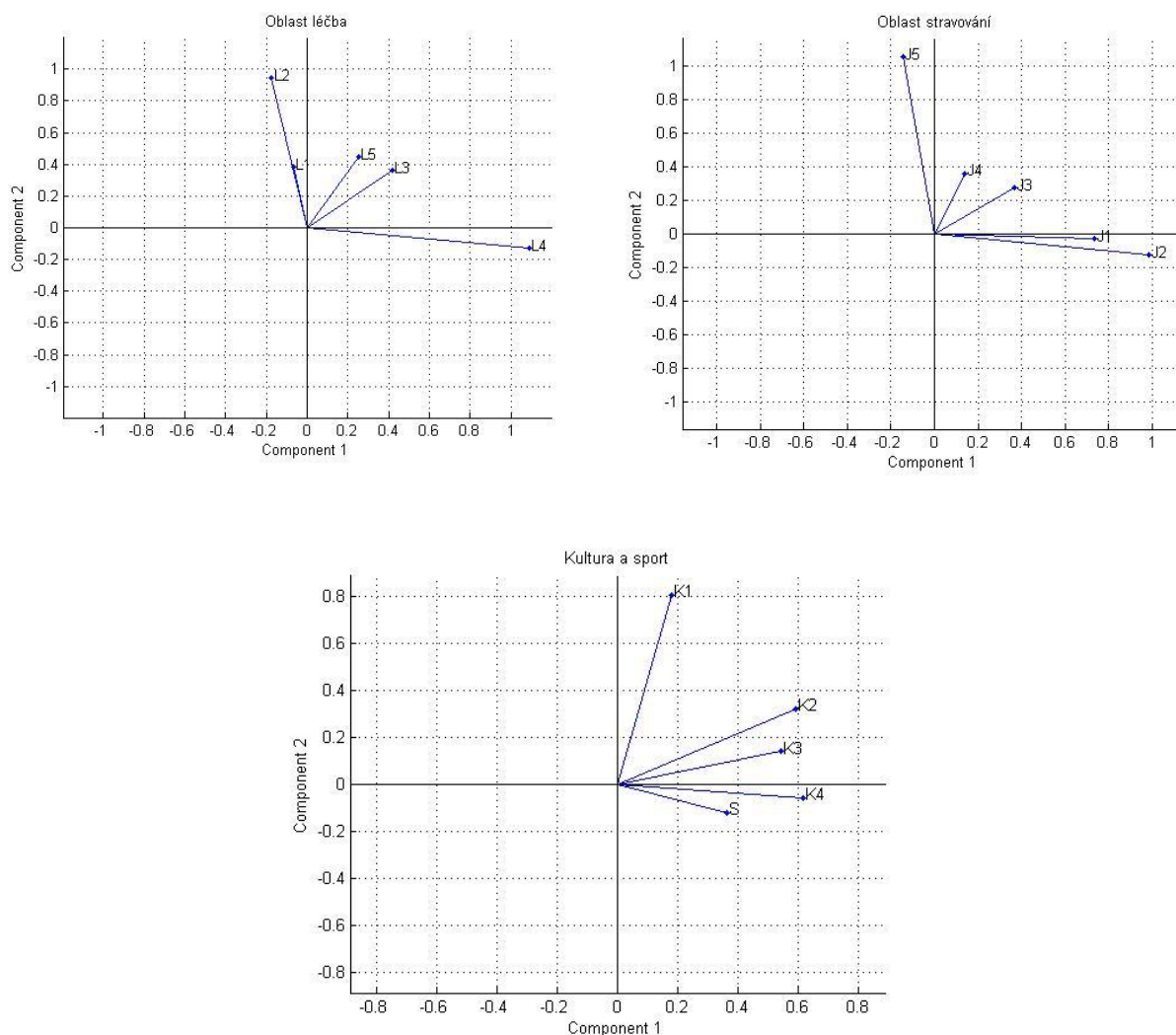
Z těchto zjištění vyplývá, že využívaný dotazník v sobě nese určité korelace – viz popis výše a bylo by vhodné pro další dotazování segmentovat dle typu pobytu, případně dle počtu návštěv (dle autorky je postačující rozdělení na léčebné a ostatní pobyty – každá z těchto skupin má jiné priority, očekávání, zájmy a upřednostňuje něco jiného).

6.4.2 Faktorová analýza

Dále byla provedena faktorová analýza po jednotlivých oblastech (i podoblastech) dotazníku. Cílem této analýzy bylo nalézt latentní faktory a pomocí nich identifikovat otázky, které jsou

v dotazníku „duplicitní“. Pro tři oblasti dotazníku byla získána řešení pro dva faktory, která jsou znázorněna na obrázku č. 46

Obr. č. 46 Faktorová analýza pro oblast stravování, léčení a volnočasových aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Tab. č. 20 Faktorová analýza – stravování, léčení, volnočasové aktivity

Oblast	Stravování	Léčba	Volnočasové aktivity
P-hodnota	0.0016	3.9729e-029	1.1594e-005
Název prvního latentního faktoru	Pokrmy	Prostředí, kde se léčba provádí	Informovanost a informování

Název druhého latentního faktoru	Prostředí, ve kterém se stravuji	Samotné léčebné a lékařské úkony	Samotné aktivity			
Matice faktorové zátěže pro jednotlivé otázky dotazníku	0.7343	-0.0298	-0.0685	0.3832	0.1817	0.8076
	0.9852	-0.1253	-0.1761	0.9454	0.5932	0.3238
	0.3669	0.2768	0.4182	0.3618	0.5440	0.1415
	0.1402	0.3607	1.0892	-0.1292	0.6184	-0.0585
	-0.1462	1.0528	0.2513	0.4483	0.3645	-0.1217
Specifický rozptyl ¹⁹	0.4897		0.8889		0.1184	
	0.1819		0.3312		0.2864	
	0.6505		0.4615		0.5812	
	0.7815		0.0133		0.6625	
	0.0798		0.5626		0.9117	
Cronbach alfa pro oblast	0.7395		0.7392		0.7372	
Cronbach alfa po vynechání dané otázky	0.7395		0.7392		0.7371	
	0.7395		0.7394		0.7372	
	0.7395		0.7392		0.7371	
	0.7395		0.7392		0.7371	
	0.7395		0.7394		0.7373	

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Z hlediska stupňů volnosti není možné z pěti otázek získat model s více než dvěma latentními faktory. Všechny tři výše uvedené modely mají nízkou P-hodnotu testu a zamítáme tedy nulovou hypotézu o existenci dvou faktorů. Nicméně i přesto je možné se pokusit získané výsledky interpretovat. Prvním krokem je pojmenování latentních faktorů. Z grafů je zřejmé, že nejbližší jsou si otázky J1 a J2 v oblasti stravování. Jedná se o otázky na kvalitu pokrmů a pestrost pokrmů. Vidíme u nich velké zatížení prvním latentním faktorem a malé zatížení druhým. Také specifický rozptyl je obou relativně nízký. Autorka práce doporučuje, aby tyto dvě otázky byly nahrazeny jednou, a uvolněné místo v dotazníku může být vyplněno další otázkou na cenu, která se jeví jako problematická, nebo na obsluhu, kde může firma relativně snadno měnit její kvalitu. Tabulka dále zobrazuje Cronbachovo alfa jak pro celou oblast, tak jeho hodnotu po vynechání vždy jedné otázky. Pro všechny oblasti je Cronbachovo alfa v hodnotách, které se považují za „adekvátní“, a také potvrzuje předchozí výsledek, kdy

¹⁹ Specifický rozptyl je podíl rozptylu pozorované proměnné, která není vysvětlena latentními faktory. Pokud je roven 1, tak není vůbec žádný latentní faktor, pokud roven 0, tak je proměnná vysvětlena latentním faktorem plně.

vynecháním jedné z otázek J1 nebo J2 nedojde ke změně spolehlivosti dotazníku v oblasti stravování.

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

7 Zhodnocení

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

Hlavním přínosem těchto výzkumů pro podnik by měla být hlubší a lepší identifikace zákazníků, znalost kritických bodů v rámci procesu poskytovaných služeb a následně jejich optimalizace tak, aby nedocházelo k ekonomickým ztrátám. Význam pro podnik je pak zejména v oblasti stabilizace zákaznických vztahů a jejich další rozvoj. V rámci marketingových a obchodních aktivit lze spatřovat ekonomický význam – spokojený, vracející se zákazník je nejlepší reklama za nejméně peněz, která své pozitivní zkušenosti řekne dalším lidem ve svém sociálním okolí (word of mouth).

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

Po provedené literární rešerši se autorka rozhodla vycházet z celoevropsky používaného indexu spokojenosti zákazníka, který je následně využíván pro výpočet indexu loajality zákazníka dle Lošťákové (2007). Tyto indexy vychází z předpokladu, že zkoumané oblasti spokojenosti zákazníka mají stejný význam, hovoříme tzv. o kompenzačních vícefaktorových modelech (dílní spokojenost je lineární k celkové spokojenosti). Jak již bylo několikrát zmíněno, poskytování lázeňských služeb je specifické a jednotlivé složky pobytu jsou rozdílně důležité, tzn. jednotlivé dílní spokojenosti s různými vahami se v různé míře podílejí na vzniku celkové spokojenosti. Autorka práce vycházela z předpokladu, že v rámci léčebného pobytu je nejdůležitější oblast léčení – stanovení hypotézy č. 1.

Hypotéza č. 1: Pro lázeňské hosty je v rámci lázeňského pobytu nejdůležitější léčení.

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

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

V kapitole 6.1.1 je podrobně popsáno, jakým způsobem autorka při výpočtu vah postupovala. Ze získaných výsledků vyplynulo, že pokud podnik nezná důležitost vah jednotlivých oblastí od svých zákazníků, může využít váhy stanovené experty, které jsou statisticky akceptovatelné s vypočtenými vahami a nejlépe generují funkci hustoty vypočtené empirické funkce. Pokud by byl všem sledovaným oblastem přisuzovaný stejný význam, bylo by to možné, na základě získaných výpočtů, považovat za chybu.

Závěr hypotézy č. 1: hypotézu nelze zcela potvrdit, ani zcela zamítnout.

Z pohledu celého výběrového souboru nelze hypotézu č. 1 zamítnout. Při pohledu na dílčí segmenty ji lze zamítnout pro segmenty: němečtí hosté, počet návštěv 10+ a hotel Imperial (viz údaje v tabulce č. 11). Zákazníci připisovali léčení menší význam, než bylo experty předpokládáno.

Dalším dílčím cílem bylo zjistit, zda využívaný dotazník je validní. Z provedené korelační a faktorové analýzy vyplynulo, že dotazník v sobě kromě dvou otázek (kvalita x pestrost pokrmů) nenesou žádné faktory, které by významnou měrou snižovali validitu dotazníku (viz výsledky provedených testů). V určitých případech se ukázalo, že pro některé segmenty zákazníků by bylo vhodné používaný dotazník upravit.

- **Segment dle typu pobytu** – používaný dotazník pro typy pobytu doprovod, hotel a wellness v sobě nese vyšší počet silných korelací, a proto by autorka práce doporučuje pro tyto tři typy pobytů dotazník upravit. Méně náročnou variantou je u těchto typů pobytů nevyhodnocovat oblast léčení, případně ji vyhodnocovat odděleně.

- **Segment dle lázeňského hotelu** – příprava dotazníku dle lázeňského hotelu by managementu podniku poskytla detailnější informace o očekáváních zákazníků s přesnějším zaměřením na dané zařízení, na druhou stranu by to byla větší finanční, časová zátěž při vyhodnocování. Ze zjištěných korelací vyplynulo, že rozdíly nejsou tak významné a autorka práce prozatím nedoporučuje upravovat používaný dotazník přímo na konkrétní lázeňský hotel.

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

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

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

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

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

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

Závěr hypotézy č. 2: hypotéza byla vyvrácena.

Hodnoty indexů spokojenosti zákazníka pro různá nastavení vah jednotlivých faktorů jsou rozdílné a liší se i v rámci jednotlivých zkoumaných segmentů.

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

7.1 Vlastní návrh – index věrnosti

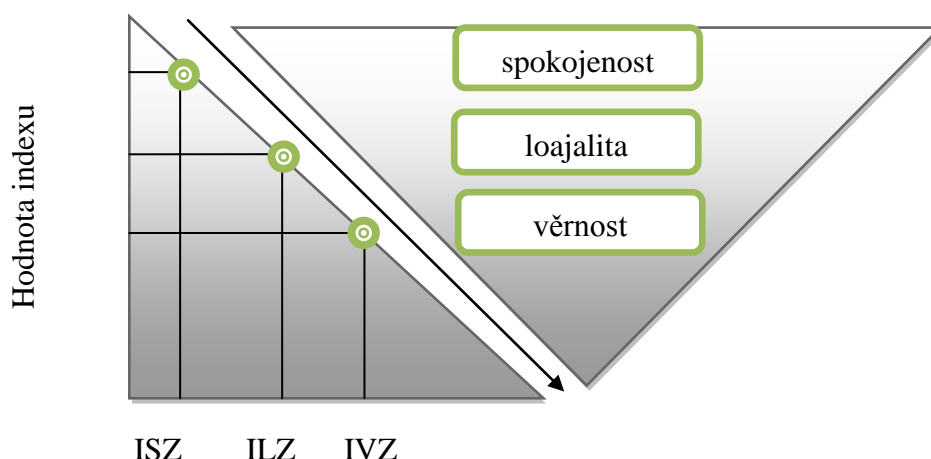
Autorka práce vycházela z celoevropsky užívaného indexu spokojenosti zákazníka, který je následně využíván pro výpočet indexu loajality zákazníka dle Lošťákové (2007). Již na počátku práce zaznělo, že v české literatuře existují určité nepřenosnosti v překladu slova „loyalty“ neboli loajalita či věrnost. Dle autorky jsou tyto dva pojmy (věrnost, loajalita) odlišné a představují dvě různé úrovně spokojenosti zákazníka (viz obr. č. 3). Autorka se domnívá, že současný vzorec indexu loajality zákazníka v sobě zahrnuje jak loajalitu, tak věrnost. Dochází tak k nepřesnému pojmenování vypočteného indexu a zároveň k nepřesné interpretaci zjištěných výsledků. Pokud by manažeři podniků chtěli sledovat věrnost a loajalitu svých zákazníků odděleně, autorka práce navrhuje vytvoření těchto dvou samostatných indexů:

a) Index loajality (ILZ) = ISZ * ISDZ

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

Na obrázku č. 47 je možné vidět, jak hodnota indexu klesá s vypočtenou hodnotou indexu spokojenosti, loajality a věrnosti. Toto vyplývá již ze skutečnosti, že i když je zákazník spokojen, nemusí být loajální a věrný (zejména v oblasti cestovního ruchu bývá velice časté, že se host dvakrát nevrací do stejného místa, i když je spokojen).

Obr. č. 47 Míra spokojenosti zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hodnota spokojenosti zákazníků dle vypočtených vah je 86,54 %. Podle nově navrženého postupu by index loajality nebyl 83,85 %, ale jeho hodnota by byla 84,87 %. Index věrnosti by pak odpovídal hodnotě 83,85 %. Zjištěné údaje potvrzují, že spokojený zákazník, není vždy zákazník loajální a věrný.

Tab. č. 21 Hodnoty vypočtených indexů

Index	Hodnota indexu pro vypočtené váhy
Index spokojenosti zákazníka	86,54 %
Index loajality zákazníka	84,87 %
Index věrnosti zákazníka	83,85 %

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2014

Ve skutečnosti se mohou zákazníci chovat jinak, než uvádějí při dotazování. Proto se autorka rozhodla porovnat, jaká je věrnost zákazníka dle dotazníkového šetření v porovnání se skutečnou mírou návratnosti zákazníků. Rozhodným rokem byl brán rok 2012. V roce 2012 navštívilo LFL a.s. alespoň jedenkrát 30 010 hostů, z toho se 14 000 alespoň jedenkrát do současné doby vrátilo (ke konci července 2014).

Skutečná návratnost hostů činí necelých 47 % (interní data LFL a.s.)²⁰. Naopak v dotazníkovém šetření 78,13 % respondentů odpovědělo, že využijí služeb daného hotelu či podniku i při příští návštěvě. Z těchto údajů vyplývá, že 60 % hostů (kteří mají kladnou odpověď na IUZ) se skutečně vrátí, ale 40 % respondentů se již vrátit nemusí, případně za delší čas. Aby bylo možné správně definovat skutečnou návratnost hostů, je nutné zkoumat data v delším časovém horizontu (dle názoru autorky 3 roky) a podrobit je detailnější analýze.

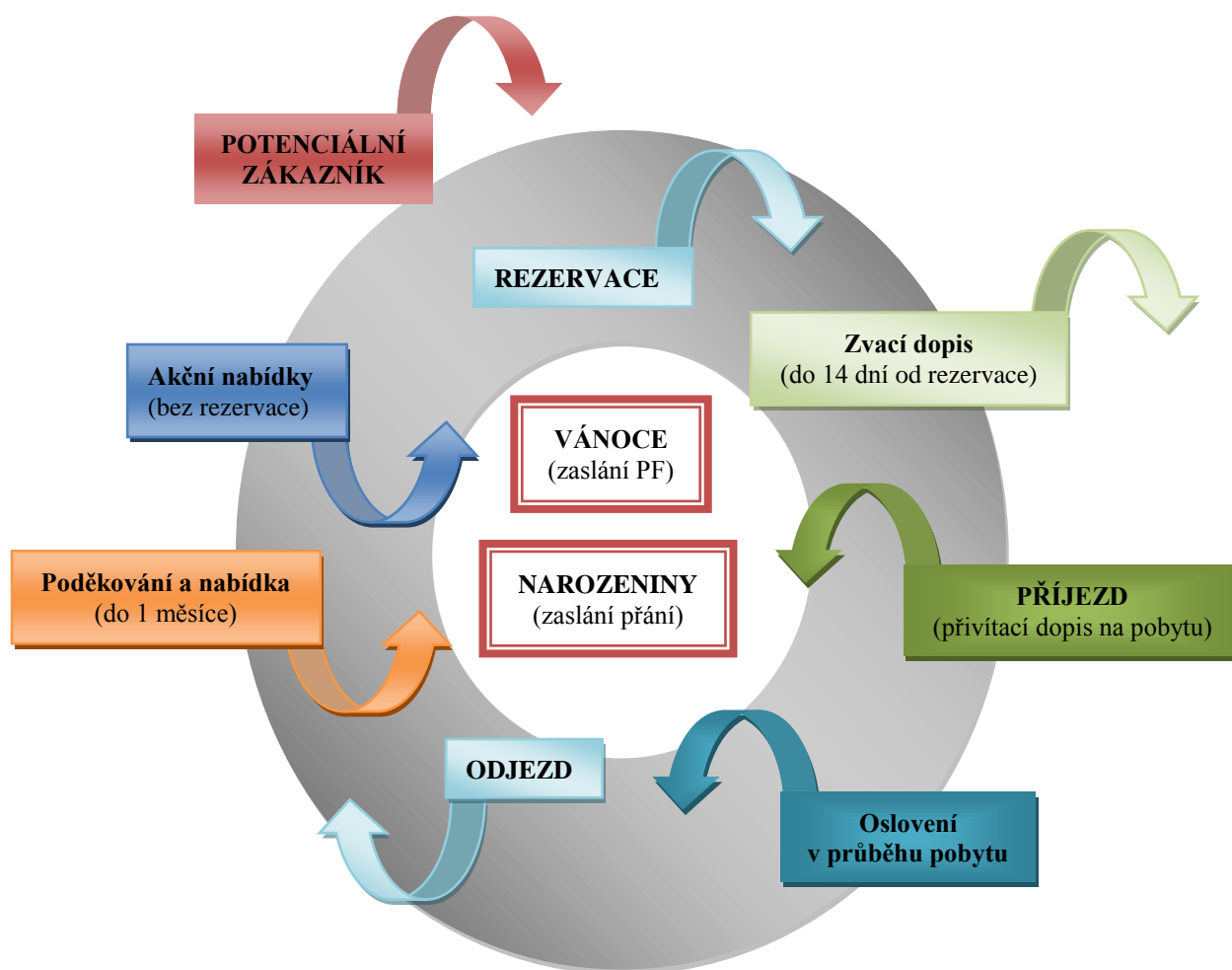
Při vyplňování dotazníku podléhá respondent aktuální náladě. Dotazník je vyplňován zákazníkem během pobytu, v prostředí ve kterém je spokojen, a proto velmi často uvádí, že svůj pobyt bude v budoucnu opakovat. I spokojený zákazník je po návratu domů ovlivněn celou řadou faktorů, které mohou jeho budoucí rozhodnutí o nákupu změnit. Při rozhodování o provedení další rezervace hrají velkou roli nabídky konkurenčních podniků, doporučení známých a celá řada dalších vnějších vlivů. Cílem managementu podniku by tak měl být stav, kdy si host na současném pobytu provede rezervaci na pobyt další – v případě LFL a.s. se tak děje cca u 10 % hostů (zejména hosté na dlouhodobém léčebném pobytu, kteří se opakovaně vrací ve stejný čas a chtějí například bydlet ve stejném pokoji). Takový postup eliminuje vliv vnějších faktorů.

7.2 Vlastní návrh – koloběh oslovení zákazníka

Všechny fáze obchodního procesu úzce souvisí s celkovým způsobem vedení vztahu se zákazníkem, ať už ve fázi získávání, rozvíjení či ukončování obchodního vztahu. S tím souvisí i způsob komunikace ve všech jeho fázích. Každý zákazník by měl být pravidelně oslovován. Cílem této komunikace je neztratit se zákazníkem kontakt, pravidelně ho informovat o novinkách, nabídkách a následně jej přimět k opakované rezervaci. Na obr. č. 48 navrhla autorka práce základní model oslovování zákazníka pro zkoumaný podnik. Ve skutečnosti by pak zjištěné indexy loajality a věrnosti budou menší.

²⁰ Zjištění těchto dat představovalo náročný proces, kterému museli pracovníci LFL a.s. věnovat celý pracovní den. Z pohledu autorky jsou to informace, které by měl každý pracovník vyššího managementu znát. Bylo vhodné mít v softwaru možnost tento ukazatel sledovat.

Obr. č. 48 Koloběh oslovení zákazníka



Zdroj: Vlastní návrh, Mariánské Lázně, 2014

Oslovení klientů je nutné přizpůsobit určitému segmentu zákazníků. Management podniku by měl určit prioritní skupiny, a zároveň stanovit rozpočet, který bude jednotlivým skupinám věnován. Cílem koloběhu je provedení dalšího nákupu, resp. rezervace. Potenciálního zákazníka je nutné oslovovat neustále prostřednictvím různých marketingových nástrojů. Pokud dojde ze strany zákazníka k rezervaci, je nutné mu zaslat potvrzení rezervace – uzavřít obchodní smlouvu. Při příjezdu by každý host měl dostat uvítací dopis, ve kterém obdrží všechny důležité informace potřebné ke svému pobytu. V průběhu pobytu (cca po 1 týdnu) by měl být host osloven ze strany zástupce LFL a.s. a pozván na krátké sezení (liší se dle národnosti). Cílem tohoto setkání by mělo být zjištění aktuálních postojů zákazníka (v případě nespokojenosti je nutné vzniklý problém ihned řešit) a provedení rezervace dalšího pobytu.

Nejpozději do jednoho měsíce po odjezdu (dokud jsou vzpomínky na pobyt v živé paměti) by měl být zákazník opět kontaktován ze strany hotelu s poděkováním za jeho návštěvu a výzvou k dalšímu pobytu (pokud již neprovedl rezervaci, v takovém případě i poděkování za projevenou důvěru další rezervací). V případě, že host nemá stále provedenou další rezervaci, je vhodné ho v optimální míře (např. 1x za měsíc) kontaktovat prostřednictvím e-mailu (např. zasláním akčních nabídek).

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

Autorce se podařilo nalézt cesty, jakým způsobem je možné přistupovat ke stanovení vah důležitosti zkoumaných faktorů (pokud nemá tyto informace od svých zákazníků), které jsou následně využity pro výpočet indexu spokojenosti a loajality zákazníka. Stejně tak se potvrdilo, že využívaný dotazník konzistentně zjišťuje úroveň spokojenosti lázeňských hostů, kteří jsou rozdílní a jejich spokojenost se liší zejména z pohledu národnosti, opakovaných návštěv a typu absolvovaného pobytu. Možností, jak s klienty komunikovat je mnoho. Management podniku musí určit, s jakými skupinami zákazníků bude komunikovat (je možné komunikovat postupně dle významnosti jednotlivých segmentů), jakým rozpočtem disponuje a koloběh komunikace vždy individuálně přizpůsobit.

Závěrem je nutné zdůraznit, že i z poměrně jednoduše strukturovaných dat lze získat zásadní informace o zákaznících, jejich postojích, spokojenosti a loajalitě. Tyto znalosti přispějí k nastavení vhodného systému dlouhodobé práce se zákazníky a vedou k hlavnímu cíli: spokojený, doporučující a vracející se zákazník.

8 Závěr

V rámci disertační práce bylo řešeno téma – spokojenost lázeňského zákazníka a její vliv na fungování podniku. Autorka práce se především zaměřila na problematiku definování spokojenosti zákazníka a jejího významu pro budoucí vývoj podniku. Po vymezení cílů práce a zasazení tématu do podnikového procesu byly charakterizovány základní pojmy cestovní ruch, loajalita, spokojenost, věrnost a zákazník.

Teoretická část práce byla věnována otázce spokojenosti zákazníka, procesu jejího vzniku, utváření a ovlivňujících determinantů. Detailněji byly rovněž popsány teorie a koncepty, které se tímto tématem zabývají. Dílčím cílem teoretické části práce bylo popsání jednotlivých přístupů a metod, které se výpočtem spokojenosti zákazníka zabývají. Autorka se na základě této rešerše přiklání k názoru, že spokojenost zákazníka v lázeňském podniku je nutné vnímat jako nekompenzační vícefaktorový model, jehož stěžejní myšlenkou je, že dílčí spokojenost se v rozdílné míře dle vah důležitosti sledovaných faktorů podílí na vzniku celkové spokojenosti.

Stěžejní částí práce je spočítání indexů spokojenosti a loajality zákazníka s aplikací na vybraný lázeňský podnik, což bylo základním cílem této disertační práce. Autorka na základě zjištěných výsledků v poslední části práce jinou definici indexu loajality v souvislosti s názorem, že spokojenost zákazníka lze rozdělit do tří úrovní: spokojenost – loajalita – věrnost. Dle názoru autorky v původním znění indexů dochází k záměně (ztotožňování) pojmů loajalita a věrnost.

Navržený postup byl aplikován ve vybraném lázeňském podniku. V empirické části práce byly využity různé přístupy a koncepty vzniku a průběhu spokojenosti zákazníka a zejména jejich dílčí části s vlivem na celkovou spokojenost. Byly definovány možné způsoby stanovení vah důležitosti zkoumaných faktorů (individuální názory hostů, expertní názory, vypočtené hodnoty a přístup, který klade všem zkoumaným faktorům stejný význam), které jsou hlavními součástmi lázeňského pobytu (ubytování, stravování, léčení, volnočasové aktivity). V další fázi byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření u zákazníků zkoumaného lázeňského podniku (7 742 respondentů). Vypočtené výsledky autorka práce interpretovala jak z pohledu všech zákazníků, tak z pohledu dílčích segmentů. Zjištěné informace jsou důležitým podkladem pro management zkoumaného podniku a měly by být základem pro návrh další práce s vybranými segmenty.

Realizované rešerše, analýzy a výzkumy umožnili ověřit platnost stanovení hypotéz, které byly definovány v úvodu práce:

H1: Pro lázeňské hosty je v rámci lázeňského pobytu nejdůležitější léčení.

Platnost hypotézy nelze zcela potvrdit, ani zcela zamítnout.

Zákazníci připisovali léčení menší význam, než bylo experty předpokládáno. Z pohledu celého výběrového souboru nelze hypotézu č. 1 zamítnout. Při pohledu na dílčí segmenty ji lze zamítnout pro segmenty: němečtí hosté, počet návštěv 10+ a hotel Imperial (viz údaje v tabulce č. 11). Expertní váhy výrazně podhodnocují důležitost stravování a naopak nadhodnocují důležitost léčby. Určité vysvětlení lze hledat v tom, že zákazníci vnímají léčebnou část pobytu jako určitý standard a naopak si chtějí užít ostatních služeb. Pokud by manažeři podniku kladli všem složkám pobytu stejný význam, bylo by to možné na základě získaných výsledků považovat za chybu. Pokud podnik nemá informace o preferencích zákazníků, nemá možnost ani tyto hodnoty jinak získat, je možné vycházet z expertních názorů, které se statisticky shodují s vypočtenými vahami.

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

Platnost hypotézy byla vyvrácena.

Hodnoty indexů spokojenosti zákazníka pro různá nastavení vah sledovaných faktorů jsou rozdílné a liší se i v rámci jednotlivých zkoumaných segmentů. Toto vychází z přístupu nekompensačních vícefaktorových modelů, kde každá dílčí část rozdílným poměrem přispívá k celkové spokojenosti. Tzn. pokud jsou váhy stanoveny odlišně, liší se i výsledné hodnoty vypočtených indexů. Důležitým zjištěním je fakt, že poměrně malé odchylky (na první pohled velmi podobné výsledky) v získaných hodnotách indexů mohou být statisticky významné.

Autorka konstatuje, že základní cíl práce, tj. navržení a aplikace modelu spokojenosti a loajality zákazníka do vybraného lázeňského podniku, byl splněn. Rovněž byly naplněny jednotlivé dílčí cíle této práce. Ve svém postupu se autorka snažila zdůraznit, že i z poměrně jednoduše strukturovaných dat lze získat důležité informace o zákaznických zkoumaného

podniku (byly definovány segmenty zákazníků, které jsou nejvíce a naopak nejméně spokojeni a loajální) a jejich nákupního rozhodování. Tyto informace by podnik měl využít k detailnějšímu zkoumání a stanovit další postup práce s těmito skupinami zákazníků. Z dlouhodobého hlediska je nutné pokračovat v budování datové základny informací o zákaznících a neustále je podrobovat dalšímu zkoumání. Ideálním konečným výstupem by mělo být navržení individuálního komunikačního plánu pro každého zákazníka. Aby toto mohlo být realizováno, je nutné zajistit dostatečnou softwarovou podporu v podobě odpovídajícího systému CRM, který by zcela odpovídal požadavkům daného podniku.

8.1 Přínos disertační práce pro výzkum a vývoj v oboru

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

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

8.2 Přínos disertační práce pro praxi

Disertační práce je využitelná napříč odbornou veřejností působící v cestovním ruchu. Výstupem této práce je návrh postupu analýzy spokojenosti zákazníka lázeňského podniku a jeho aplikace na vybraný subjekt. Důležitým výstupem je informace, že ke zjišťování spokojenosti zákazníka v praxi není potřeba využívat náročných (ať už časově či finančně) metod dotazování hostů a následně složitých statistických metod, určené pro jejich zpracování. Pokud má podnik správně sestavený dotazník, lze i z takto poměrně jednoduše strukturovaných informací získat mnoho potřebných výstupů. Navrhovaný postup je pouze obecným návodem, jak je možné k získávání dat a měření spokojenosti zákazníka přistupovat. K aplikaci do zkoumaného podniku je nutné si na počátku stanovit cíl výzkumu, a jakým cestami ho bude dosaženo. Zjištěné výsledky dotazníkového šetření je vhodné konfrontovat se skutečnými daty (např. návratnost hostů bývá ve skutečnosti nižší, než nám udávají informace z výzkumu).

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

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

8.3 Přínos disertační práce pro pedagogickou činnost

Přínosy pro pedagogickou činnost je možné hledat v teoretické části práce, ve které dochází k doplnění stávajících teoretických poznatků ostatních autorů. Autorka v základním modelu spokojenosti zákazníka postrádala vyjádření nespokojenosti, resp. stížnosti a informaci o tom, že stěžující zákazník se může opětovně stát zákazníkem spokojeným a loajálním. V další části autorka navrhla chápat spokojenost ve třech stupních – spokojenost, loajalita a věrnost. Každý z těchto stupňů má svá specifika a pro podnik je důležité, jakým způsobem se indexy spokojenosti, loajality a věrnosti vyvíjejí. S tím souvisí i návrh úpravy výsledných indexů.

Zjištěné poznatky jsou využívány při výuce předmětu „Řízení vztahů se zákazníky“ jehož jednou částí je i spokojenost, loajalita a věrnost zákazníka a k tomu se vázající management stížností. Zpracovaný materiál může být dobrým teoretickým základem pro vydání monografické publikace na toto téma, která by následně mohla být využívána v rámci pedagogické činnosti.

9 Seznam použitých zdrojů

Seznam zdrojů - monografie

BLACK, H.C. a kol.: *Blackův právní slovník: J-Z, svazek 2*, Victoria Publishing 1995, ISBN 80-85605-23-6

BROŽ, K., DOUCHOVÁ, E., HORVÁTHOVÁ, J., MACKOVIČ, M.: Františkovy Lázně. Františkovy Lázně, 2011

BRUHN, D., STAUSS, B., *Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995. ISBN 3309236554

CORSTEN, H., GÖSSINGER, R. *Dienstleistungsmanagement*. 5. Aufl. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2007. ISBN 978-3-486-58237-6

ČERTÍK, M. a kol. *Cestovní ruch: Vývoj, organizace a řízení*. 1. vydání, Praha: OFF, s. r. o., 2000, 352 s., ISBN 80-238-6275-8

ČSN EN ISO 9000 *Systémy managementu jakosti - Základy, zásady a slovník*. Praha. ČSNI. Březen 2002

DOHNAL, J., *Řízení vztahů se zákazníky – procesy, pracovníci, technologie*. Grada Publishing, a.s., Praha 2002, ISBN 80-247-0401-3

EGER, L. a kol. *Diverzity management*. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2009. 200 s. ISBN 978-80-87306-03-1

FONTENOT, G., HENKE, L., CARSON, K. *Take Action On Customer Satisfaction. Quality Progress*. 2005, Vol. 38, Iss. 7, pp. 40-47. ISSN 0033-524X

FORET, M., STÁVKOVÁ, J.: *Marketingový výzkum, Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S.: *Tvorba strategie a strategické plánování*. Grada Publishing, a.s., Praha 2012, ISBN 978-80-247-3985-4

CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM Řízení vztahů se zákazníky - Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM*. Computer Press, a.s., Praha 2006, ISBN 80-251-0798-1

- HO, Y.C., HSIEH, M.J., YU, A.P. Effects of Customer-value Perception and Anticipation on Relationship Quality and Customer Loyalty in Medical Tourism Services Industry. *Information Technology Journal*. 2014, Vol. 13. Iss. 4, pp. 652-660. ISSN 1812-5638
- HOMBURG, CH., *Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit*, in: Simon, H., Homburg, C: *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Gabler, Wiesbaden, 2003, ISBN 3-409-53785-6
- HÚSKOVÁ, S., 2011, ÚNMZ - Odbor technické normalizace
- HUTYRA, M. a kol.: *Management jakosti*. VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007, ISBN 978-80-2481484-1
- JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*. Grada Publishing, a.s., Praha 2013, ISBN 978-80-247-4670-8
- JAKUBÍKOVÁ, D.: *Marketing v cestovním ruchu*. Grada Publishing, a.s., Praha 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3
- JANEČEK, Z.: *Jakost - potřeba moderního člověka: výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, ISBN 8002016874
- JOHNOVÁ, R.: *Marketing kulturního dědictví a umění*. Grada Publishing, a.s., Praha 2008, ISBN 978-80-247-2724-0
- JOHNSON, M., GUSTAFSSON, A., ANDREASSEN, T.W., LERVIK, L., CHA, J. The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*. 2001, Vol. 22, Iss. 2, pp. 217-245. ISSN 0167-4870
- KAISER, M., *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit*. 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2005, ISBN 3 503 07833 9
- KALÍNSKÁ, E. a kol.: *Mezinárodní obchod ve 21. století*. Praha. Grada Publishing, a.s., Praha 2010, ISBN 978-80-247-3396-8
- KNOP, K. a kol. *Lázeňství - ekonomika a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. 232 s. ISBN 80-7169-717-6

- KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Grada Publishing, a.s., Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3
- KOTLER, P., KELLER, K.L.: *Marketing management*. Grada Publishing, a.s., Praha 2007. 785 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- KOUDELKA, J., *Spotřební chování a segmentace trhu*. Vysoká škola ekonomie a managementu, Praha 2006. 225 s. ISBN 80-86730-01-8
- KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- LEHTINEN, J.: *Aktivní CRM Řízení vztahů se zákazníkem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1814-9
- MACEK, S., *Františkovy Lázně krok za krokem*, Karlovy Vary, 1997
- MEFFERT, H., BRUHN, M., *Complaining behavior and satisfaction of consumers*, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Marketing, 1981, ISBN
- MOHAJERANI, P., MIREMADI, A. Customer Satisfaction Modelling in Hotel Industry: A Case Study of Kish Island in Iran. *International Journal of Marketing Studies*. 2012, Vol. 4, Iss. 3, pp. 134-152. ISSN 1918-7203
- MOMBERGER, W., *Qualitätssicherung als Teil des Dienstleistungsmarketing - das Steigenberger Qualitäts- und Beschwerdemanagement*. in: Bruhn. D., Stauss. B., (Hrsg). *Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995. ISBN 3309236554
- NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2008, ISBN 80-7261-110-0
- NENADÁL, J. a kol.: *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, ISBN 80-02-01672-6

- OH, H. Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 1999, Vol. 18, Iss. 1, pp. 67-82. ISSN 0278-4319
- ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: IDEA SERVIS, 2010, 405 s. ISBN 978-808-5970-685.
- PALATKOVÁ, M., ZELENKA, J.: *Výkladový slovní cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj 2002. ISBN 80-239-0152-4
- PETERS, T., AUTIN, N.: *Passion for excellence*. New York, NY: Random House 1985
- PETRICK, J.F. Are loyal visitors desired visitors. *Tourism Management*. 2004, Vol. 25, Iss. 4, pp. 463-470. ISSN 0261-5177
- PLAMÍNEK, J.: *Řešení problémů a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2437-9
- REICHEL, F.F., *The Loyalty Effect - The hidden forces behind growth, profits and lasting value*. Harvard Business Press, Boston, 1996
- SCHIFMANN, L.G., KANUK L.L.: *Nákupní chování*. Praha: Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0094-4
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol., *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3339-5
- STAUSS, B., SEIDEL, W. *Beschwerdemanagement*. München: Carl Hanser Verlag, 2007, ISBN 978-3446405936
- STAUSS, B., *Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung*. In: Hinterhuber, H., Matzler, K., *Kundenorientierte Unternehmensführung*. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009. ISBN 978-38349-1026-4
- SEIFERTOVÁ, V., *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Praha: VŠ CRLH, 2003, ISBN 80-86592-00-6
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3

Technical Assistance Research Program, U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America in Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Grada Publishing, a.s., Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3

VEBER, J. a kol.: *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1782-1

VEBER, J., SRPOVÁ J. a kol: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2409-6

VYSEKALOVÁ, J. a kol.: *Chování zákazníka*. Praha. Grada Publishing, a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3528-3

VYSEKALOVÁ, J. a kol.: *Emoce v marketingu*. Praha. Grada Publishing, a.s., 2014, ISBN 978-80-247-4843-6

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J.: *Image a firemní identita*. Praha. Grada Publishing, a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2790-5

WESSLING, H.: *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM - strategie, praktické příklady a scénáře*. Grada Publishing a.s., Praha 2003, ISBN 80-247-0569-9

WORATSCHEK, H., HORBEL, C. Are Variety Seekers Bad Customers? An Analysis of the Role of Recommendations in the Service Profit Chain. *Journal of Relationship Marketing*. 2006, Vol. 4, Iss. 3-4, 2005, pp. 43-57. ISSN 1533-2675

YUNUS, N., BOJEI, J., RASHID, W. Service Quality towards Customer Loyalty in Malaysia's Domestic Low Cost Airline Services. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. 2013, Vol. 3, Iss. 4, pp. 333-336. ISSN 2010-3654

ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing obchodní firmy*. Grada Publishing a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2049-4

Články:

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

Seznam internetových zdrojů

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

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

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

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

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

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

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

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

Strategie Národní politiky kvality v České republice na období let 2011 až 2015 [online]. 2010-12-06 [cit. 2014-05-05]. Dostupný z WWW: http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1296209250_strategie-npk-2011-2015-pdf.pdf

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

Vlastní publikace (související s tématem)

JAKUBÍKOVÁ, D., MARTINČÍK, D., TLUČHOŘ, J., VILDOVÁ, E. *Measuring Customer Satisfaction and Loyalty in Spa Companies*. V recenzním řízení časopisu E+M. *Ekonomie a Management* od 06/2014.

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

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

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

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

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

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

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

Přílohy

Příloha A – Františkovy Lázně

Příloha B – Přehled léčebných indikací v Karlovarském kraji

Příloha C – Přehled ubytovacích kapacit ve Františkových Lázních

Příloha D - Karta klienta akciové společnosti Lázně Františkovy Lázně

Příloha E - Dotazník akciové společnosti Lázně Františkovy Lázně

Příloha A

Františkovy Lázně

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

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

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

Příloha B

Přehled léčebných indikací v Karlovarském kraji

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

Příloha C

Přehled ubytovacích kapacit ve Františkových Lázních

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

Hotel Zátíší	61	Penzion Pod břízou	4
Hotel Bohemia	56	Penzion Blue	4
Hotel Seeberg	54	Villa Josefína	4
Penzion Seeberg	36	Lohengrin	4
Welness hotel Ida	26		
		Celkem	4396

Příloha D

Karta klienta akciové společnosti Lázně Františkovy Lázně

KLIENTSKÁ KARTA - Pritzkeleit Hans -KL1425517

Základní údaje		Minulý pobyt	Aquaforum Club	Příští pobyt
Titul před jménem:		Hotel:	Člen: <i>Ano</i>	Rezervace: <i>ano</i>
Jméno:	Hans	Počet pobytů evidovaných v systému Pramen:	Stupeň členství: STANDARD	Datum uskutečnění rezervace: 4.2.2014
Příjmení:	Pritzkeleit	Hotel/Hotely	Množství bodů:	Datum rezervace: 25.1.2015-15.2.2015
Titul za jménem:		Příjce	Předpoklad bodů: 903	Typ pobytu: Premium
Datum narození:		Termín pobytu:	Účast setkání členů: <i>ano</i>	Kód tiskoviny: 999999
KLI:	KL1425517	Typ pobytu:	Datum konání setkání: 4.2.2014	
Plátce:	Anonym	Délka pobytu / nocí:		
Typ klienta:	CIZ	Cena:		
Číslo pokoje:	G2291	Ošetřující lékař:		
Typ pobytu:	PREMIUM	Poznámka (informace získané) z individuální schůzky:		
Kampaň:		Jakým způsobem jste si u nás provedli rezervaci?		
Délka pobytu / nocí:	22	Jak hodnotíte naše jednotlivé služby? 1. recepce 2. pokoj 3. Restaurace a kavárna 4. Léčebné oddělení 5. Aquaforum 6. Infocentrum František		
Příjezd:	Den: 26.1.2014	Jaká služba je pro Vás, v rámci Vašeho pobytu nejdůležitější? Je to ubytování, stravování, léčení sportovní nabídka či kulturní nabídka?		
Odjezd:	Den: 16.2.2014	V čem vidíte největší přednost Františkových Lázní? V čem vidíte největší nedostatek Františkových Lázní?		
Cena:	903 €	Porovnejte Vaši spokojenost u naší společnosti s předchozími pobyty, kvalita a rozsah služeb jsou stejné, lepší nebo horší?		
Strava:	plná penze	Doporučíte služby našeho hotelu dále? - nabízíme poukazy KWK při individuální schůzce!!!!		
E-mail:				
Telefonní číslo:	3363365599			
Vztahy klienta:	manželka HelgaPritzkeleit			
Doprava:	trasfer 100€			
Ošetřující lékař:	MUDr. Ulych Jiří			
Indikace:				

Vypracoval osobní asistent.

Dne:

Příloha E

Dotazník akciové společnosti Lázně Františkovy Lázně



ZÁKAZNICKÁ TELEFONNÍ LINKA
359 604 504
 (denně 8:00 - 20:00 h)

LÁZNE FRANTIŠKOVY LÁZNĚ a.s.
 Jiráskova 23/3, 351 01 Františkovy Lázně
 info@frantiskovylazne.cz

www.frantiskovylazne.cz



IMPERIAL **SUPERIOR** **TRÍ LILIE ******
PAWLIK ***** **SAVOY ******
ROYAL ** **RADBUZA **** **LUISA ****
MAJ ** **OTAVA **** **JESENIUS ****
BELVEDERE *** **GOETHE *****
DR. ADLER *** **METROPOL *****

www.frantiskovylazne.cz

VYPLŇTE
A SOUTĚŽTE
O POBYT


LÁZNE FRANTIŠKOVY LÁZNĚ



DOTAZNÍK



Vážení hosté,
 děkujeme Vám, že jste si vybrali jeden z lázeňských hotelů akciové společnosti Lázně Františkovy Lázně. Doufáme, že jste prožili spokojený a příjemný pobyt.

Poskytování prvotřídních služeb je hlavním cílem akciové společnosti Lázně Františkovy Lázně. I proto je pro nás Váš názor důležitý! Chcete-li nám pomoci zvýšit úroveň poskytovaných služeb tak, aby vyhovovaly Vaším požadavkům, chtěli bychom Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Vyplněný dotazník vhodně prosím do schránky, která je připravena v hotelové recepci.

Děkujeme Vám za Vaši podporu a těšíme se na opětovné setkání ve Františkových Lázních!

Ing. Josef Ciglanský
 generální ředitel akciové společnosti
 Lázně Františkovy Lázně



V jakém hotelu jste ve Františkových Lázních ubytován/a?

<input type="checkbox"/> Imperial	<input type="checkbox"/> Belvedere	<input type="checkbox"/> Royal
<input type="checkbox"/> Tří lilie	<input type="checkbox"/> Dr. Adler	<input type="checkbox"/> Radbuza
<input type="checkbox"/> Pawlik	<input type="checkbox"/> Goethe	<input type="checkbox"/> Luisa
<input type="checkbox"/> Savoy	<input type="checkbox"/> Metropol	<input type="checkbox"/> Maj
		<input type="checkbox"/> Otava
		<input type="checkbox"/> Jesenius

Proč jste si k pobytu zvolil/a tento hotel?

na základě vlastní zkušenosti

na doporučení známých

náhodně

na doporučení lékaře

na doporučení cestovní kanceláře, jaké?

na základě informací z veletru

na základě informací získaných na internetu

Jakým způsobem jste u nás provedl/a rezervaci?

přímo v hotelu

prostřednictvím zákaznické telefonní linky – 359 604 504

prostřednictvím webových stránek www.frantiskovylazne.cz

prostřednictvím cestovní kanceláře

prostřednictvím návrhu zdravotní pojišťovny

jinak:

Jak hodnotíte naše jednotlivé služby?

Recepte	Výborný	Dobry	Průměrný	Slevyhorší	Schodovano
• přivítání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• informovanost při příjezdu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• profesionalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• laskavost a vstřícnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pokoj	Výborný	Dobry	Průměrný	Slevyhorší	Schodovano
• čistota a úklid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• technický stav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• komfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• cena/kvalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Restaurace, kavárna

• kvalita pokrmů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• pestrost pokrmů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• obsluha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• atmosféra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Léčebné oddělení

• lékařské vyšetření	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• procedury	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• vybavení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• hygiena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• přístup personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Infocentrum František

• nabídka kulturních pořadů a výletů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• kvalita a rozsah poskytnutých informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• přístup personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• otevírací doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aquaforum

• úklid a hygiena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• otevírací doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• cena služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• laskavost a vstřícnost zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jaká služba je pro Vás, v rámci Vašeho pobytu, nejdůležitější?
Seřadte jednotlivé oblasti od nejvíce důležité po nejméně. (1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležitá)

ubytování stravování léčení
 sportovní nabídka kulturní nabídka

V čem vidíte největší přednost Františkových Lázní?

V čem vidíte největší nedostatek Františkových Lázní?

Porovnejte Vaši spokojenost u společnosti Lázně Františkovy Lázně a.s. s předchozími pobyty u této společnosti.

kvalita a rozsah služeb jsou stejné

kvalita a rozsah služeb jsou horší, v čem:

kvalita a rozsah služeb jsou lepší, v čem:

absolvuji první pobyt u společnosti Lázně Františkovy Lázně a.s.

Využijete služby našeho hotelu při příští návštěvě Františkových Lázní?

ano

ne (stručně zdůvodněte)

nevim

Doporučíte služby našeho hotelu dále?

ano

ne (stručně zdůvodněte)

Statistické údaje:

Jste: žena muž

Věk: 18-30 31-45 46-65 66+

Kolikrát jste nás již navštívil/a?

poprvé 2-4x 5-10x více než 10x

Jste členem Aquaforum Clubu?

ano, již delší dobu ano, od nynějška pobytu

ne (stručně zdůvodněte)

Jste v Lázních v rámci:

komplexní léčby hotelového pobytu

příspěvkové léčby wellness pobytu

samoplázeckého pobytu jako doprovod

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku. Další přání, potřeby, stížnosti nám můžete sdělit v **Infocentru František**, Národní 16/19, tel: 354 201 170.