



# Spokojenost zákazníka studia Oriflame

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku  
*Autor práce:* **Bc. Marcela Macounová**  
*Vedoucí práce:* doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.





# Customer satisfaction of studio Oriflame

## Master thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Enterprise Marketing

*Author:* **Bc. Marcela Macounová**

*Supervisor:* doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.



**Technická univerzita v Liberci**

**Ekonomická fakulta**

**Akademický rok: 2016/2017**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marcela Macounová**

Osobní číslo: **E15000510**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika - Marketing podniku**

Název tématu: **Spokojenost zákazníka studia Oriflame**

Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

1. Charakteristika studia Oriflame
2. Teoretická východiska spokojenosti zákazníků
3. Návrh koncepce měření spokojenosti zákazníků
4. Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků
5. Návrh opatření pro zvýšení spokojenosti zákazníků studia

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**LOŠŤÁKOVÁ, Hana, et al. Diferencované řízení vztahů se zákazníky.**

**Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.**

**VYSEKALOVÁ, Jitka. Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka.**

**Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4843-6.**

**VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky".** Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

**KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Mairead BRADY, Malcolm GOODMAN a Torben HANSEN. Marketing management. 3rd edition.** Harlow England: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09323-9.

**COCKERELL, Lee. The Customer Rules: The 39 Essential Rules for Delivering Sensational Service.** New York: Crown Business, 2013.

**ISBN 978-0-7704-3560-8.**

**Elektronická databáze článků ProQuest**

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

**Iveta Cigániková**


majitelka studia

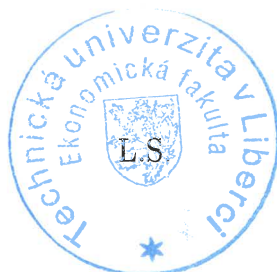
Datum zadání diplomové práce:

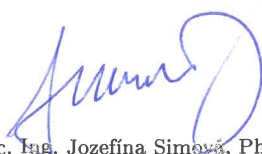
**31. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce:

**31. května 2018**

  
prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



  
doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá marketingovým výzkumem spokojenosti zákazníků certifikovaného distribučního studia Oriflame v Mlýnské ulici v Liberci. Hlavním cílem této práce je navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků v daném distribučním studiu. Diplomová má dvě části – teoretickou a praktickou.

V teoretické části práce je vymezen nejprve pojem zákazník, poté pojem spokojenost zákazníků, dále je vysvětlen vztah loajality a spokojenosti zákazníků. V konečné fázi teoretické části jsou představeny faktory ovlivňující spokojnost zákazníků. V praktické části je představeno distribuční studio Oriflame, samotná společnost Oriflame, poté byl proveden marketingový výzkum spokojenosti zákazníků. Z výsledků marketingového výzkumu byly navrženy opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Klíčová slova: distribuční studio, dotazník, marketingový výzkum, respondent, spokojenost zákazníka, zákazník

## **Abstract**

The thesis deals with a marketing research of customer satisfaction of the Oriflame distribution studio in Mlýnská Street in Liberec, Czech Republic. The main objective of this thesis is to propose measures that increase customer satisfaction in the given studio. The thesis consists of two parts - theoretical and practical part. In the theoretical part of the thesis the concept of customer is defined initially, next the term customer satisfaction and the relationship between loyalty and customer satisfaction are explained. In the final part of the theoretical part the influencing factors of customer satisfaction are presented. In the practical part the Oriflame distribution studio and the company Oriflame itself are introduced. Afterwards the marketing research survey on customer satisfaction is carried out. From the results the measures leading to higher customer satisfaction have been suggested.

Keywords: customer satisfaction, questionnaire, respondent, customer, marketing research, distribution studio, customer,

## **Poděkování**

Na těchto řádcích bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli při zpracování mé diplomové práce. V první řadě vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Jozefíně Simové, Ph. D. za trpělivost a rady při psaní diplomové práce.

Dále paní Ivetě Ciganikové, majitelce distribučního studia za zodpovězení všech zvědavých otázek, poskytnutí veškerých potřebných informací a souhlas s uskutečněním marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků právě v jejím distribučním studiu. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za podporu během celého mého studia.



# Obsah

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>10</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>11</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>14</b>
1.1 Pojem zákazník .....	15
1.2 Pojem spokojenost zákazníka .....	16
1.3 Vztah spokojenosti a loajality zákazníka.....	19
1.4 Modely a metody zjišťování spokojenosti zákazníka.....	23
1.4.1 Diferenční model.....	25
1.4.2 Kano – model .....	25
1.4.3 Index spokojenosti zákazníka.....	27
1.4.4 Model možných reakcí zákazníka .....	28
1.4.5 Kvalitativní model spokojenosti podle Stausse a Neuhausa .....	29
1.4.6 Model potvrzení očekávání .....	30
1.5 Faktory ovlivňující spokojenost zákazníků .....	31
1.5.1 Osobnost zákazníka .....	32
1.5.2 Vlastní zkušenost a doporučení jiných zákazníků.....	33
1.5.3 Vlastnosti produktu či služby .....	34
1.5.4 Úroveň řízení vztahů se zákazníky a zákaznický servis.....	34
<b>2 NÁVRH KONCEPCE MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>36</b>
2.1 Teoretická východiska metodiky měření spokojenosti zákazníků .....	36
2.2 Metodika marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků distribučního studia Oriflame.....	39
<b>3 CHARAKTERISKA DISTRIBUČNÍHO STUDIA ORIFLAME A ANALÝZA JEHO ČINNOSTI</b> .....	<b>41</b>
3.1 Charakteristika společnosti Oriflame Czech Republic, spol. s r. o.....	41
3.2 Charakteristika distribučního studia Oriflame .....	44
3.3 Analýza spokojenosti zákazníků distribučního studia Oriflame .....	47
3.3.1 Charakteristika respondentů .....	49
3.3.2 Atributy návštěvnosti zákazníků studia Oriflame .....	54
3.3.3 Spokojenost zákazníků studia Oriflame .....	59
3.4 Shrnutí výsledků marketingového výzkumu .....	70

<b>4</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ..</b>	<b>72</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>81</b>

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Matice typologie zákazníků dle spokojenosti a loajality</i> .....	21
<i>Obrázek 2: Model spokojenosti a loajality zákazníka</i> .....	22
<i>Obrázek 3: Postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků</i> .....	23
<i>Obrázek 4: Kano model</i> .....	26
<i>Obrázek 5: Model propojení determinantů spokojenosti zákazníka v rámci ECSI</i> .....	28
<i>Obrázek 6: Základní kroky metodiky měření spokojenosti zákazníků</i> .....	37
<i>Obrázek 7: Logo společnosti Oriflame</i> .....	41
<i>Obrázek 8: Rozdělení regionů České republiky pro potřeby společnosti Oriflame</i> .....	43
<i>Obrázek 9: Segmentace podle pohlaví</i> .....	49
<i>Obrázek 10: Segmentace podle věku</i> .....	50
<i>Obrázek 11: Segmentace podle ekonomické situace</i> .....	51
<i>Obrázek 12: Segmentace podle nejvyššího dosaženého vzdělání</i> .....	51
<i>Obrázek 13: Segmentace podle celkového příjmu domácnosti</i> .....	52
<i>Obrázek 14: Segmentace podle počtu členů v domácnosti</i> .....	53
<i>Obrázek 15: Segmentace podle příslušnosti ke kmenové linii majitelky studia</i> .....	54
<i>Obrázek 16: Segmentace podle četnosti návštěvy</i> .....	55
<i>Obrázek 17: Četnost návštěvy v závislosti na celkový příjem domácnosti</i> .....	56
<i>Obrázek 18: Nejčastější den návštěvy</i> .....	57
<i>Obrázek 19: Nejčastější denní doba návštěvy studia</i> .....	58
<i>Obrázek 20: Hlavní důvod návštěvy</i> .....	58
<i>Obrázek 21: Hodnocení celkové spokojenosti respondentů s fungováním studia</i> .....	60
<i>Obrázek 22: Struktura celkového hodnocení spokojenosti zákazníků dle věku respondentů</i> 61	
<i>Obrázek 23: Průměry spokojenosti zákazníků s jednotlivými faktory</i> .....	63
<i>Obrázek 24: Průměry hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů ovlivňující spokojenost zákazníků</i> .....	66
<i>Obrázek 25: Doporučení studia svým známým</i> .....	68
<i>Obrázek 26: Loajalita zákazníků studia Oriflame</i> .....	69

## **Seznam tabulek**

<i>Tabulka 1: Statistická analýza faktorů spokojenosti zákazníků .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 2: Statistická analýza důležitosti jednotlivých faktorů spokojenosti zákazníka .....</i>	<i>65</i>

## Úvod

Zákaznická spokojenost by měla být neustále aktuálním tématem a procesem každého podniku. Pro každý úspěšný podnik je důležité, aby udržoval neustále své zákazníky spokojené. Jen spokojený zákazník se totiž do podniku vrací. V tom nejlepším případě se stane zákazník loajální a bude rozšiřovat své pozitivní zkušenosti osobám ve svém okolí.

V dnešní době, ve které se podniky předhánají, kdy v hlavní roli hraje internet a zákazník si tak může objednat a vyzvednout zboží bez jakéhokoliv osobního kontaktu s daným podnikem, je stále náročnější tuto spokojenost zákazníků udržet, a to zejména v případě kamenných obchodů či poboček. Velmi důležitá je v tomto případě strategie podniku v souladu s patřičným podnikatelským modelem, který se neustále musí inovovat a obsahovat nějakou přidanou hodnotu. Právě tato přidaná hodnota přesvědčí zákazníka, aby vyměnil svoji pohodlnost za návštěvu kamenného obchodu či kamenné pobočky.

Objektem zkoumání v rámci této diplomové práce bude distribuční studio Oriflame. Tento objekt byl vybrán k analýze spokojenosti zákazníků, z důvodu osobní autorčiny zkušenosti a vykonávání její povinné praxe v rámci studia na vysoké škole v tomto podniku. Spokojenost zákazníků je pro majitelku základním kamenem jejího podnikání. Jelikož studio představuje pouze prostředníka mezi společností Oriflame a zákazníkem, v tomto případě kosmetickým poradcem. Distribuční studio, jak už lze vyčíst z názvu, slouží především pro účely vyzvednutí zásilky kosmetickým poradcem. Pro majitelku je důležité, aby zákazníci byli stále ochotni vyzvedávat si balíčky ve studiu a nevyužívat způsoby dodání objednaného zboží přímo domů, které by bylo pro ně pohodlnější. Je potřeba, aby zákazníci vnímali přidanou hodnotu vyzvednutí zásilky přímo v distribučním studiu. Doplňkové služby studia by měly být stále atraktivní, aby se zákazník stále rád vracel či dokonce, aby vyzvednutí zásilky bylo pro zákazníka příjemným zážitkem.

Cílem této práce je navrhnout majitelce kosmetického studia opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti zákazníků a tím udržení jejího podnikání. Prostředkem k získání potřebných informací k navržení těchto opatření je marketingový výzkum spokojenosti

zákazníků, který byl prováděn pomocí dotazníkového šetření v distribučním studiu Oriflame.

Tato diplomová práce má dvě části a to část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se bude nejprve zabývat otázkou, kdo je vlastně zákazník, dále definuje spokojenost zákazníka, popíše vztah spokojenosti a loajality zákazníka. Praktická část bude věnována analýze činnosti distribučního studia. Nejprve bude popsána samotná společnost Oriflame, spol. s r. o., dále se charakterizuje distribuční studio Oriflame, aby byl pochopen vztah mezi distribučním studiem, samotné společnosti Oriflame a konečným zákazníkem, v tomto případě kosmetickým poradcem. Poté bude vyhodnocen marketingový výzkum spokojenosti zákazníků daného studia a následovat budou návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Na počátku kapitoly pojednávající o teoretických východiscích spokojenosti zákazníků je nutné se zmínit, proč je spokojený zákazník pro podnik tak důležitý. Dá se říci, že spokojený zákazník je základním kamenem každého úspěšného podnikání. Maximalizováním spokojenosti zákazníka současně prodlužuje hodnotu jeho životnosti, kterou se rozumí stálý odběr produktů či služeb od jednoho podniku.

Jednou z nejdůležitějších věcí udržovat si stálé zákazníky, neboť získávání nových zákazníků je značně dražší variantou. Tento proces zahrnuje jednorázové poměrně vysoké náklady, například náklady na reklamu, podporu prodeje a podobně. Proto každý nový zákazník znamená pro podnik nemalou investici. Je prokázáno, že pokud podnik jedná se zákazníky správně, zákazníci jsou spokojeni, a tudíž zůstanou zákazníky podniku dlouhou dobu. To potom znamená, že tito zákazníci budou pravidelně přinášet podniku zisk, který se s postupem času obvykle zvyšuje. Udržení zákazníků je proto pro podnik velmi výhodné a výnosné. Čím více podnik ví o zákazníkovi v průběhu rozvíjení vztahu, tím více požadavků mu přizpůsobí tak, aby mohl uspokojit jeho potřeby. Zákazník tak získá větší hodnotu, která pak podporuje častější a větší nákupy. Udržení velkého počtu zákazníků je velmi přínosné pro většinu podniků, nejen kvůli nižším nákladům, ale rovněž proto, že dlouhodobí zákazníci utrácejí v podniku více finančních prostředků. Navíc je v takovém případě velmi pravděpodobné, že věrní spokojení zákazníci budou podnik doporučovat svému okolí, což rovněž povede ke snížení nákladů podniku (McDonald, Wilson, 2012).

Výše uvedené aspekty lze v zásadě podřadit pod orientaci na zákazníka, která je-li důsledně uplatňována, vede ke spokojenosti zákazníků. Prostřednictvím spokojenosti zákazníka pak podnik získává jednak lepší postavení na trhu, ale i větší zisky a záruku dlouhodobého působení na daném trhu (Zamazalová, 2008).

Zákazník, a především spokojenost zákazníka, má tedy pro podnik zásadní význam. Spokojenost zákazníka je ovšem pojem, který může být chápán různým způsobem, proto je v následující podkapitole představeno, kdo je vlastně zákazník a následně je definována spokojenost zákazníka. Po představení spokojenosti zákazníka je třeba se zaměřit rovněž

na otázku vztahu spokojenosti a loajality zákazníka, a především na modely a měření spokojenosti zákazníka.

## **1.1 Pojem zákazník**

Ještě před tím, než dojde k vymezení pojmu spokojenost zákazníka, který je hlavním předmětem této práce, je nutné si stanovit, kdo je zákazníkem podniku. Zákazníka je přitom možné chápat různými způsoby, nicméně je možné vyjít z definice, kterou poskytuje ČSN EN ISO norma 9000, která pod pojmem zákazník rozumí jednoduše toho (nezávisle na tom, zda jde o organizaci nebo fyzickou osobu – jednotlivce), kdo přijímá určitý produkt či práci (Nenadál, 2008).

Pojem zákazník je poměrně široký a je možné jej dále kategorizovat. Proto je také možné rozdělit zákazníky na dvě hlavní skupiny, kterými v určité míře disponuje každý podnik. První skupinu tvoří zákazníci interní. Do této kategorie patří zejména zaměstnanci podniku, to mohou být např. dělníci, dispečink, ale i pracovníci dopravy, expedice, a dokonce i spolupracující provozy. Druhou hlavní skupinou zákazníků pak tvoří zákazníci externí, což jsou zákazníci. Externím zákazníkem je ve své podstatě zákazník z jiné organizace, tedy z vnějšku, patří sem jak dodavatelé, tak i odběratelé stejně jako koncový uživatelé produktů či služeb, které podnik nabízí na trhu (Nenadál, 2008). Následující trh je zaměřen především na zákazníky externí, a to primárně na koncové uživatele produktů či služeb.

V marketingové koncepci podniků a v podnicích služeb má zákazník dominantní postavení. Zákazník se sám rozhoduje, zda přijme nabízené produkty nebo služby, tedy rozhoduje, zda pro něj mají produkty nebo služby takový užitek, že je ochoten za ně poskytnout žádanou protihodnotu, která nemusí být v peněžní formě, nemusí se zaplatit bezprostředně - tedy zda a jak se uskuteční výměna a transakce za poskytnutý užitek (Cibáková a kol., 2008).

Jinak řečeno, zákazník je nejdůležitější osobou i v podnicích a organizacích poskytujících služby - ať už je zákazník přítomen osobně nebo komunikuje prostřednictvím elektronických prostředků. Zákazník není na podniku závislý, právě naopak, podnik je závislý na zákazníkovi. Příchod zákazníka neznamená přerušení práce, kterou právě



podnikatel vykonává, naopak příchod zákazníka znamená, že se podnikatel právě začíná své práci věnovat (Kotler, Keller, 2011).

Již tyto charakteristiky zákazníka, které poukazují na hlavní význam zákazníka pro podnik a podnikatele, poskytují určité vodítko ke zjištění, že spokojenost zákazníka je jednoduše klíčovým aspektem každého podnikání. Následující podkapitola je tak věnována vymezení spokojenosti zákazníka a její základní charakteristice.

## 1.2 Pojem spokojenost zákazníka

Vlastní spokojenost zákazníka je možné vymežit prostřednictvím celé řady definic. Typickou charakteristikou pokusů o vymezení spokojenosti zákazníka, je ovšem skutečnost, že naprostá většina vychází z hodnocení spokojenosti zákazníka s produktem či službou, kterou obdržel, nikoliv přímo spokojenosti zákazníka s podnikem jako takovým. Přitom mezi vlastnosti produktu či služby a podniku nelze položit rovnítko. Realita je ovšem na druhou stranu taková, že výzkumy tohoto typu vycházejí buď z iniciativy podniků, které produkty dodávají nebo třeba i z celonárodních strategií (Zamazalová, 2008).

Zamazalová (2008, s. 77) tak v návaznosti na výše uvedené definuje spokojenost zákazníka jako *„určitý cíl jeho chování, ke kterému směřuje. Vzniká na základě pozitivního výsledku srovnání obrazu výrobku vytvořeného ve spotřebitelově mysli s výrobkem skutečným. Promítá se v ní skutečnost, do jaké míry poskytovaný výkon odpovídá očekávání zákazníka. Spokojenost je tedy výsledkem subjektivního procesu, kdy zákazník porovnává své představy s vnímanou realitou.“*

Jinou definici spokojenosti zákazníka pak nabízí Vysekalová (2014, s. 182), která ve své publikaci říká, že se jedná o *„souhrnné hodnocení, které se zakládá na zkušenosti po zakoupení zboží nebo služby. Zkušenost tvoří hodnocení kognitivních i emočních faktorů, které se v průběhu vztahu či nákupního procesu vyskytnou.“*

Teoretické pojetí spokojenosti zákazníka pak vychází z teorie rozporu, která spokojenost zákazníka chápe jako určité srovnání očekávaných vlastností výrobku a skutečností po realizaci nákupu (Kaufmann, 2015).

Nezávisle na tom, ke které definici spokojenosti zákazníka se čtenář přikloní, je nutné konstatovat, že charakteristickým rysem spokojenosti zákazníka je, že se jedná o velmi subjektivní pojem, který vyjadřuje především příjemný pocit (v případě nespokojenosti se pak naopak jedná o pocit nepříjemný).

Spokojenost zákazníka je závislá zejména na skutečnosti, jak moc je naplněné očekávání zákazníka ve vztahu k získanému produktu či k poskytnuté službě, a jakou hodnotu poskytnutá služba či získaný produkt zákazníkovi přináší. Úspěšné podniky usilují o to, aby jejich zákazníci byli spokojeni, protože spokojení zákazníci pak v daném podniku opakovaně nakupují, a navíc svou dobrou zkušenost obvykle sdílejí dále, čímž přivádějí podniku nové zákazníky (Kotler, Keller, 2011).

Spokojenost zákazníka je z uvedených důvodů také cílem každého podniku. Vyjadřuje stav, který pociťuje zákazník z použití koupeného výrobku, resp. služby, a který vyjadřuje stupeň shody nabídky s očekáváním zákazníka vyvolávajícími jeho chování. Spokojenost zákazníka se projevuje v jeho opětovných nákupech (Kita a kol., 2010).

Spokojenost zákazníka ovšem neovlivňuje pouze samotný výrobek nebo služba. Je ovlivňována různými faktory, které ji mohou snížit nebo zvýšit. Mezi klíčové faktory patří dle Zamazolové (2008, s. 77) zejména následující:

- *„Výrobek (kvalita, dostupnost, šířka sortimentu nebo funkčnost)*
- *Cena (platební podmínky, úroveň, splatnost)*
- *Služby (přesnost, rychlost, zacházení, spolehlivost, kompetence)*
- *Distribuce (umístění, otevírací doba, poskytované služby)*
- *Image (pověst, jistota, stabilita)“*

Velký význam z hlediska spokojenosti zákazníků má rovněž úroveň zákaznického servisu, který je zákazníkovi v souvislosti s odebíráním produktu či služby poskytován. Zde má pak zásadní vliv, zda je zákazník dostatečně vyslyšen, zda pracovník zákaznického servisu nemluví příliš apod. (Cockerrel, 2013).

Spokojenost zákazníka je tedy výsledek procesu, během kterého zákazník porovnává své představy s vnímanou realitou. Je to vlastně souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi požadavky a vnímanou realitou na trhu. Podle těchto rozdílů se dají definovat tyto stavy spokojenosti:

- Potěšení zákazníka - realita a poskytnutá hodnota převyšuje představy a očekávání.
- Úplná spokojenost zákazníka - shoda mezi realitou a očekáváním.
- Omezená (limitovaná) spokojenost - spokojenost je nižší, hrozí příklon k nespokojenosti (Nenonen, Storbacka, 2018).

Podle jiného členění lze rozdělit spokojenost zákazníka do pěti úrovní. Je to naprostá spokojenost, vysoká spokojenost, spokojenost, nízká spokojenost a nespokojenost. Nejpozitivnější je naprostá nebo vysoká spokojenost. Tehdy se dá počítat s opětovným návratem a doporučením firmy známým. Zákazník dostal od firmy více, než očekával. V případě spokojenosti je to trochu odlišné, protože zákazník dostal to, co právě očekával. Záleží na okolnostech a nabídce konkurence, zda se opět vrátí. Nízká spokojenost až nespokojenost mají za důsledek ukončení obchodního vztahu, protože zákazník obdržel méně, než očekával. Pravděpodobně bude také následovat rozšíření jeho negativní zkušenosti mezi osoby ve svém okolí.

S tím pak souvisí i fakt, že manažeři v organizacích se snaží měřit spokojenost zákazníků na základě reklamací. Vycházejí přitom z předpokladu, že žádná reklamační znamená spokojený zákazník. To je však velmi častý omyl. Je třeba si uvědomit, že pokud někdo výrobek nebo službu reklamuje, dává tím najevo svou nespokojenost. Mnohé výzkumy potvrzují ale fakt, že oficiální reklamační je jen vrcholem ledovce nespokojeného zákazníka. Formu oficiální reklamační zvolí asi jen 4 % nespokojených zákazníků (Vysekalová, 2011).

Hlavní důvody nízkého počtu reklamací z celkového počtu nespokojených zákazníků jsou podle Vysekalové a kol. (2011) následující:

- jejich přehnaná slušnost a ohleduplnost,
- velká vzdálenost mezi místem koupě nekvalitního produktu a místem, kde se chyba projeví,

- doba životnosti produktu, která je dnes velmi nízká,
- pohodlnost, resp. lenost zákazníků,
- výdaje spojené s reklamováním jsou často vyšší než cena nového produktu,
- věk zákazníka (reklamace podávají nejčastěji zákazníci ve věku 25 - 45 let).

Výše uvedené zjištění pak tedy také znamená, že nejčastěji si nespokojení zákazníci stěžují jen svému okolí a tím podávají svou negativní zkušenost jiným potenciálním zákazníkům. Taková negativní zkušenost se v době internetu a elektronických médií ovšem šíří velmi rychle. Proto není možné souhlasit s prohlášením, že žádný, nebo jen velmi malý výskyt reklamací je odraz vysoké spokojenosti zákazníků. Každý zákazník si při koupi výrobků a služeb chce uspokojit své životní potřeby a řešit určité problémy, pokud toho za pomoci zakoupeného produktu či služby nedosáhne, je obvykle nespokojen (Cockerrel, 2013).

Na spokojenost zákazníků se zaměřují i průzkumy trhu, které jsou obvykle realizovány výzkumnými agenturami, v České republice je takovou agenturou třeba STEM/MARKS. Průzkumy trhu dokázali, že průměrná organizace dnes ztratí 10 – 30 % ze všech svých zákazníků. Organizace často nejsou schopny identifikovat, jaké zákazníky ztratili a proč. Průzkumy také poukazují i na fakt, že je mnohem nákladnější získat nového zákazníka než si udržet stávajícího. Nejlepší cestou jak si udržet stávající zákazníky je uspokojit potřeby zákazníků a dosáhnout tak toho, aby zákazník byl spokojený. Bez přesného měření spokojenosti zákazníka je tedy velmi obtížné zajistit, aby management společnosti udělal správné rozhodnutí na udržení si stávajících zákazníků (Vysekalová, 2011).

### **1.3 Vztah spokojenosti a loajality zákazníka**

Loajalita zákazníků (někdy označovaná v literatuře též jako věrnost či oddanost) je jádrem filozofie vytváření a udržování si věrných zákazníků. Loajalitu zákazníků je možné definovat jako jistý způsob chování zákazníka, který se projevuje dlouholetým vztahem k podniku a rovněž šířením pozitivních referencí o podniku ve svém prostředí. Výsledkem loajality mohou být kladné doporučení dosavadních zákazníků svému okolí, přičemž je žádoucí si uvědomit, že například v sektoru služeb se skoro polovina zákazníků získává právě na základě individuálních doporučení. Na druhé straně, špatné nebo nepříjemné

zkušenosti se v tomto sektoru šíří ještě rychleji a způsobují podnikům velké ztráty. Pokud si podnik včas uvědomí, že nespokojení zákazníci jsou potenciálně ztracenými zákazníky, může na základě informací získaných od zákazníků odstranit nedostatky, které způsobují jejich nespokojenost a proměnit je tak v zákazníky spokojené (Lošťáková, 2017).

Cílem podniků je skutečně oddaný zákazník, ale vybudovat takový vztah není snadné. Věrnost zákazníka představuje psychologickou návaznost na značku, tendenci zákazníka zvolit si z mnoha nabízených možností řešení jeho potřeby právě jedno, a to opakovaně bez přílišného přihlížení k okolnostem.

Z uvedených skutečností je tak zřejmé, že mezi spokojeností zákazníka a jeho loajalitou existuje vzájemný vztah. Z odborných zdrojů však také vyplývá, že tento vztah lze považovat za poměrně komplikovaný. Je mnoha výzkumy prokázáno, že s vysokou mírou spokojenosti zákazníka se vytváří i jeden ze základních předpokladů pro loajalitu, nelze rozhodně tvrdit, že by každý spokojený zákazník byl okamžitě zákazníkem loajálním. Spokojenost je stav, který může snadno přejít ze spokojenosti k naprosté nespokojenosti. Stačí jedna chyba v jednání podniku a zákazník může přejít ke konkurenčnímu podniku bez ohledu na předchozí spokojenost. Pokud spokojenost je vyjádření stavu, loajalita je akcí vyplývající z tohoto stavu. Mít loajální zákazníky znamená v první řadě být si jistý, že nenakupují u konkurence a že ani v případě chyb podniku ke konkurenci okamžitě nepřejdou.

Na druhou stranu lze prostřednictvím nejrůznějších výzkumů identifikovat řadu případů, kdy zákazníci sice nebyli spokojeni, ale z nejrůznějších důvodů byli k určitému podniku i nadále loajální. Typickým příkladem takových zákazníků jsou třeba ti, kteří jsou méně mobilní, čímž nemohou vyhledávat alternativu ve větší vzdálenosti od svého bydliště, případně zákazníci s nižšími příjmy, kteří si alternativu, se kterou by byli spokojenější, nemohou dovolit, dalším důvodem může být zvyk zákazníků, kteří jsou příliš pohodlní, aby změnu podniku provedli (Lošťáková, 2009).

V návaznosti na tuto skutečnost lze v zásadě rozlišit pět skupin zákazníků. Jedná se o skokany, krále, běžence, vězně a nerozhodnuté zákazníky. Každá skupina zákazníků se vyznačuje určitou charakteristikou, přičemž tyto charakteristiky jsou dále představeny. Pro představu, jaké je rozložení vztahu mezi loajalitou a spokojeností zákazníků

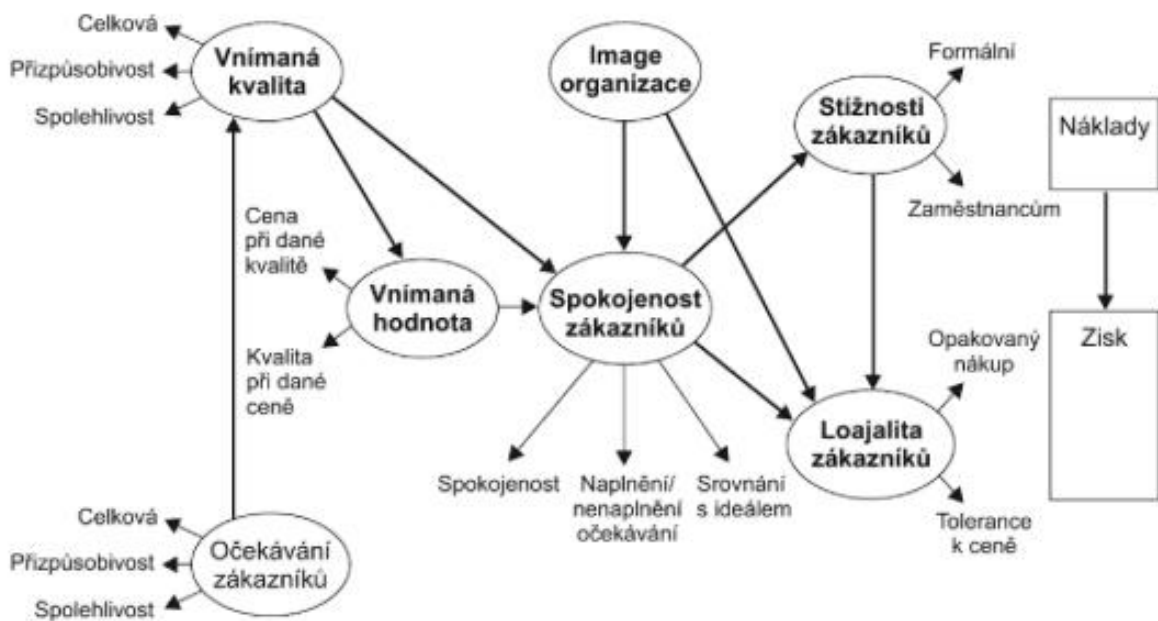
u jednotlivých kategorií zákazníků je přiložen obrázek č. 1, který znázorňuje matici typologie zákazníků dle spokojenosti a loajality (Zamazalová, 2009, s. 215).



*Obrázek 1: Maticová typologie zákazníků dle spokojenosti a loajality*  
Zdroj: Zamazalová (2009, s. 215)

Skokani jsou zákazníci, kteří nejsou příliš zatíženi stereotypy a tudíž ani nemají tendenci k velké loajalitě, značce produktu či služby, které kupují a využívají, tudíž je velmi často a rádi mění. Druhou skupinu zákazníků tvoří králové, pro které je charakteristické, že u svého stávajícího dodavatele zboží či služeb vnímají především nadstandardní přidanou hodnotu. To pak znamená, že tito zákazníci jsou loajální a také spokojení, jsou tak zárukou dobrých ekonomických výsledků pro dodavatele. Běženci jsou pak zákazníci, kteří jsou nespokojení a také neloajální k dodavateli. Z tohoto důvodu využívají možnosti přejít ke konkurenci, čímž se pro původního dodavatele zboží či služeb stávají ztracenými zákazníky. Další kategorií jsou pak vězni, pro které je typické, že sice nejsou s dodavatelem spokojeni, ale jsou k němu přesto loajální, což je obvykle dáno tím, že nemají k dispozici vhodnou alternativu, popř. se jim změna dodavatele nevyplácí (např. vysoké náklady spojené se změnou, pohodlnost, zvyk apod.). Samostatnou skupinu pak tvoří zákazníci nerozhodní, kteří se jak z hlediska úrovně spokojenosti, tak z hlediska úrovně loajality nacházejí zhruba ve středu a není pro ně charakteristická ani spokojenost ani nespokojenost stejně jako ani loajalita či neloajalita (Zamazalová, 2009, s. 215).

Opomenout nelze ani skutečnost, že předvídat chování zákazníků je z pohledu podniku velmi obtížným úkolem. Stejně tak se rovněž velmi obtížně předvídá, zda bude zákazník spokojen či nespokojen, neboť na tuto skutečnost má vliv nespočet faktorů. Podobně je tomu i v případě loajality. Vzhledem k tomu, že však spokojenost vzniká na základě srovnání očekávání zákazníka s realitou, je možné koncipovat model, který prezentuje vztahy mezi spokojeností a loajalitou a veškerými vlivy mezi těmito dvěma charakteristikami zákazníka (Zamazalová, 2009, s. 215). Tento model je znázorněn na obrázku číslo 2 této práce.



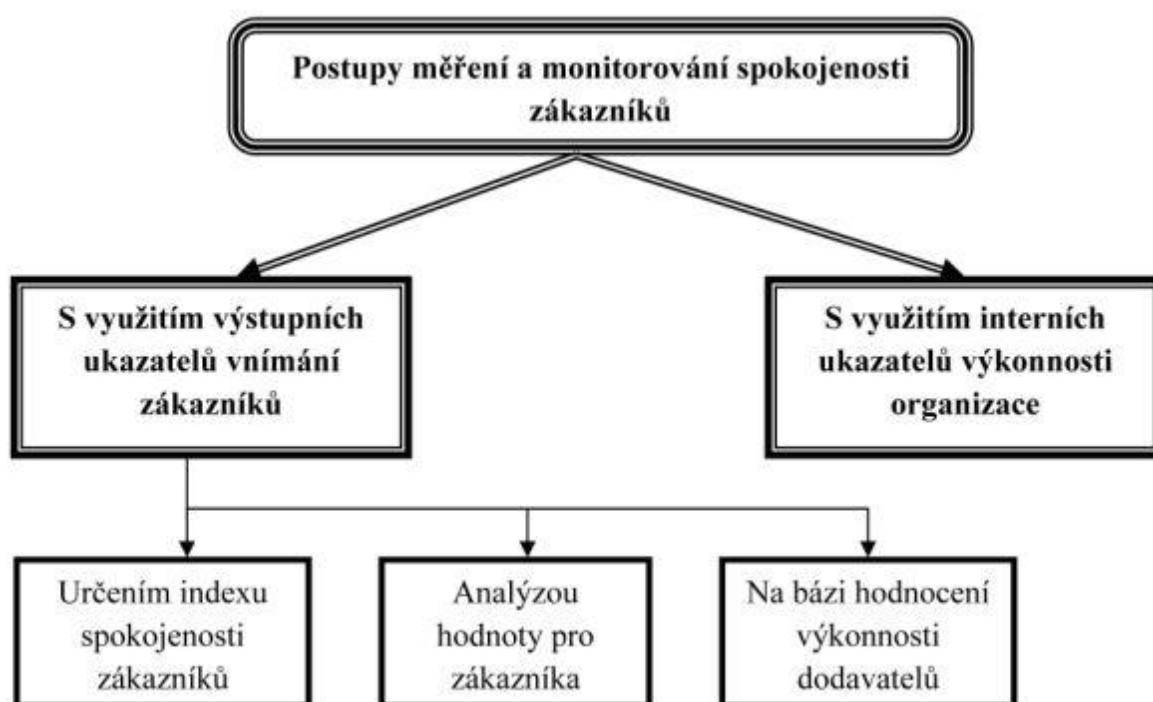
Obrázek 2: Model spokojenosti a loajality zákazníka  
Zdroj: Zamazalová (2009, s. 215)

V návaznosti na obrázek číslo 2 je možné konstatovat, že prvotním jádrem pro spokojenost a následně i loajalitu zákazníka je vnímaná kvalita produktu či služby, tedy základní důvod, proč by zákazník měl být věrný podniku. Dále velmi rozhodujícím aspektem je výjimečnost, ať už produktu, který svou originalitou nebo genialitou řešení vzbuzuje pozornost, nebo výjimečnost odměny za jeho užívání, emocionální nebo faktické, včetně odměny za loajalitu (Zamazalová 2009, s. 216)

## 1.4 Modely a metody zjišťování spokojenosti zákazníka

Zjišťování a hodnocení spokojenosti zákazníka má vliv na úspěch, zvyšování zisku a také napomáhá vedení firmy přijímat správné rozhodnutí, týkající se uspokojování potřeb zákazníků. Je tudíž také velmi důležité identifikovat rozpory, které vyvolaly nesoulad mezi očekáváním a skutečností. Přitom je možné říci, že jedině pravidelné měření spokojenosti zákazníků umožní identifikovat a odstranit tyto rozpory. Z tohoto důvodu jsou v této podkapitole představeny vybrané modely a metody měření spokojenosti zákazníků, které jsou základem pro jejich další použití v rámci výzkumné části.

Úvodem této podkapitoly je nutné rovněž podotknout, že spokojenost zákazníků lze měřit a zjišťovat buď na základě využití výstupních ukazatelů vnímání zákazníků, nebo na základě interních ukazatelů společnosti, na základě čehož lze identifikovat nespočet modelů, metod a postupů. Členění na tyto kategorie je zobrazeno na obrázku 3.



Obrázek 3: Postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků

Zdroj: Fiala, Becková (2013)

Před vlastním výkladem o jednotlivých modelech je ovšem ještě potřeba zmínit, že je možné identifikovat jak subjektivní, tak objektivní postupy měření spokojenosti zákazníka. Subjektivní postupy hodnocení spokojenosti zákazníka se zakládají na pochopení



individuálního odlišného chápání věcného obsahu problému. S tím je pak spojena i změna chování. Subjektivní postupy hodnocení spokojenosti zákazníka se dále dělí na implicitní a explicitní. Pokud se jedná o implicitní postupy hodnocení, kdy hodnocení spokojenosti zákazníka se provádí na základě indikátorů, které umožňují více či méně jednoznačné zpětné hodnocení na reálné skutečnosti (např. dotazování se personálu přicházejícího do styku se zákazníkem, systematická analýza stížností, panely problémů). K hodnocení spokojenosti personálem přicházejícím do styku se zákazníkem je třeba uvést, že informace získané tímto způsobem jsou subjektivní a ovlivněné například náladou personálu, osobními sympatiemi atd. Na základě tohoto je pak možné říci, že podléhají silnému zkreslení (Gúčík, Gajdošík, Lencséssová, 2016).

Explicitní postupy hodnocení pak pro změnu zjišťují spokojenost přímo. Požadavky na marketingové opatření je možné odvodit přímo z výsledků odpovídajících zkoumání. Pokud se spokojenost hodnotí přímo, je třeba vysvětlit jak pocit spokojenosti, resp. nespokojenosti vlastně vzniká. Zákazníci hodnotí výkon produktu nebo služby po částech, a proto jsou schopni pocítovat dílčí uspokojení. Dílčí uspokojení jsou pak psychicky spojována do celkové spokojenosti s produktem, nebo službou. Spokojenost lze hodnotit i jako celkovou spokojenost. V takovém případě je možné se vzdát dílčího zjišťování spokojenosti a zároveň je nutné se vzdát možnosti zjistit důvody spokojenosti, resp. nespokojenosti. Vzhledem k potřebě identifikovat a odstranit nespokojenost zákazníka je tudíž obvykle třeba volit způsob dílčího zjišťování spokojenosti, aby bylo možné identifikovat důvody nespokojenosti (Gúčík, Gajdošík, Lencséssová, 2016).

Objektivní postupy oproti tomu spočívají v hodnocení objektivních ukazatelů. Postavené jsou na pozorování veličin, které nepodléhají žádnému subjektivnímu vnímání osob. Mezi objektivní ukazatele patří např.: podíl na trhu, míra opakovaného nákupu, nebo i obrat. Ukazatele mají však určitý nedostatek v podobě časového zpoždění. To znamená, že zjištěné ukazatele dávají obraz o spokojenosti příliš pozdě, aby bylo možné zavést účinná opatření. Ukazatele, na jejichž základě se vyhodnocuje spokojenost, je třeba přizpůsobovat na základě stále se měnících potřeb zákazníků (Gúčík, Gajdošík, Lencséssová, 2016).

V této souvislosti pak existuje množství metod, pomocí kterých lze zjistit spokojenost zákazníků. Používají se buď samostatně nebo kombinovaně. Výběr konkrétní metody závisí

na velikosti vzorku zákazníků, kteří se účastní průzkumu, na charakteru údajů, které potřebuje podnik zjistit, na času, nákladech a způsobu realizace průzkumu.

V následujících podkapitolách je představen jednak diferenční model, dále kano-model, index spokojenosti zákazníka, model možných reakcí zákazníka, kvalitativní model spokojenosti Stauss – Neuhauss stejně jako dotazování, které je ve své podstatě základem pro řadu dalších postupů měření spokojenosti zákazníka nebo rozhovor.

#### **1.4.1 Diferenční model**

Podle diferenčního modelu je zákaznická spokojenost charakterizována srovnáním individuálního očekávání a zkušeností získaných během používání produktu. Na základě tohoto modelu, spokojenost u zákazníka vzniká v tom případě, že se jeho očekávání potvrdilo. Pokud se tak nestalo, zákazník je nespokojen. Míra spokojenosti, popřípadě i nespokojenosti zákazníka je tím větší, čím větší je rozdíl mezi očekávanou a skutečně vnímanou výkonností. Očekávání zákazníka je výsledek působení několika faktorů, jako například zkušenosti, cen nebo komunikace. Když zákazník hodnotí produkt, vždy vstupují do tohoto procesu i jiné faktory, jako např. osobnostní rozdíly, situační faktory, charakteristiky výkonu apod. (Tomek, Vávrová, 2009).

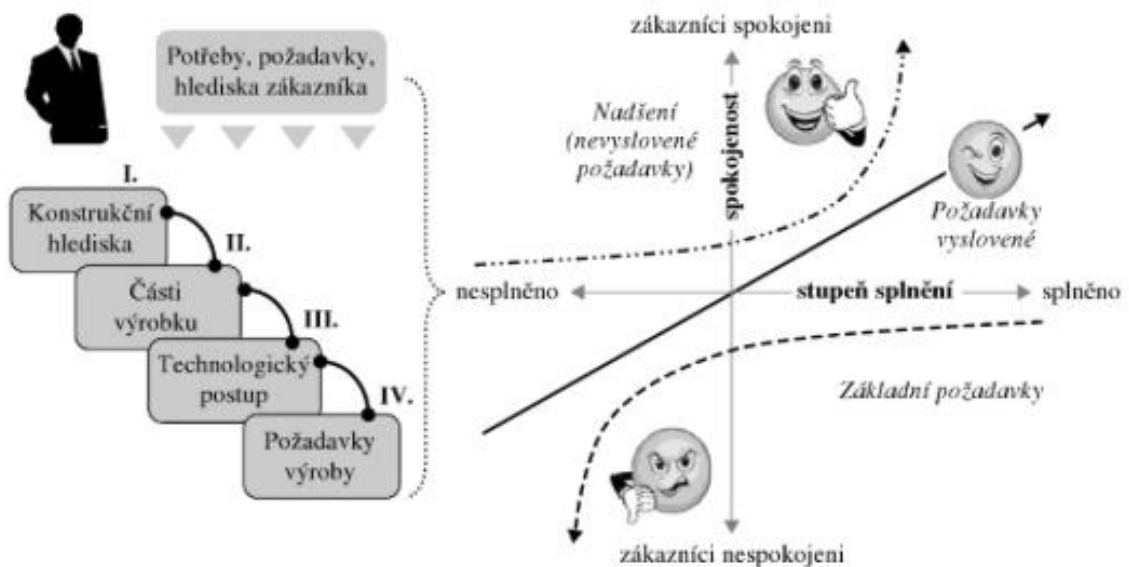
#### **1.4.2 Kano – model**

Kano-model zdůrazňuje různorodost požadavků zákazníků podle jejich významu. Pro tento model platí, že vyšší potřeby vznikají a zároveň se uspokojují, až když se uspokojí nižší potřeby. Tato teorie tedy říká, že člověk se může nacházet na různých úrovních potřeb s jinými prioritami. Kano-model určuje i dvě dimenze, obě jsou nosné. Jedná se o stupeň splnění zákaznických požadavků a stupeň spokojenosti zákazníka. Znaky produktů a služeb je možné rozdělit do tří skupin, přičemž každá z nich různě ovlivňuje uspokojení zákazníka (Tomek, Vávrová, 2009):

- Samozřejmost - tento faktor není zákazníkem přímo pojmenován, nicméně je očekáván, jde totiž v tomto případě o splnění jeho základních požadavků. Pokud by toto splnění bylo neúplné, u zákazníka by se projevovala velká nespokojenost.

- Vyslovené požadavky a očekávání - tento znak není samozřejmostí, ale je přáním ze strany zákazníka. Přímo úměrně s jejich splněním, resp. nesplněním narůstá nebo klesá i spokojenost zákazníka.
- Překvapení - zákazník neočekává k produktu nebo službě něco navíc, avšak poskytnutí takové hodnoty navíc může u něj přispět k vyšší spokojenosti (Tomek, Vávrová, 2009).

Měření a míra spokojenosti dle Kano modelu je dále vyobrazeno na obrázku číslo 4.



Obrázek 4: Kano model

Zdroj: Tomek, Vávrová (2009, s. 200)

Na základě Kano-modelu lze konstatovat, že pouhé splnění požadavků ze strany zákazníka není dostačující, ale pro zvýšení jeho spokojenosti a tím pádem i loajality vůči produktu nebo službě je třeba naplnit také nevyslovené přání pomocí překvapení. Organizace poskytující služby nebo produkty však musí zhodnotit i míru zvyšování nákladů, pokud chce zvyšovat zákaznickou spokojenost a koncentrovat se na takové požadavky, které mohou v největší míře ovlivnit spokojenost zákazníka (Tomek, Vávrová, 2009).

### 1.4.3 Index spokojenosti zákazníka

V oblasti měření spokojenosti zákazníků organizace většinou nemají informace o spokojenosti k dispozici. Nejrozšířenější formou hodnocení míry spokojenosti zákazníků ve světě je tak výpočet indexu spokojenosti zákazníka. Představuje jeden z nejkompexnějších indexů (ukazatelů), jehož úkolem je zkoumat, zhodnotit a kvantifikovat spotřebitelské postoje a názory vůči organizaci, jejím produktům a službám z hlediska míry uspokojení jejich požadavků. Jedná se o metodu, která je často využívána společnostmi certifikovanými v rámci systémů managementu jakosti dle souboru norem ISO 9000, ale i u dalších, které mají zájem získat kvalitní zdroj informací o svých zákaznících, jejich spokojenosti a návrhy na zlepšení a inovaci podnikových procesů. Index jako specifický ukazatel také napomáhá dotvářet celkový obraz o úspěšnosti společnosti vedle častěji používaných ukazatelích například podíl na trhu, ziskovost či návratnost investic (Marinič, 2008).

Výhodou uvedeného modelu je, že dovoluje kvantifikovat míru spokojenosti zákazníka s jednotlivými znaky spokojenosti. Zároveň vypočtené indexy lze dále statisticky zpracovávat např. v závislosti na čase. Takto je následně možné určit trend ve vývoji spokojenosti zákazníka. Měření spokojenosti zákazníka nemusí být vždy spolehlivým měřením z pohledu budoucího chování zákazníka, proto se stále více organizací neuspokojuje jen s měřením spokojenosti zákazníka, ale tuto spokojenost se snaží vyhodnotit i formou věrnosti (Nenadál, 2008).

V případě indexu spokojenosti zákazníka je možné odlišovat dva různé přístupy k měření spokojenosti zákazníka, a to přístup americký (ACSI) a přístup evropský (ECSI). Americký index vznikl dříve než evropský a byl do značné míry vzorem pro vznik evropského indexu. Pro ACSI je typické, že využívá především zkušenosti a očekávání spotřebitele, a to na základě vnímané kvality produktu či služby, kterou podnik nabízí. Kvalita je vnímána jako základní parametr spokojenosti zákazníka (Marinič, 2008).

Pro Českou republiku jako evropský stát a členskou zemi EU (Evropská komise totiž tento model již roku 1999 implementovala celkem ve 12 evropských státech) je významnější přístup evropský. Základem Evropského indexu spokojenosti zákazníka je definování sedmi hypotetických proměnných (rozdíl oproti ACSI spočívá v tom, že ACSI počítá jen se šesti proměnnými), přičemž každá z nich je určována jistým počtem měřitelných proměnných.

Jedná se tedy o strukturální rovnici s neznámými proměnnými. Podstata modelu spočívá v tom, že propojuje spokojenost zákazníka s determinanty a výsledkem je pak indikátor loajality zákazníka, celková kvalita, kterou zákazník vnímá a dále hodnota statku, kterou zákazník vnímá. Očekávaná kvalita se následně rozkládá do dvou determinantů, a to kvality v užším smyslu slova (tj. samotných statků) a kvality v širším smyslu slova (tj. interaktivních elementů, které tvoří součást chování podniku, personálu úroveň komunikace i celkovou atmosféru, kterou podnik vytváří) (Marinič, 2008). Vzájemné vztahy jednotlivých determinantů v modelu jsou pro přehlednost znázorněny v obrázku č. 5.



Obrázek 5: Model propojení determinantů spokojenosti zákazníka v rámci ECSI  
Zdroj: Marinič (2008, s. 66)

#### 1.4.4 Model možných reakcí zákazníka

Hirschmanův model možných reakcí vychází z toho, že ne každý pozitivní nebo negativní výsledek vede bezpodmínečně k reakci zákazníka. Zákazník si vybírá mezi pasivním a aktivním chováním. Čím více je spokojen nebo nespokojen, tím dříve bude reagovat. Naopak čím je jeho spokojenost vyšší, tím spíše lze očekávat pozitivní hodnocení, opakovaný nákup, ale i dlouhodobý obchodní vztah. Naopak, čím vyšší bude jeho nespokojenost, o to více lze očekávat z jeho strany negativní hodnocení, stížnosti a také přechod ke konkurenci. Míra spokojenosti zákazníka je faktor, který poukazuje na pravděpodobnou reakci zákazníka. Zákazník je spokojen, pokud používaný produkt

splňuje alespoň přibližně to, co od něj očekává. Zde je však jeho působení pasivní a může být snadno přesvědčen konkurencí (Tronvoll, 2012).

Zcela spokojený a velmi spokojený zákazník se chová aktivněji a pozitivněji v případě potřeby opakovaného využití služeb. Zákazník je spokojený, pokud se jím vnímaný výkon přibližuje k tomu, co zákazník očekával. Tato skupina spokojených zákazníků je velmi indiferentní a jejich chování se jen těžko odhaduje. Nespokojený zákazník se chová pasivně a nic nepodniká. Právě proto je v praxi velmi náročné tuto nespokojenost odhalit a tím organizace nemůže přijmout opatření k nápravě těch výkonů, které tuto nespokojenost způsobují, protože leckdy ani neví, že zákazníci nejsou spokojeni, natož by věděla, proč nejsou spokojeni (Tronvoll, 2012).

V zásadě lze tedy konstatovat, že pokud zákazník dostal více, než očekával, je úplně spokojený. S tím je pak spojeno aktivní, pozitivní chování, pokud jde o ústní propagaci, pozitivní přístup k opětovnému využití služeb, vytvoření důvěry vůči poskytovateli služby apod. V případě, že zákazník dostal přibližně to, co očekával, lze říci, že se jeho stav spokojenosti pohybuje mezi velmi spokojeným a méně spokojeným (v návaznosti na to, do jaké míry se to, co očekával, odlišovalo od toho, co dostal), pro což je charakteristické pasivní chování, pokud jde o ústní propagaci produktu či služby a indiferentnost k vytvoření důvěry vůči poskytovateli služby. Pokud zákazník dostal méně, než očekával, jedná se o zákazníka méně spokojeného, popř. nespokojeného. Pro toho je typické aktivní, negativní chování, pokud jde o ústní propagaci, negativní přístup k opětovnému využití služeb, vytvoření nedůvěry vůči poskytovateli služby (Tronvoll, 2012).

#### **1.4.5 Kvalitativní model spokojenosti podle Stausse a Neuhausa**

Tento model není založen na obecném tvrzení, že vysoká spokojenost vede automaticky k loajálnosti zákazníků. Důvodem je různorodost potřeb zákazníků. Kvalitativní model spokojenosti není ani určen k měření spokojenosti zákazníků. Neporovnává očekávání s reálným výsledkem, ale snaží se ukázat, že spokojenost se často nerovná spokojenosti. Definuje pět různých typů spokojenosti. Každá z nich má jiné důsledky pro to, zda zákazník zůstane ve firmě, a také má důsledky pro získávání zákazníka. Autoři modelu Stauss a Neuhaus tak vymezily tři druhy spokojenosti a dva druhy nespokojenosti, které jsou následující (Kunst, Lemink, Stauss, 2013):

- Spokojený zákazník, který s rostoucími požadavky se z důvodu pozitivní zkušenosti vyznačuje vysokou spokojeností a důvěrou vůči organizaci. Očekává, že v budoucnu budou jeho narůstající požadavky splněny. Pokud si chce firma tyto zákazníky udržet i v budoucnu, musí neustále zvyšovat kvalitu produktu či služeb, které nabízí.
- Stabilně spokojený zákazník, který se chová pasivně. Vůči organizaci má pozitivní postoj. Znamená to, že opakovaným využíváním produktů či služeb firmy nezvyšují své nároky. Jsou nejoblíbenější skupinou zákazníků každé firmy, protože tvoří nejloajálnější skupinu zákazníků.
- Rezignovaně spokojený zákazník na základě svých zkušeností projevuje vůči organizaci lhostejnost a ví, že nic navíc od ní nemůže očekávat. Jde o skupinu zákazníků, kteří se nacházejí na pomezí spokojenosti a nespokojenosti. Jediný fakt, který je dělí od nespokojených zákazníků, je že neočekávají vyšší úroveň produktu u konkurence. Jsou velmi nestabilní skupinou zákazníků, protože jakmile se ukáže lepší příležitost, jdou za ní.
- Stabilně nespokojený zákazník je zklamaný z poskytovaných výkonů organizace a vytváří se nedůvěra vůči její činnosti. Tito zákazníci sice nejsou spokojení, ale obvykle nehledají žádnou jinou alternativu, firma si je tudíž navzdory jejich nespokojenosti udrží.
- Nespokojený zákazník s rostoucími požadavky je velmi nespokojený s poskytovanými službami a svou nespokojenost projevuje i navenek. Pokud si chce firma udržet tuto skupinu zákazníků, musí rychle reagovat na jejich stížnosti a okamžitě zvýšit kvalitu produktu nebo služby, které nabízí (Kunst, Lemink, Stauss, 2013).

#### **1.4.6 Model potvrzení očekávání**

Podle tohoto modelu je spokojenost výsledkem porovnávání mezi zákaznickými očekáváními o výkonu produktu či služby a reálnou zkušeností s produktem, popř. se službou. Očekávání lze vymezit jako „víru v atributy produktu nebo víru v jeho budoucí výkonnost.“ Zákazník je spokojený, pokud zkušenost s produktem je lepší, než očekával. Tento stav je nazýván „pozitivní nesoulad“. Pokud je reálný produkt horší než očekávání, zákazník bude

nespokojený. V tomto případě jde o „negativní nesoulad“. Tento model může být pro svou jednoduchost snadno aplikován v praxi, protože zahrnuje pouze dvě proměnné, jsou to zákaznické očekávání a jeho vnímání reálného výkonu produktu nebo služby, které podnik nabízí. Zkušenost s určitým produktem nebo službou může vést k následujícím situacím (Wirtz, 2016):

- Zákazník je spokojený, protože reálná zkušenost převýšila jeho očekávání. Pozitivní zkušenost mění úroveň zákaznických očekávání. V budoucnu zákazník pod vlivem dobré zkušenosti bude mít větší očekávání.
- Pokud je reálný produkt či služba horší než zákazník očekával, dostaví se zákaznická nespokojenost. Nespokojený zákazník bude na základě zkušenosti reagovat jedním ze tří způsobů. Může snížit úroveň svých očekávání, může si ponechat úroveň očekávání a čekat, že tuto úroveň dokáže uspokojit některý z konkurentů, nebo může využít možnost stížnosti či reklamace.
- Pokud jsou úroveň očekávání a výkonnosti reálného produktu rovnocenné, není zákazník ani velmi spokojen ani velmi nespokojen, pouze akceptuje výsledek transakce (Wirtz, 2016).

## **1.5 Faktory ovlivňují spokojenost zákazníků**

Pro každou společnost je důležité vědět, co je třeba měřit a jak získaná data souvisí s loajalitou a opětovným nákupem. Proto je důležité zkoumat a porozumět faktorům, které mají vliv na spokojenost zákazníků.

Obecně je pro získání stálého zákazníka důležité nastavení zákazníkovi mysli, které spadá do jedné ze tří kategorií, a to odmítnutí, přijetí nebo upřednostnění. Zákazník, který spadá do první kategorie, se bude vyhýbat nákupu produktu nebo služby všemi možnými způsoby. Další kategorie zákazníků je založena na akceptaci dané společnosti, tedy zákazníci jsou spokojeni, ale jejich chování je ovlivnitelné lepší nabídkou. V případě poslední kategorie se jedná o zákazníky, kteří upřednostňují konkrétní produkt, službu, zda společnost, jedná se o velmi spokojených zákazníků. Zákazníci s touto preferencí rádi a ochotně zaplatí více, bez ohledu na konkurenci, která může nabízet stejný produkt či službu s nižší cenou. Faktory, které ovlivňují nastavení mysli zákazníka a jeho spokojenost s podnikem, jsou tedy



pro účely nastavení optimální strategie klíčové. Cílem této strategie je dosažení, co největšího počtu spokojených stálých zákazníků (Johnová, 2008).

### **1.5.1 Osobnost zákazníka**

Významným faktorem, který má vliv na spokojenost zákazníka, byť jej podnik nemůže ovlivnit, je osobnost zákazníka. Zde je tudíž spíše nutné, aby byl podnik připraven na různé osobnosti zákazníků a uměl s nimi komunikovat, reflektovat na jejich potřeby a požadavky a vyjít jim vstříc. Osobnost a sebevědomí tvoří specifika osobnosti každého člověka a ovlivňují jeho nákupní chování, ale i spokojenost a pohled na produkt jako takový. Osobnost je vyjádřením jedinečných psychologických znaků člověka, které vedou k relativně konzistentnímu a stálému způsobu, jakým jednatel reaguje na své okolí. Popisuje se pomocí pojmů, které charakterizují povahové rysy člověka, např. sebedůvěra, agresivita, výkonnost, ekonomická stabilita (Jesenský, 2018).

Tuto charakteristiku osobnosti lze využít jako nástroj při zkoumání spokojenosti zákazníka, neboť jsou zákazníci, kteří mají v důsledku svých osobnostních vlastností vysoká očekávání, jsou perfekcionisté a jen tak s něčím spokojeni nebudou, jiní zákazníci jsou skromnější a jsou spokojeni s produktem či službou, která by jiného zákazníka uspokojit nemusela, protože je považují za dostačující. Vliv zde má samozřejmě například i zaměstnání, socio-ekonomická situace, ale i věk a další osobnostní charakteristiky člověka, které napomáhají k utváření jeho spokojenosti či nespokojenosti s produktem či službou. Význam zde může mít třeba i životní styl (Jesenský, 2018). Například zákazník, který vyžaduje produkty v bio kvalitě, nebude nikdy spokojen s jinak kvalitními produkty, které však požadavek na bio kvalitu nesplňují apod.

S osobností zákazníka pak souvisí i faktory psychologické, kdy může být spokojenost zákazníka s určitým produktem či značkou, ale i s podnikem, který je nabízí dána jeho emocionálním vztahem k danému produktu, značce či službě, s čímž může být spojena i skutečnost, že jedinec nehodnotí produkt či službu zcela objektivně, protože k ní má pozitivní psychický vztah, což pak formuje jeho spokojenost jako zákazníka (Vysekalová, 2011).

## 1.5.2 Vlastní zkušenost a doporučení jiných zákazníků

Existuje celá řada faktorů, které mají vliv na spokojenost zákazníků, v této práci jsou tudíž představeny především ty, u kterých lze předpokládat, že mají vliv na spokojenost zákazníků distribučního studia Oriflame. Faktorem spokojenosti zákazníka je primárně zákazníkova vlastní zkušenost s podnikem. Pokaždé, když má zákazník nějakou zkušenost s produktem nebo službou, utváří si vlastní názor na to, zda se jedná o skvělý zážitek, neutrální nebo nepříjemný zážitek. Tyto zkušenosti jsou známé jako okamžiky pravdy („*Moment of Truth*“). Společnost by měla pokaždé identifikovat momenty, kdy zákazník přijde do kontaktu s firmou. Každý z těchto okamžiků je tzv. „momentem pravdy“, je to šance pro společnost získat celoživotního spojence, nebo naopak celoživotní nepřítele. Velmi důležitý je první kontakt s potenciálním zákazníkem, protože společnost už nebude mít druhou šanci vytvoření prvního dojmu, na jehož základě se zákazník velmi často rozhoduje, zda se stane klientem dané společnosti či nikoli (Vysekalová, 2012).

Opakem jsou zkušenosti jiných zákazníků, které do určité míry mohou být rovněž faktorem, který ovlivňuje spokojenost zákazníků, protože na základě pozitivního doporučení zákazník například očekává perfektní služby, pokud je dle svých měřítek nedostane, je nespokojen. V takovém případě se pak hovoří o ústním doporučení, které může být kladné nebo záporné („*Word of Mouth*“). Ústní doporučení zákazníka svým známým a přátelům, který je spokojený, má pozitivní zkušenost se společností, je nejlepším a nejefektivnějším druhem reklamy. V současné době internetová komunikace také ovlivňuje rozhodování zákazníků či potenciálních zákazníků. Zákazník se o své nespokojenosti podělí zejména pomocí diskusních fór, e-mailem, či přes sociální sítě (např. přes Facebook) (Karlíček a kol., 2018).

Word of Mouth sice přímo neovlivňuje spokojenost jiného zákazníka, nicméně může se stát bariérou v tom, aby tento zákazník vůbec firmu vyzkoušel a stal se tak jejím spokojeným zákazníkem. Tyto reference mohou mít zásadní vliv rovněž s ohledem na fakt, že vytvářejí určité očekávání, které může být následně poměřováno ve vztahu k tomu, co zákazník obdržel, což může být základem pro měření spokojenosti nového zákazníka (očekával-li na základě velmi pozitivních referencí více a dostal méně, bude nespokojený, naopak pokud zákazník neměl optimální reference na firmu a přesto ji využil, přičemž obdržel

více, než očekával, může se z něj takto rekrutovat spokojený zákazník již na podkladě skutečnosti, že na začátku od firmy mnoho neočekával).

### **1.5.3 Vlastnosti produktu či služby**

Důležitými faktory, které mají pochopitelně vliv na spokojenost zákazníka, jsou základní charakteristiky produktu či služby. Zákazník totiž vždy produkt či službu vnímá jako soubor určitých vlastností, které mají splnit určité zákaznicko očekávání, mají mu být něčím přínosné, mají pro něj mít určitý přínos, popř. mu pomoci k určitému výsledku (Kotler, Keller, 2011).

Mezi takové vlastnosti patří například kvalita, cena, design a další vlastnosti produktu či služby, ale i informace poskytnuté podnikem a komunikace ze strany pracovníka podniku, lhůta pro dodání produktu či provedení služby a další aspekty, které jsou pro zákazníka z nějakého důvodu důležité a vyžaduje je, a je tudíž klíčové, aby firma byla schopná dodat produkt či službu, které budou tyto charakteristiky splňovat. Všechny tyto údaje se zapisují do paměti zákazníků a napomáhají tak k utváření určité image podniku, který produkt či službu nabízí. Od těchto faktorů a jejich následného splnění se pak odvíjí i spokojenost či nespokojenost zákazníka (Křížek, Crha, 2012).

### **1.5.4 Úroveň řízení vztahů se zákazníky a zákaznický servis**

Zatímco na osobnost zákazníka firma nemá žádný vliv, existují faktory ovlivňující spokojenost zákazníka, které může podnik naopak velmi dobře ovlivnit, a pro spokojenost zákazníka jsou obvykle zásadní. Takovým faktorem je jednak kvalitní a efektivní řízení vztahu se zákazníky stejně jako zákaznický servis. V této souvislosti je nutné především vyjít ze skutečnosti, že cílem řízení vztahů se zákazníky je právě pozitivní ovlivňování spokojenosti zákazníků a tím také dosahovat věrnosti zákazníků, což zprostředkovaně zvyšuje i ekonomické zisky a množství prodeje či poskytnutí služeb, což pak maximalizuje prospěch (zisk) plynoucí firmě z každého jednotlivého zákazníka (Kozel a kol., 2011).

Propracovanější systém řízení vztahů se zákazníky je tak jedním z faktorů, které mohou výrazným způsobem napomoci ke spokojenosti zákazníka. V současné době se v oblasti řízení vztahů se zákazníky používá celá řada softwarů, které výrazně usnadňují práci

a zároveň zvyšují úroveň řízení vztahů se zákazníky, protože společnost dokáže shromáždit potřebná data o zákazníkovi rychle, identifikovat nejdůležitější zákazníky v daném čase a poskytnout produkty a služby, pomocí kterých je možné zvýšit spokojenost zákazníků či dokonce loajalitu zákazníků. Avšak pro úspěšné řízení vztahů se zákazníky si management společnosti musí uvědomit, že software jako takový je jen nástroj, technologie, pro efektivní využití je třeba se primárně zaměřit na řízení vztahů se zákazníky jako na proces, tedy na pracovníky a jednotlivé postupy (Lambert, 2010).

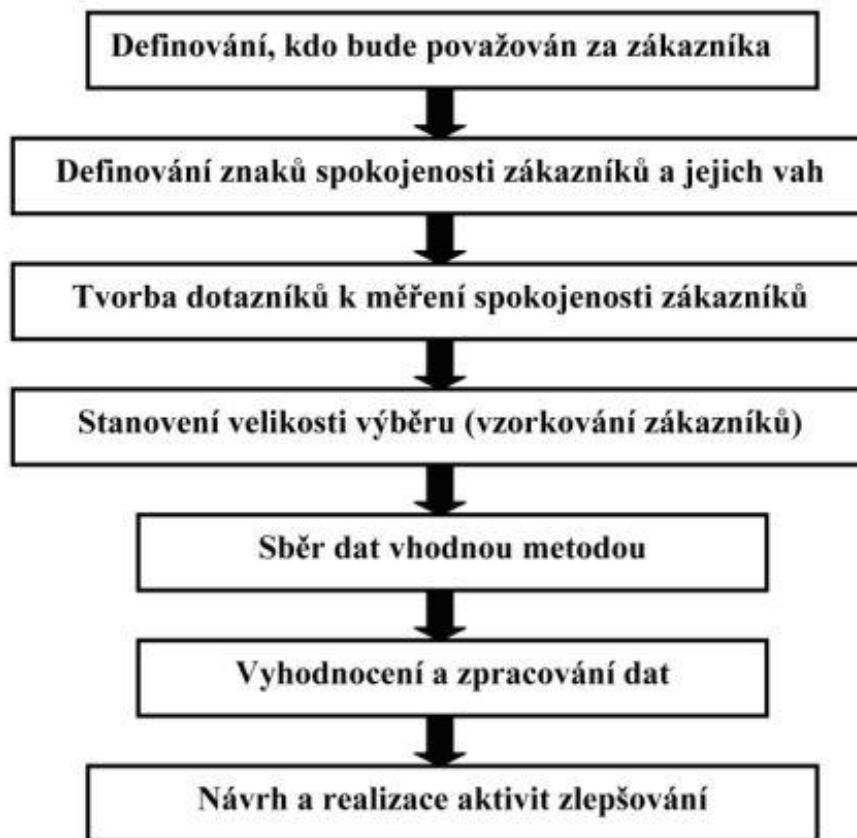
Důležité je také poskytovat zákaznický servis ve vysoké kvalitě, který rovněž výrazně přispívá ke spokojenosti zákazníků. Zákaznický servis je pro společnost důležitý z pohledu budování vztahu se zákazníkem a pro udržování stávajících zákazníků. Řeší totiž mimo jiné stížnosti zákazníků, kde je velmi důležité, jakým způsobem je stížnost vyřešena. Pokud je stížnost klienta řešena od počátečního kontaktu až po konečné vyřešení problému vstřícným a vhodným způsobem, a navíc v lidské rovině, je pravděpodobnější, že zákazník bude v obchodních kontaktech pokračovat i v budoucnu. Zákazník se pak také stává ve vztahu ke společnosti loajálnější. Zákazník, který řeší svoji nespokojenost se zákaznickým servisem, je důležitý i proto, že řada dalších může být nespokojena ze stejného důvodu, nicméně firmu o tom vůbec nevyrozumí a například přeruší obchodní styk s firmou. Stížnost zákazníka se tak stává důležitou zpětnou vazbou a zároveň je prostorem pro to, aby se podařilo zákazníka udržet i když v konkrétním případě nebyl zcela spokojen (Lošťáková, 2017).

## **2 NÁVRH KONCEPCE MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ**

V této kapitole je představen vlastní metodický návrh koncepce měření spokojenosti zákazníků, který je dále využit v rámci vlastního výzkumu. V první části je celý postup měření spokojenosti zákazníků popsán dle Fialy a Beckové (2013). Postup zahrnuje sedm fází, které jsou znázorněny na obrázku č. 6.

### **2.1 Teoretická východiska metodiky měření spokojenosti zákazníků**

Důvodů proč by měl podnik měřit spokojenost zákazníků a neustále se snažit o zvýšení spokojenosti zákazníků je několik. Hlavním důvodem je velmi velký vliv spokojenosti zákazníků na ziskovost firmy. Spokojený zákazník znamená pro firmu větší zisk. Ve větším měřítku využití měření spokojenosti zákazníků vzniká měřítko pro srovnání s jinými firmami a to pomocí indexů spokojenosti zákazníků, které jsou celosvětově velmi využívané. Na obrázku 6 je popsán způsob měření zákazníků dle Fialy a Beckové (2013).



Obrázek 6: Základní kroky metodiky měření spokojenosti zákazníků  
Zdroj: Fiala, Becková (2013)

Z obrázku 6 v rámci metodického postupu měření spokojenosti zákazníků je na prvním místě nutné přesně definovat, kdo bude pro daný výzkum spokojenosti distribučního studia považován za zákazníka. S ohledem na skutečnost, že norma ČSN ISO 9000:2006 tento pojem chápe velmi široce, záleží především na podniku, koho za zákazníka pro účely měření spokojenosti zákazníků označí. Většina organizací má navíc více než jednu skupinu zákazníků, čímž je pro účely měření jejich spokojenosti možné zvolit si jen některé skupiny zákazníků, popř. dokonce jen jednu skupinu zákazníků, kterou podnik vnímá jako klíčovou (Fiala, Becková, 2013).

Dalším krokem je pak definování charakteristických znaků spokojenosti zákazníků, které je nutné vnímat tak, že znaky spokojenosti není možné ztotožňovat například jen s kvalitou. Je tak nutné se zaměřit, jak na kvalitu produktů, tak na kvalitu nabízených služeb, rychlost vyřízení požadavků, ale třeba i na ochotu pracovníků, aby se podařilo přesně identifikovat ty znaky, které jsou pro spokojenost zákazníků klíčové. V této fázi je pak nutné určení metody definování znaků spokojenosti, kde je zapotřebí rovněž identifikovat s jakými názory bude v rámci výzkumu dále pracováno (Fiala, Becková, 2013).

Dalším krokem je vytvoření dotazníku. Dotazník je jednou z velmi oblíbených metod měření spokojenosti zákazníka. Jako nástroj získávání informací a zpětné vazby je nejméně vnučenou formou. Zároveň má výhodu v tom, že dává respondentovi naprostou anonymitu. Tímto způsobem je možné získat názor i těch respondentů, kteří by jinak nebyli ochotni poskytnout osobní nebo telefonický rozhovor. Při získávání informací dotazníkem nehraje žádnou roli vzdálenost, neboť distribuovat dotazník je v dnešní době možné několika různými kanály. Dotazník je možné roznášet osobně, může být přibaleno v zásilce spolu se zbožím a v současnosti asi nejčastější způsob je dotazník v elektronické podobě, který se zasílá na e-mailovou adresu zákazníka nebo je dostupný na webových stránkách společnosti. Velkou výhodou je pak i nízká nákladnost dotazníkového šetření, skutečnost, že respondenty nelze ovlivnit při vyplňování dotazníků, neboť dotazník vyplňují zcela samostatně (Veber, 2016).

Kromě výhod má dotazník i několik nevýhod. Je třeba dbát na krátkost a jednoduchost otázek kladených v dotazníku. Stejně tak je nutné mít na paměti, že při vyplňování má nepříznivý efekt na návratnost jakákoli chyba nebo problém v dotazníku. Dotazník má však i další nevýhody, neboť návratnost dotazníků obecně nebývá příliš vysoká, odpovědi nemusí být vyplněny zcela pravdivě a správně, toto se těžko ověřuje, ale nevýhodou je třeba i skutečnost, že vzorek respondentů nemusí být vždy reprezentativní. Pro zvýšení míry návratnosti dotazníků je v praxi možné použít různé podněty, připomínky a motivační prostředky. Může to být například úvodní představení podniku a tazatele v dotazníku, poštovné na zaslání dotazníku zpět hrazené podnikem, telefonické připomenutí dotazníku, motivační prostředky (např. dárek zdarma, sleva za vyplnění dotazníku apod.) stejně jako může mít pozitivní vliv i fakt, že je dotazník zajímavě koncipovaný a respondenty zaujme (Kozel a kol., 2011).

Tvorba dotazníku vychází z cíle práce a kritérií spokojenosti zákazníků, která byla výše stanovena. Otázky v rámci dotazníku jsou uzavřené, tj. respondenti budou volit z nabízených variant odpovědí (Kozel a kol., 2011).

V dalším kroku je potřeba stanovit velikost výzkumného vzorku. Je nutné každopádně myslet na to, aby byl výzkumný vzorek dostatečně reprezentativní. Základním souborem se rozumí všichni zákazníci daného podniku. Realizovat výzkum mezi celým základním

souborem není ve většině případů s ohledem na počet zákazníků reálné. Avšak pro potřeby diplomové práce bylo určeno minimálně 100 vyplněných dotazníků.

Následně bude probíhat sběr dat, respondenti budou dotazníky samostatně vyplňovat, což zajistí poměrně velkou míru efektivity a nízké náklady, neboť výzkumník se nebude muset věnovat individuálně každému respondentovi, což by mohlo zajistit poměrně velký počet vyplněných dotazníků za relativně krátké časové období, limitem však může být právě neochota respondentů dotazníky vyplňovat a s tím spojená nízká návratnost, která je pro dotazníková šetření poměrně typická.

Dalším krokem pak bude vyhodnocení dat, ze kterého by měla vzejít míra spokojenosti s jednotlivými faktory.

## **2.2 Metodika marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků distribučního studia Oriflame**

Tato kapitola prezentuje metodiku měření spokojenosti zákazníků distribučního studia Oriflame. Potřebné informace byly získávány marketingovým výzkumem.

Bylo určeno, že zákazníkem se rozumí každý kosmetický poradce Oriflame, který dané studio navštíví a využívá služeb studia. Nedělá se rozdíl mezi kosmetickým poradcem, který nakupuje výrobky Oriflame pouze pro své potřeby a kosmetickým poradcem, který nabízí kosmetiku dalším osobám.

Jako znaky spokojenosti byly pro tuto práci zvoleny faktory, které mohou ovlivnit celkovou spokojenost. Jedná se o všechny služby, které distribuční studio poskytuje, konkrétně zpracování objednávky, poradenství, dodací lhůta, vyzvednutí zásilky, provedení reklamaci, provedení platby, vyzkoušení výrobků, školení, umístění studia, otevírací doba, vybavení interiéru, čistota studia, ochota a profesionalita personálu a atmosféra studia. Spokojenost byla zjišťována také z hlediska loajality zákazníků, tj. zda se zákazníci do studia opakovaně vrací a zda by doporučili návštěvu studia dalším osobám.



Data byla získávána dotazováním s využitím dotazníku. Cílem marketingového výzkumu bylo zjistit míru spokojenosti zákazníků s jednotlivými faktory týkající se fungování studia, ale i celkovou spokojenost zákazníka. Dotazník obsahoval 15 otázek.

Dotazník byl rozdělen na dvě části. První část obsahovala 9 otázek a byla zaměřena kromě spokojenosti i na loajalitu zákazníků k distribučnímu studiu paní Cigánikové. Druhou část dotazníku tvořily klasifikační otázky, které pomohly s charakterizováním typického zákazníka a zároveň pomohly k porozumění veškerých souvislostí. Klasifikační část dotazníku tvořilo 6 otázek.

Dotazník byl konzultován s majitelkou distribučního studia Oriflame a byl upraven podle jejich připomínek. Jedna z připomínek byla zařazení otázky, zda je zákazník v linii majitelky studia.

Cílem výzkumu bylo získat alespoň 100 vyplněných dotazníků. Výběrový soubor sestával pouze z těch, kteří se dostavili z jakéhokoli důvodu do distribučního studia v průběhu 14 dní, kdy bylo realizováno dotazníkové šetření. Sběr dat probíhal v daném kosmetickém studiu. Dotazníky byly rozdávány autorkou této práce, personálem i majitelkou distribučního studia Oriflame. Vyplněné dotazníky vhazovali respondenti do speciální zapečetěné truhly, aby byla dosažena anonymita dotazníkového šetření a zamezení manipulace s vyplněnými dotazníky. Zákazníci studia se mohli rozhodnout, zda dotazník vyplní či nikoliv.

Dotazníky byly nejprve zkontrolovány a připraveny pro analýzu dat. Získaná data byla přepsána do programu MS Excel, ve kterém byla provedena analýza dat včetně jejich statistického zpracování. Zjištěné výsledky, týkající se míry celkové spokojenosti zákazníků, ale i míru spokojenosti s jednotlivými faktory ovlivňující celkovou spokojenost zákazníků studia i důležitost těchto faktorů, jsou popsány v kapitole 3 této práce.

### 3 CHARAKTERISKA DISTRIBUČNÍHO STUDIA ORIFLAME A ANALÝZA JEHO ČINNOSTI

Tato kapitola představuje společnost Oriflame, především distribuční studio a jeho fungování. Součástí analýzy činnosti studia je spokojenost zákazníků, která byla zjišťována marketingovým výzkumem.

#### 3.1 Charakteristika společnosti Oriflame Czech Republic, spol. s r. o.

Společnost Oriflame je společnost s přímým prodejem. Založili ji bratři Robert a Jonas Af Jochnikové a jejich společný přítel Bengt Hellsten v roce 1967 ve Stockholmu. Hlavním cílem při vzniku společnosti bylo odlišení se od konkurence a nabízet kvalitní kosmetiku vyrobené z přírodních ingrediencí. Základní myšlenkou společnosti byla a stále je úcta k lidem a k životnímu prostředí. Název společnosti vychází z názvu středověké válečné standardy francouzských králů (Oriflame, 2018). Na obrázku číslo 7 lze vidět logo společnosti.



*Obrázek 7: Logo společnosti Oriflame*

Zdroj: Brands of the Word, 2018 [online] Dostupné z:

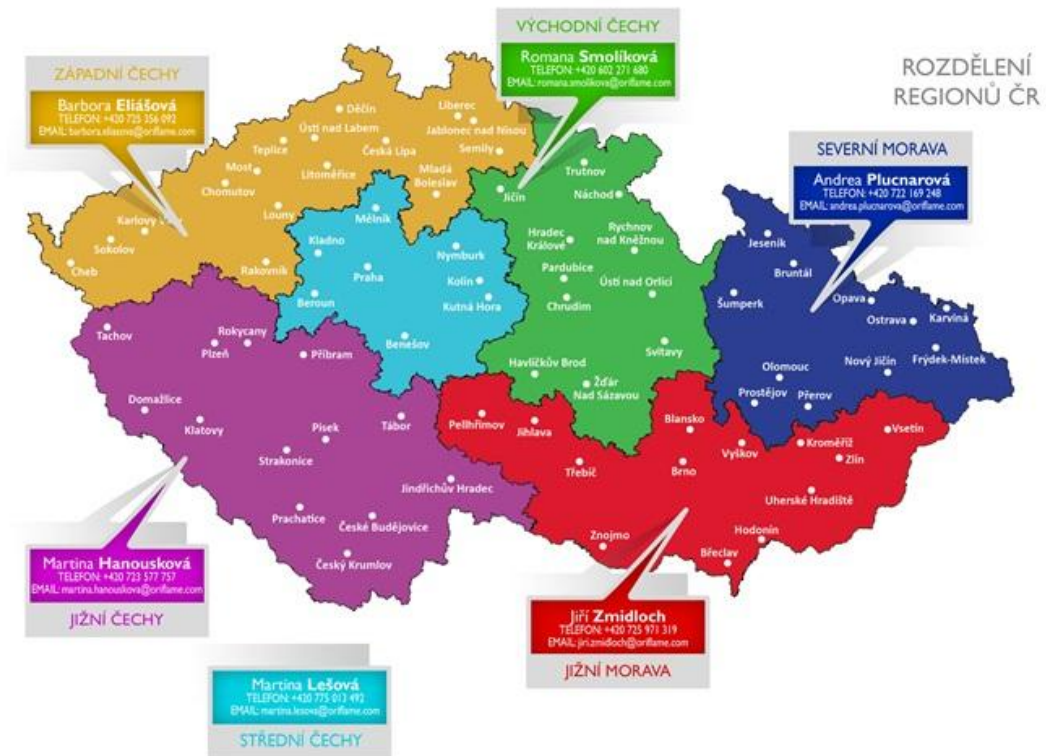
<http://www.brandsoftheworld.com/logo/oriflame-4>

V dnešní době je Oriflame největší evropská kosmetická společnost s přímým prodejem, která operuje ve více jak 60 zemích. Její roční prodejní obraty dosahují 1,5 miliardy euro a po celém světě má více jak 3 miliony kosmetických poradců. Firma Oriflame nabízí svou kosmetiku přes nezávislé kosmetické poradce, kteří používají jako hlavní prodejní nástroj katalog. Společnost Oriflame nenabízí pouze kosmetiku, ale i možnost výdělků popř. budování vlastního podnikání. Z toho jasně vyplývá, že firma Oriflame je společnost s multi level marketingem (Oriflame, 2018).

Multi level marketing je metoda marketingu založená na přímém prodeji výrobků a na síti nezávislých poradců. To znamená, že prodejci nevyhledávají pouze odběratelé tedy zákazníky pro dané produkty, ale vyhledávají potencionální kolegy, kteří budou pracovat stejným způsobem. Tímto si budují svou prodejní síť a tím tedy podnikání. Tento způsob prodeje je účinnější a levnější než klasický způsob distribuce přes sklady, prodejní místa atd., avšak tento způsob prodeje není vhodný pro všechny druhy výrobků. Nejčastěji tento způsob marketingu využívají firmy nabízející kosmetiku, elektroniku, mycí prostředky (Managementmania, 2018).

Společnost Oriflame prodává nejen kosmetické a nekosmetické výrobky, ale i doplňky stravy s názvem Wellness by Oriflame. Co se týče kosmetických výrobků, má společnost Oriflame široké portfolio. Nabízí pleťovou kosmetiku, tělovou kosmetiku, vůně, dekorativní kosmetiku a vlasovou kosmetiku. Sortiment doplňků stravy Wellness by Oriflame tvoří vitamíny, přírodní nápoje Natural Balance, polévky Natural Balance a proteinový prášek. Nekosmetickými výrobky, které společnost Oriflame nabízí, jsou různé módní doplňky jako kabelky, šátky, šperky, kufry, taštičky atd., dále to jsou doplňky na líčení, doplňky na péči o pleť, doplňky do sprchy a koupele a v neposlední řadě pomůcky a doplňky na vlasy.

V České republice začala společnost Oriflame podnikat v roce 1990. Ve vedení společnosti Oriflame Czech Republic spol. s r. o. je aktuálně pan Sven Ingvar Magnus Holm Alterlind. Společnost Oriflame má desítky zaměstnanců, které zastupují různé administrativní práce, účetnictví, zákaznický servis, logistiku i spolupráci s kosmetickými poradci. Pro spolupráci s kosmetickými poradci jsou určeni manažeři Oriflame. Pro jejich práci je rozdělena Česká republika na 6 regionů a to Střední, Východní, Jižní a Západní Čechy a dále na Severní a Jižní Moravu (Oriflame, 2018). Pro představu jaké je rozdělení České republiky pro potřeby Oriflame, je přiložen obrázek 8, kde lze vidět nejen rozdělení, ale i jména manažerů, kteří mají dané regiony na starost.



Obrázek 8: Rozdělení regionů České republiky pro potřeby společnosti Oriflame  
 Zdroj: Oriflame 2018 [online] Dostupné z: <https://cz.oriflame.com/>

Manažeři Oriflame pomáhají kosmetickým poradcům a to zejména těm, kteří mají výdělek plynoucí z Oriflame jako hlavní příjem. Poskytují jim veškeré informace ze společnosti, pořádají různá školení a setkávání, podporují a motivují k další práci a hlavně k vývoji podnikání.

Společnost Oriflame dodává zboží různými způsoby. V minulosti upřednostňovala předávání zboží osobně v centrech Oriflame, které vlastnila přímo společnost Oriflame, dále v distribučních studiích nebo v liniových klubech, které vlastnili kosmetičtí poradci sami. V roce 2010 byla postupně většina center Oriflame zrušena, protože se společnost rozhodla pro jinou strategii. Jako hlavní centrum společnosti bylo zachováno pouze jedno a to v hlavním městě České republiky. Studio Oriflame či liniový klub Oriflame, jak už bylo uvedeno dříve, vlastní přímo kosmetičtí poradci a fungují stejným způsobem. Jediným rozdílem je, že do distribučního studia Oriflame mohou docházet všichni kosmetičtí poradci bez ohledu, do které prodejní skupiny patří. Do liniového klubu mohou přicházet pouze ti kosmetičtí poradci, kteří jsou v prodejní linii kosmetického poradce, který klub vlastní.

Aktuálně společnost Oriflame dodává zboží 5 různými způsoby a to dodání do centra, do studia či do liniového klubu nebo dodání domů skrze služby společnosti Česká Pošta či společnosti DPD.

### **3.2 Charakteristika distribučního studia Oriflame**

Distribuční studio Oriflame paní Ivety Cigánikové je umístěno v Liberci. Studio se nachází v Mlýnské ulici v domě stavebního bytového družstva Pozemní stavby Liberec, přibližně 2 minuty pěšky od centra města, proto je pro zákazníky dobře dostupné.

Paní Cigániková začala podnikat s kosmetikou Oriflame v roce 1999, kdy ji oslovila přítelkyně, jestli by si nechtěla přivydělat nějaké finanční prostředky navíc do svého rozpočtu prodejem kosmetiky. Paní Cigániková nabídku přijala už jen ze samotného důvodu, aby ušetřila své finanční prostředky, neboť kosmetičtí poradci nakupují produkty Oriflame s 33% slevou a také z důvodu, že kosmetiku Oriflame sama používala a byla s ní velice spokojena. Navíc se jí přivýdělek hodil, protože žila sama se svojí dcerou. Po registraci do společnosti Oriflame se stala kosmetickou poradkyní. Prošla různými školení, kde získala všechny potřebné informace k prodeji kosmetiky. Prodej kosmetiky se rozběhl během pár let tak, že příjem plynoucí z prodeje kosmetiky se stal jediným zdrojem obživy a mohla opustit tehdejší zaměstnání. Postupem času začala paní Cigániková pracovat na své prodejní síti kosmetických poradců. Vypracovala se tak, že právě provize ze své prodejní sítě kosmetických poradců ji poskytují hlavní příjem a prodej samotné kosmetiky je pro ni příjmem vedlejším.

Distribuční studio bylo zřízeno v roce 2010, poté co se společnost Oriflame rozhodla zrušit Hlavní centrum Oriflame v Liberci, které se nacházelo na stejné adrese. Paní Iveta Cigániková toto centrum hojně používala pro své podnikání. Využívala ho nejen pro vyzvedávání objednaného zboží, ale zejména i pro setkávání kosmetických poradců, kteří byli součástí její prodejní skupiny a to zejména za účelem různých setkání např. různých školení, ukázek výrobků atd. Toto byl hlavní důvod, proč se rozhodla založit své vlastní distribuční studio Oriflame, neboť právě osobní kontakt s kosmetickými poradci je základním kamenem jejího podnikání.

Hlavním cílem založení vlastního distribučního studia bylo, aby paní Cigániková nepřišla o místo setkávání se svými kosmetickými poradci a mohla dále pokračovat ve svém podnikání, tak jak byla zvyklá ona i její kosmetičtí poradci. Distribuční studio a centrum Oriflame je pro návštěvníky v konečné fázi to stejné. Hlavním rozdílem je, že provozovatelem kosmetického studia jsou samotní kosmetičtí poradci, zejména ti, kteří pracují na tvoření vlastní prodejní sítě, a centrum Oriflame provozuje a financuje samotná společnost Oriflame.

V dnešní době je již pouze jedno centrum Oriflame a to v Praze. Ostatní centra po větších městech České republiky firma Oriflame zrušila při změně své strategie. Od té doby rozšířila způsoby dodávek i přímo domů kosmetickým poradcům. Tento způsob dopravy, ale majitelka svým poradcům nedoporučuje. Hlavním důvodem je ztracení velmi důležitého osobního kontaktu, který je pro tuto práci nepostradatelný. Samozřejmě i pro kosmetické poradce je vyzvedávání zásilky v distribučním studiu finančně výhodnější. Náklady dopravy přímo domů jsou vyšší než dodání zboží do distribučního studia Oriflame.

Distribuční studio Oriflame v Mlýnské ulici slouží k vyzvednutí balíčků objednaných u společnosti Oriflame, dále k zpracování reklamací, provádění plateb, setkávání kosmetických poradců, pořádání různých školení např. školení zaměřené na péči o pleť, na líčení, na produkty Wellness, prodej kosmetiky nebo budování vlastního podnikání. V distribučním studiu je k dispozici většina kosmetických produktů, které si mohou zákaznice vyzkoušet. Na následujících řádcích je popsán princip fungování distribučního studia Oriflame.

Nejprve je na řadě samozřejmě objednávka zboží Oriflame kosmetickým poradcem. Tu má možnost kosmetický poradce zpracovat sám na svém profilu na webových stránkách společnosti Oriflame. Dále ji může podat telefonicky přes zákaznický servis firmy Oriflame. Dalším možným způsobem je podání objednávky přes distribuční studio Oriflame a to buď osobně, emailem nebo telefonicky. V kosmetickém studiu zpracuje personál podané objednávky ve speciálním systému objednávek Oriflame. Nejvyužívanější způsob objednávání zboží do distribučního studia Oriflame paní Cigánikové je přes internetové stránky společnosti Oriflame a osobní objednávání přímo ve studiu.

Dodání zboží do distribučního studia je celé v kompetenci společnosti Oriflame. Objednané zboží je nabaleno v expedičním středisku v Maďarsku. Toto expediční středisko balí zásilky pro celou střední Evropu. Dodání zboží do jednotlivých studií trvá 3 až 4 pracovní dny. To záleží zejména na hodině a dnu objednání. Z Maďarska do České republiky převáží balíky kamióny. V České republice na depu společnosti DPD probíhá přeložení balíků do dodávek a následně probíhá dodání objednaného zboží do jednotlivých studií po celé České republice.

Po přivezení dodávky zboží do distribučních studií jsou zásilky připravovány k vyzvednutí. Jednotlivé balíčky jsou speciálně popisovány a zařazeny do regálů podle data dodání, za účelem rychlejšího nalezení balíčku pro daného zákazníka. Zásilky je možné v distribučním studiu skladovat maximálně tři týdny. Pokud během této doby nejsou zásilky zákazníkem vyzvednuty, vrací je kosmetické studio zpět společnosti Oriflame, kde jsou poté nevyzvednuté objednávky stornovány. Pokud si zákazník zásilku vyzvedne, může zásilku zaplatit přes kosmetické studio ihned při převzetí nebo si balíček převezme bez zaplacení. Zaplatit přiloženou fakturu je zákazník povinen zaplatit do 14 dnů od data vystavení faktury a způsob úhrady je zcela na něm. Způsoby placení jsou běžné např. složenkou, převodem z bankovního účtu, zaplacení faktury v hotovosti přes distribuční studio. Samozřejmě lze za zboží zaplatit přímou platbou kartou ihned při objednání zboží, ale pouze při objednávání zboží přes osobní zákaznický profil na webových stránkách společnosti Oriflame.

Distribuční studio poskytuje poradenskou činnost pro všechny kosmetické poradce, kteří studio navštíví a to nejen v oblasti kosmetiky, ale i v oblasti informací přímo od společnosti Oriflame např. o různých kampaních, speciálních akcí mimo katalog. Každý týden probíhají speciální internetové nabídky. Vzhledem k vyššímu věku velké části zákazníků, kteří nemají přístup k internetu, slouží kosmetické studio jako informační prostředník. Tyto speciální nabídky studio tiskne a vystavuje na informační tabuli, která se nachází přímo u pultu, kde si kosmetičtí poradci balíček s kosmetikou vyzvedávají. Je také nutné, aby o těchto speciálních nabídkách byli zákazníci aktivně informováni personálem studia. Dle zkušeností majitelky studia si mnoho zákazníků speciálních nabídek nevšimne do doby, kdy personál na probíhající akci neupozorní.

Samozřejmostí jsou zákazníkům k dispozici testery od jednotlivých výrobků a to nejen stávajících výrobků, ale i nových, ještě neuvedených na trh. Tato služba poskytuje kosmetickému poradci lepší rozhodovací schopnost, zda si výrobek objednat či ne. Majitelka studia na tuto službu klade velkou důležitost, protože vede ke zvýšení nákupů kosmetických poradců a to ji samozřejmě zvyšuje obchodní obrát. Kosmetičtí poradci si mohou půjčit vystavované produkty, za účelem prezentace a testování produktů vlastními zákazníky.

Dále je personál kosmetického studia paní Cigánikové vždy nápomocný k řešení jakýkoliv problémů zákazníků a je prostředníkem při řešení takových situací přímo se společností Oriflame. Kosmetické studio je také prostředníkem i při řešení reklamací. Ve většině případů tuto službu ostatní kosmetická studia nenabízí, a pokud potřebuje zákazník jakékoli zboží reklamovat, musí si reklamaci vyřídit sám. U společnosti Oriflame se nereklamují pouze výrobky, které mají nějakou vadu, ale i výrobky, které jsou jinak z kvalitativního hlediska naprosto v pořádku. Firma Oriflame totiž poskytuje takzvanou Garanci spokojenosti. To znamená, že pokud zákazník není z jakéhokoli důvodu spokojený s nějakým výrobkem, může ho do 60 dnů společnosti Oriflame vrátit. Výrobek může být i použitý, jedinou podmínkou je aby v balení výrobku byli dvě třetiny obsahu produktu. Důvod vrácení může být jakýkoliv, např. kabelka má jinou barvu, než jak vypadala v katalogu, pleťový krém zákaznici nevyhovuje, vůně nevoní, jak si zákazník představoval nebo zákazník kosmetického poradce si objednávku nepřevzme, a proto ji kosmetický poradce vrátí společnosti Oriflame zpět.

### **3.3 Analýza spokojenosti zákazníků distribučního studia Oriflame**

Míra spokojenost zákazníků s poskytovanými službami distribučního studia Oriflame v Liberci byla zjišťována marketingovým výzkumem. Zjištěné poznatky byly využity pro návrh opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků studia.

V analýze spokojenosti zákazníků byla použita výhradně primární data, která byla získána vlastním výzkumem. Jednalo se o deskriptivní výzkum. Dotazování probíhalo výlučně se zákazníky daného distribučního studia Oriflame. K dotazování zákazníků byla použita



forma písemného dotazování přímo v distribučním studiu v Mlýnské ulici v Liberci. Tato forma dotazování byla zvolena z důvodu nenáročnosti na čas a na finance.

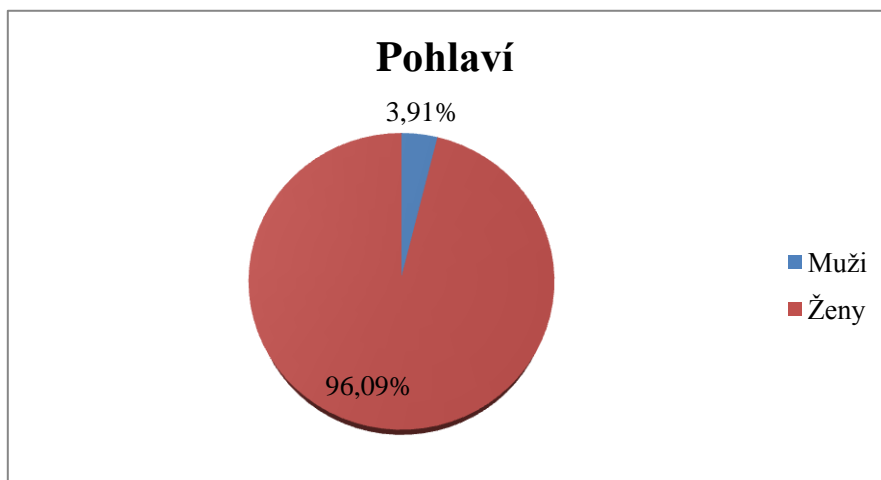
Základní soubor tvořili všichni kosmetičtí poradci, kteří distribuční studio navštěvují. Přestože mohl být v tomto případě proveden výběr respondentů pomocí pravděpodobnostních metod, z časových a realizačních důvodů byli respondenti vybráni metodou nepravděpodobnostního výběru z hlediska dostupnosti respondentů.

V distribučním studiu Oriflame byli zákazníci velice ochotní. Tento ochotný přístup k vyplnění dotazníků v kosmetickém studiu Oriflame se přisuzuje velmi kladnému osobnímu vztahu zákazníků ke studiu. Vyplnění dotazníku odmítlo pouze 12 zákazníků a to většinou z důvodu nedostatku času. Během dvou týdnů dotazování zákazníků distribučního studia Oriflame bylo sesbíráno celkem 156 dotazníků. Po zkontrolování dotazníků muselo být 28 dotazníků vyřazeno pro větší množství nevyplněných otázek. Celkem tedy 128 dotazníků bylo v pořádku a byly zařazeny do výzkumu.

Při zpracování získaných dat byly použity statistické charakteristiky průměr, směrodatná odchylka, modus a medián. Při statistické analýze byla též zjištěna závislost mezi určitými faktory. Pro větší přehlednost jsou výsledky šetření prezentovány v grafech a v tabulkách.

### 3.3.1 Charakteristika respondentů

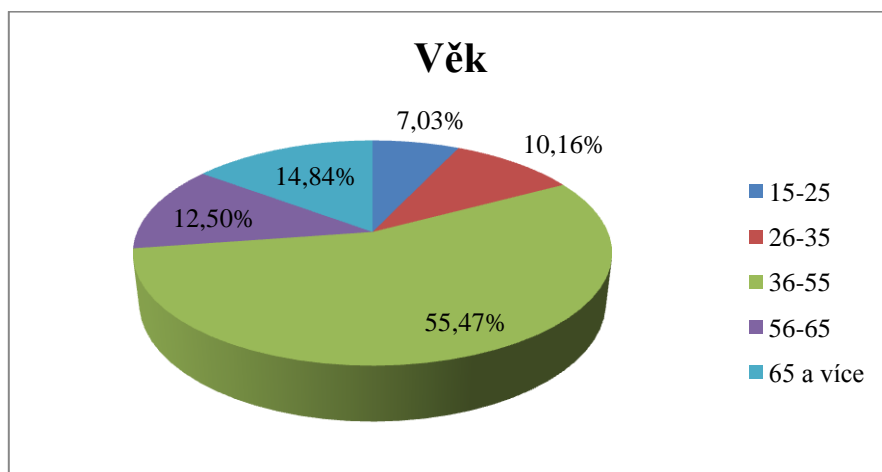
Strukturu respondentů z hlediska pohlaví prezentuje obrázek č. 9.



*Obrázek 9: Segmentace podle pohlaví*  
Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 9 je vidět, že většina zákazníků distribučního studia Oriflame jsou ženy. Ze 128 respondentů bylo 96,09 % žen, zbylá necelá 4 % byli muži. Vzhledem k tomu, že se jedná o kosmetické distribuční studio, byl tento výsledek očekáván a nijak nepřekvapil. Zajímavé je, že skoro za všemi muži stojí v konečné fázi ženy, jak vyplývá z neformálního rozhovoru s personálem studia. Muži jsou kosmetickými poradci a tedy zákazníky studia Oriflame pouze proto, aby si usnadnili vyzvedávání zásilek pro své partnerky. Kdyby muži vyzvedávali balíčky na jméno své manželky či partnerky, museli by mít pro každé jednotlivé vyzvednutí zásilky plnou moc. V případě, že jsou členy přímo oni, tuto plnou moc nepotřebují. Nejčastěji je to z důvodu velké vzdálenosti bydliště od místa sídla studia či imobility ženy a jejich partneři mají více příležitostí k vyzvednutí zásilky.

Věková struktura respondentů je prezentován na obrázku č. 10.

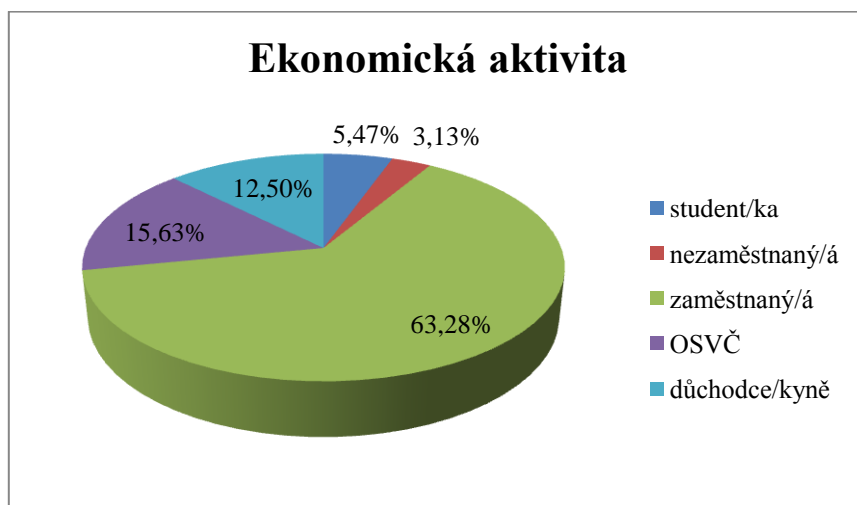


*Obrázek 10: Segmentace podle věku*

Zdroj: vlastní zpracování

V dotazníku byl věk rozdělen do 5 skupin. Z vyhodnocení této otázky jasně vyplívá, že více než polovina respondentů je ve věku 36 – 55 let. Na druhém místě je věková skupina 65 a více let, která čítá 14,84 %. Další početná část respondentů je ve věku od 56 až 65 let, přesněji 14,84 %. Z výsledků jasně plyne, že distribuční studio Oriflame navštěvují starší zákazníci. Důvodem může být, fakt že majitelka začala s registracemi svých kosmetických poradců již v roce 1994. Dalším důvodem může být to, že zákazníci, které byli zvyklí navštěvovat centrum Oriflame, zůstali věrní místu. Jak bylo uvedené dříve, paní Cigániková převzala prostory po zrušeném centru společnosti Oriflame. Výsledek koresponduje i s tím, jak popsala typickou zákaznici kosmetického studia majitelka v neformálním rozhovoru.

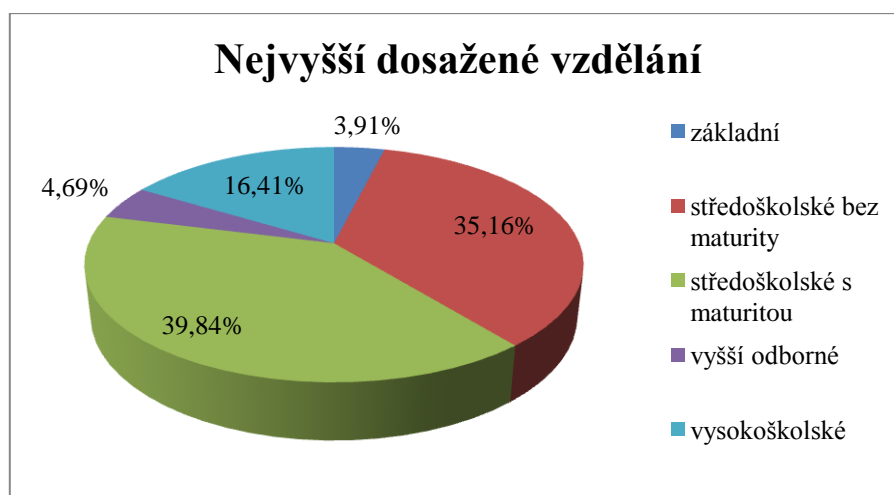
Rozložení respondentů z hlediska jejich ekonomické aktivity ukazuje obrázek č. 11.



Obrázek 11: Segmentace podle ekonomické situace  
Zdroj: vlastní zpracování

Z výzkumu vyplývá, že většina respondentů (79 %) navštěvujících certifikované distribuční studio Oriflame je pracujících. Jejich podíl činil 79 % všech respondentů, kteří se zúčastnili marketingového výzkumu studia Oriflame. Z nich bylo 63 % zaměstnáno, zbylých 16 % byly osoby samostatně výdělečně činné. Další velkou skupinou byli zákazníci v důchodovém věku, tato skupina činila téměř 13 % dotazovaných zákazníků.

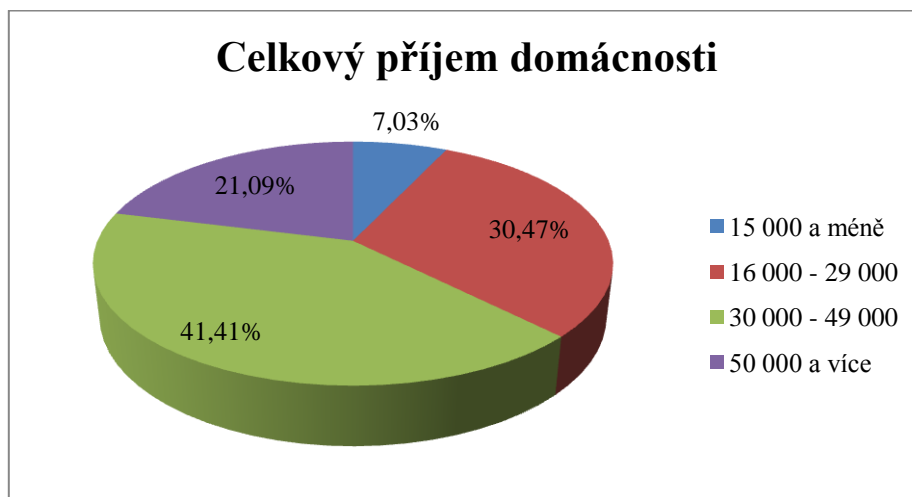
Strukturu respondentů podle jejich dosaženého vzdělání uvádí obrázek č. 12.



Obrázek 12: Segmentace podle nejvyššího dosaženého vzdělání  
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyššího dosažitelného vzdělání a to tedy vysokoškolského, dosáhlo 21 respondentů, tj. 16 % všech dotazovaných zákazníků studia Oriflame. Nejčastěji dosažené vzdělání dotazovaných zákazníků kosmetického studia bylo středoškolské s maturitou. Maturitu mělo téměř 40 % respondentů. Naopak nejméně respondentů mělo pouze základní vzdělání a to nejčastěji z důvodu nízkého věku, protože do společnosti Oriflame lze registrovat kosmetické poradkyně od 15. roku života, tudíž nemohli dosáhnout prozatím vyššího vzdělání.

Strukturu respondentů podle průměrného celkového měsíčního příjmu jejich domácností uvádí obrázek č. 13.

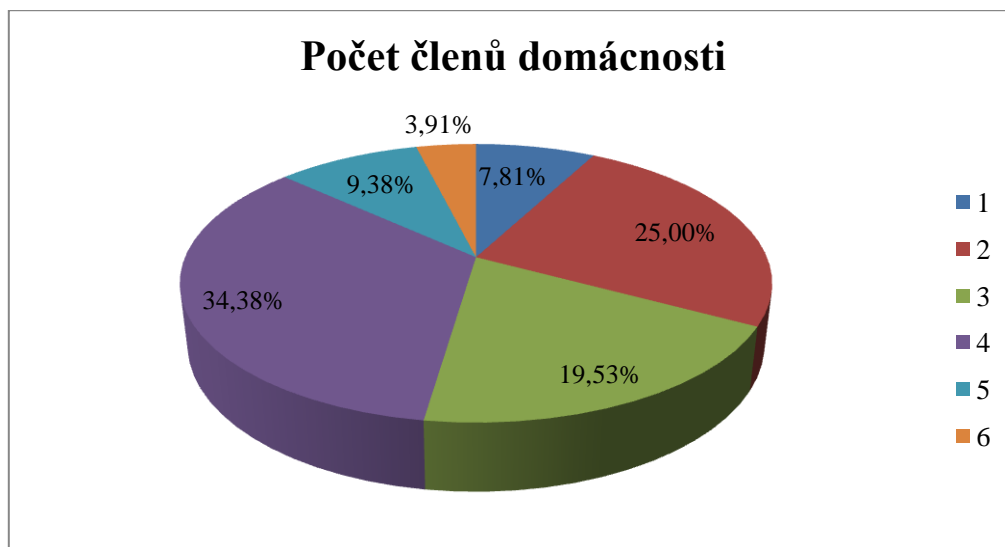


Obrázek 13: Segmentace podle celkového příjmu domácnosti  
Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska segmentace zákazníků podle celkového příjmu domácnosti z výzkumu vyplynulo, že nejvíce zákazníků dosahuje celkového měsíčního příjmu mezi 30 000 - 49 000 Kč a to 41 % všech respondentů distribučního studia Oriflame. Dalších 30 % respondentů uvedlo celkový měsíční příjem na domácnost ve výši mezi 16 000 a 29 000 Kč. Asi 21 % respondentů má celkový měsíční příjem domácnosti nad 50 000 Kč. Nejméně respondentů (7 %) uvedlo celkový příjem domácnosti 15 000 Kč a méně. Z výzkumu vyplynulo, že typický zákazník distribučního studia Oriflame má spíše vyšší příjem. Důvodem mohou být náklady spojené s dodáním kosmetiky. Z rozhovoru s majitelkou studia vyšlo také najevo, že pokud si zákazníci

kosmetiku objednají, tak většinou za vyšší částky. Důvodem mohou být právě dříve uvedené náklady spojené s dodáním.

Strukturu respondentů podle počtu členů domácnosti ukazuje obrázek č. 14.

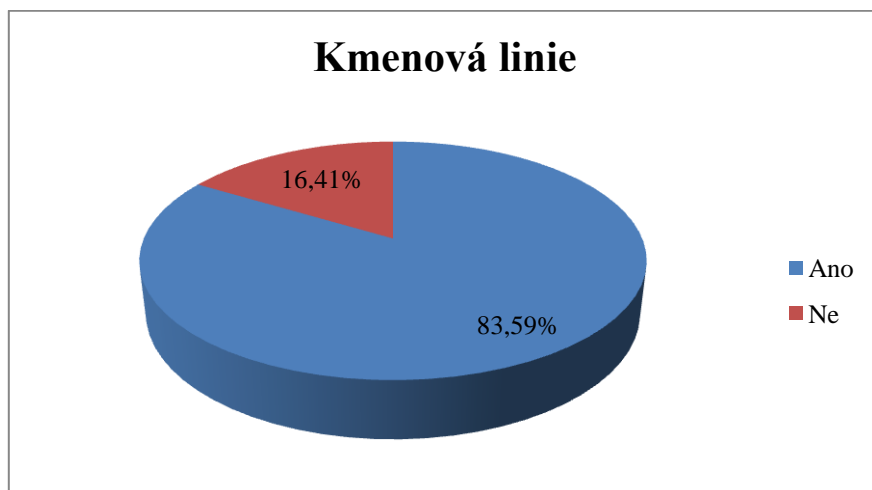


Obrázek 14: Segmentace podle počtu členů v domácnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska segmentace respondentů podle počtu členů v domácnosti bylo zjištěno, že největší zastoupení (34 %) mají respondenti žijící ve 4členné domácnosti. Druhou nejpočetnější skupinu (25 %) tvořili respondenti s počtem 2 členů v domácnosti. Přibližně 20 % respondentů uvedlo, že jejich domácnost čítá 3 osoby.

Na základě rozhovoru s majitelkou distribučního studia Oriflame, byla zařazena klasifikace respondentů otázka na kmenovou linii. Odpovědi na tuto otázku prezentuje obrázek č. 15.



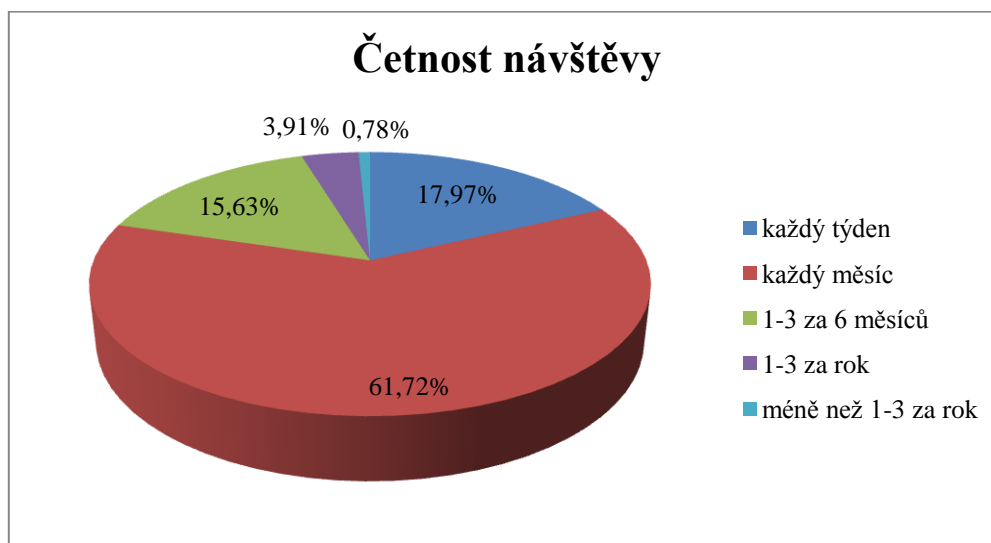
Obrázek 15: Segmentace podle příslušnosti ke kmenové linii majitelky studia  
Zdroj: vlastní zpracování

Z výzkumu vyplynulo, že drtivá většina respondentů, která přichází do distribučního studia Oriflame, je zároveň členem prodejní sítě majitelky. Členové prodejní sítě paní Cigánikové tvoří téměř 84 % všech dotázaných. Zbýlých 16 % respondentů nespádají do osobní linie majitelky. Z výzkumu vyplynulo, že tito zákazníci nejčastěji chodí do studia v Mlýnské ulici, z důvodů nespokojenosti v jiném distribučním studiu, díky dobrému umístění studia v centru města Liberec nebo ze zvyklosti.

### 3.3.2 Atributy návštěvnosti zákazníků studia Oriflame

Tato podkapitola se bude zabývat návštěvností zákazníků certifikovaného distribučního studia Oriflame. Bude zkoumána nejen frekvence návštěv zákazníků certifikovaného distribučního studia Oriflame, ale i ve které dny a denní dobu je studio nejnavštěvovanější.

Frekvenci návštěv zákazníků distribučního studia Oriflame ukazuje obrázek č. 16.

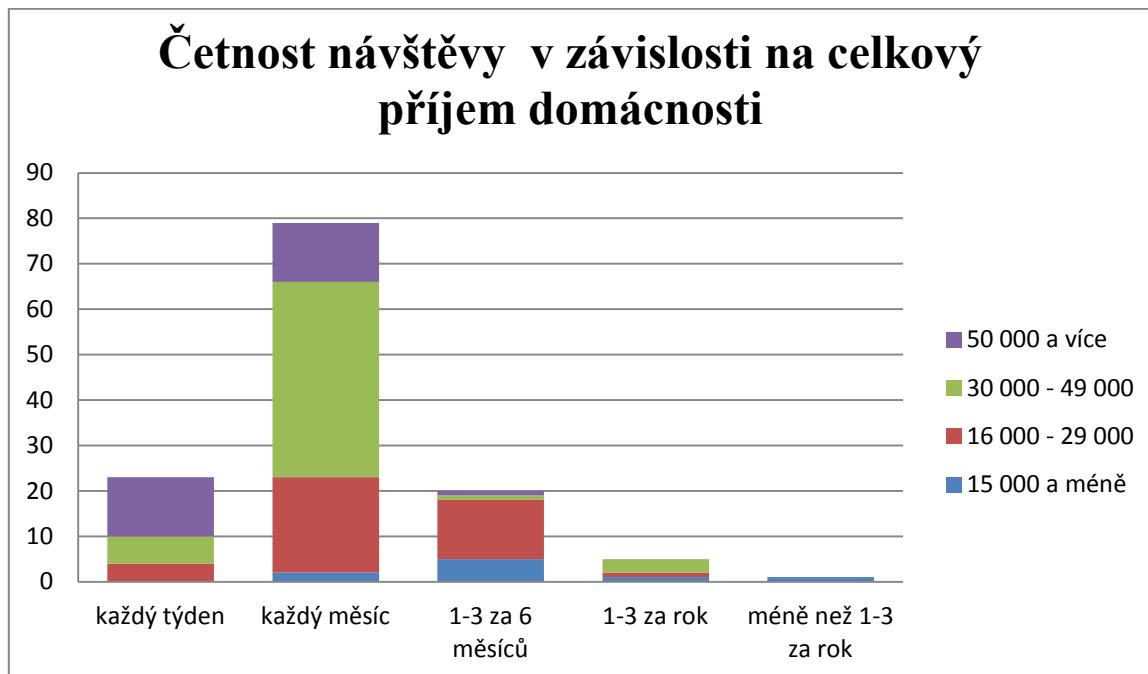


Obrázek 16: Segmentace podle četnosti návštěvy  
Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska výzkumu četnosti návštěvy distribučního studia vyplývá, že 62 % dotázaných zákazníků navštěvuje studio pravidelně každý měsíc, z toho 18 % dotázaných kosmetických poradců dochází do studia dokonce týdně. Právě těchto téměř 20 % zákazníků nejsou konečnými spotřebiteli kosmetiky Oriflame, ale kosmetickými poradci, kteří kosmetiku distribuují dalším osobám. Jsou tu pouze 4 % respondentů, kteří zavítají do kosmetického studia Oriflame párkrát za rok. A pouze necelé procento dotázaných zákazníků navštíví distribuční studio méně než 1-3 za rok.



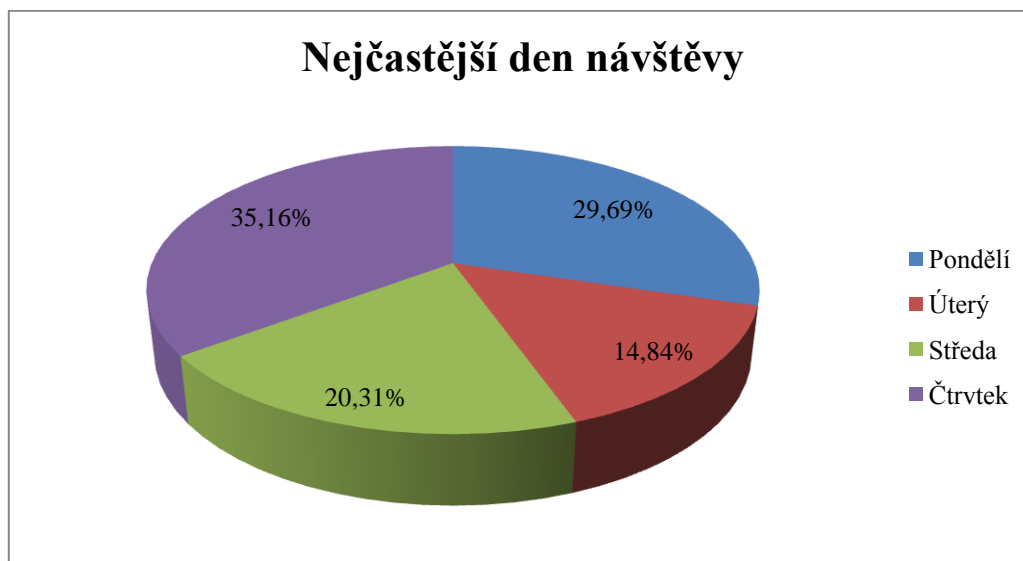
Na základě statistické analýzy, byla prokázána závislost mezi četností návštěvy a celkového příjmu domácnosti. Jak často navštěvují respondenti, s různou výší celkových příjmů domácnosti, distribuční studio, ukazuje obrázek č. 17.



Obrázek 17: Četnost návštěvy v závislosti na celkový příjem domácnosti  
Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů, kteří chodí do distribučního studia měsíčně, mají celkový příjem domácnosti mezi 30 000 Kč a 49 000 Kč. Velká část respondentů, kteří dosahují nejvyššího měsíčního příjmu na domácnost, chodí do studia týdně. Mezi respondenty, kteří navštěvují studio každý týden, není ani jedna osoba, která by měla celkový příjem na domácnost 15 000 Kč a méně. Současně mezi respondenty, kteří navštěvují studio méně jak 1 – 3 za rok, není jediný respondent, který by dosahoval vyššího celkového příjmu domácnosti než 15 000 Kč. Z uvedených údajů je patrné, že četnost návštěvy certifikovaného distribučního studia je závislá na celkovém příjmu domácnosti.

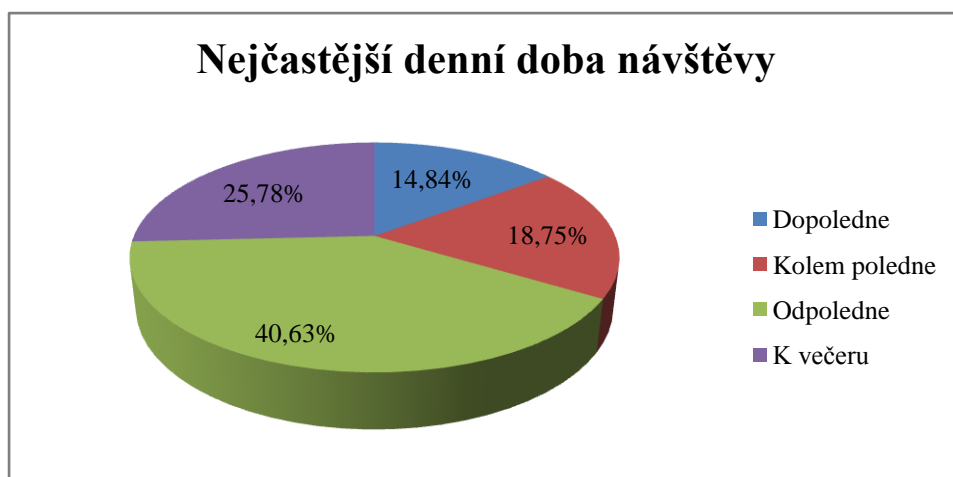
Který den navštěvují kosmetičtí poradci kosmetické studio nejčastěji, ukazuje obrázek číslo 18.



Obrázek 18: Nejčastější den návštěvy  
Zdroj: vlastní zdroj

Z výzkumu vyplývá, že nejčastěji zákazníci studia využívají dny, kdy má studio delší otevírací dobu, tj. pondělí a čtvrtek. Tyto dny využívá téměř 65 % respondentů. Nejdélší provozní doba studia je ve čtvrtek, kdy certifikované distribuční studio Oriflame navštěvuje nejvíce dotázaných kosmetických poradců a to 35 %. V pondělí nejčastěji chodí téměř 30 % respondentů. Nejméně navštěvovaným dnem je úterý, kdy studio navštíví pouze 19 lidí, což je necelých 15 % všech dotazovaných zákazníků. Pátek nebyl do výzkumné otázky zařazen, neboť tento den má studio oficiálně zavřeno. Tento den je využíván majitelkou studia pro individuální schůzky nebo školení. Při dalším zkoumání, proč je v úterý a ve středu zkrácená otevírací doba, majitelka uvedla nízkou návštěvností právě v těchto dnech.

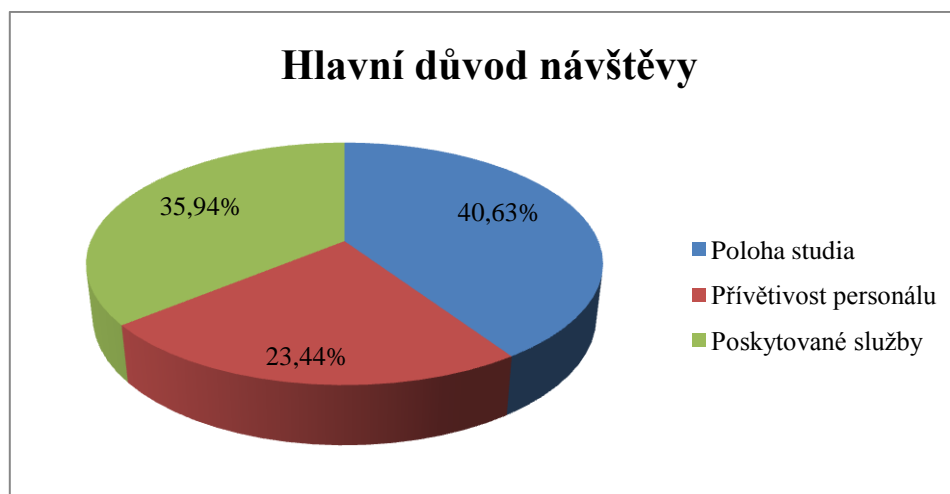
Jakou denní dobu preferují zákazníci k návštěvě studia Oriflame, ukazuje obrázek č. 19.



Obrázek 19: Nejčastější denní doba návštěvy studia  
Zdroj: vlastní zpracování

Z výzkumu vyplývá, že distribuční studio navštěvují zákaznice nejčastěji v odpoledních a večerních hodinách a to téměř 67 % všech dotazovaných zákazníků. Dále necelých 19 % všech respondentů navštěvují studio kolem poledne, kdy vymění zákazníci návštěvu studia za svou polední pauzu v zaměstnání. Z výsledku odpovědí na tuto otázku, lze také vyčíst, že zákaznice chodí do kosmetického studia ve dnech, kdy je studio otevřené déle a to tedy v pondělí a ve čtvrtek. Tato informace koresponduje s vyhodnocením předchozí otázky.

Hlavní důvod návštěvy certifikovaného studia Oriflame prezentuje obrázek č. 20.



Obrázek 20: Hlavní důvod návštěvy  
Zdroj: vlastní zpracování

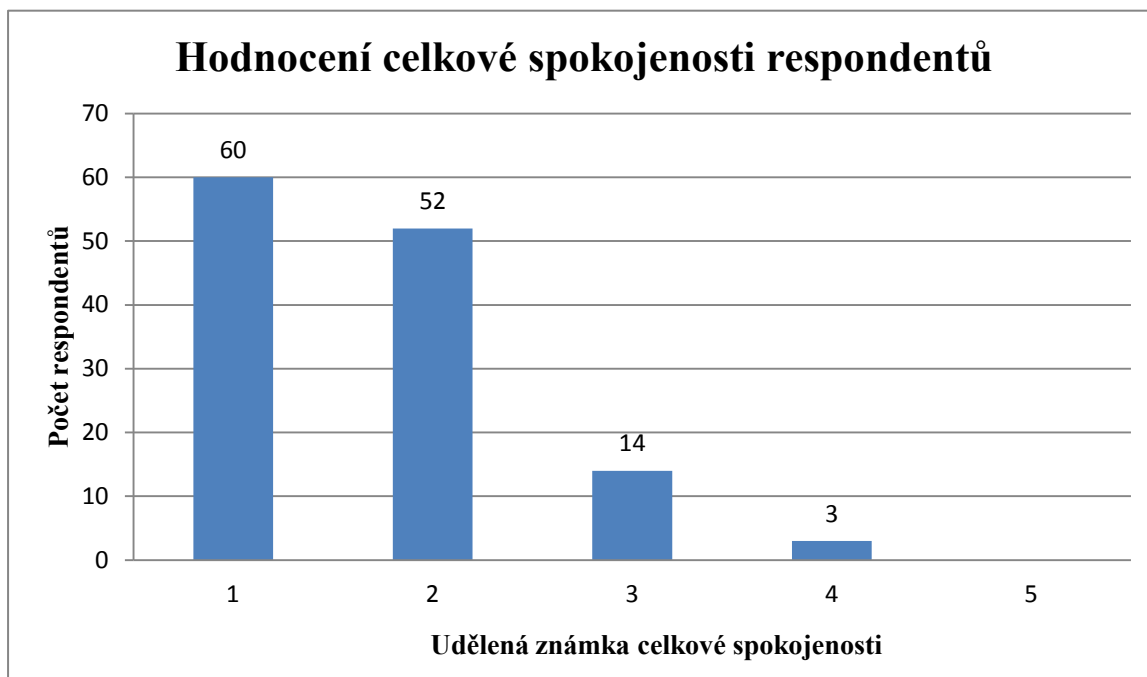
Pro majitelku studia bylo také důležité zjistit hlavní volny návštěvy distribučního studia Oriflame. Z výzkumu vyplývá, že hlavním důvodem pro výběr právě kosmetického studia paní Ivety Cigánikové je poloha studia. Polohu jako hlavním důvodem pro návštěvu studia uvedlo téměř 42 % dotazovaných respondentů. Poloha je důležitá především pro ty zákazníky, kteří pracují v centru města Liberec a mají čas např. o výše zmíněné polední pauze si zaběhnout do studia vyzvednout balíček.

Dalším nejčtenějším důvodem pro návštěvu distribučního studia jsou poskytované služby. Tento důvod návštěvy uvedlo skoro 36 % respondentů. Za tímto výběrem daného důvodu může být nabídka zpracování reklamací nebo poskytování testerů a vzorečků. 23 % všech dotázaných zákazníků považuje jako hlavní důvod přívětivost personálu. Personál je pravidelně školen o různých akcích, kampaních, nových výrobcích, takže zákazníci jsou dobře informováni atd. Personál je kvalifikovaný ovládat systém objednávání společnosti Oriflame, k vyřizování reklamací a provádění plateb. Vyhodnocení této otázky nepřineslo jasný důvod návštěvy, protože ve výsledných číslech odpovědí na tuto otázku nejsou velké rozdíly.

### **3.3.3 Spokojenost zákazníků studia Oriflame**

Tato podkapitola je již zaměřená na samotnou spokojenost zákazníků distribučního studia Oriflame. Spokojenost zákazníků byla zjišťována unidimenzionálně, tj. jako celková spokojenost zákazníků s fungováním studia a multidimenzionálně, tj. spokojenost s jednotlivými faktory, které ovlivňují a tvoří celkovou spokojenost zákazníků. Aby bylo možné identifikovat významné dimenze spokojenosti, byla zjišťována důležitost jednotlivých faktorů při hodnocení celkové spokojenosti kosmetického studia Oriflame.

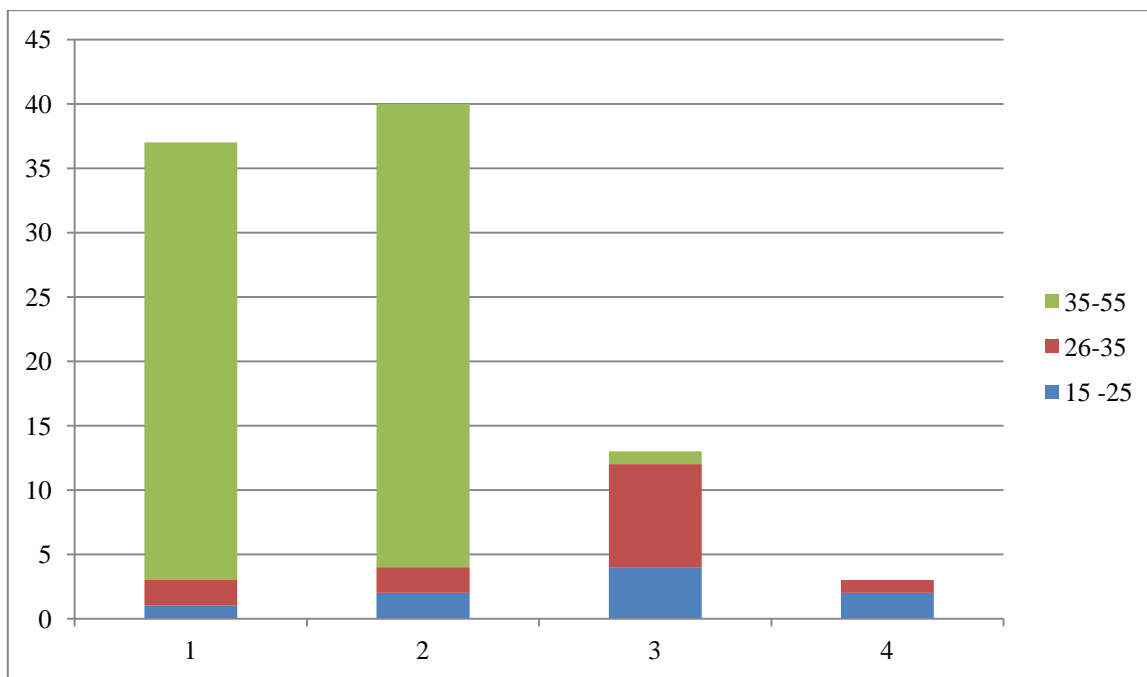
Celková spokojenost se hodnotila známkami jako ve škole, kde tedy 1 je výborně, 2 chvalitebně, 3 dobře, 4 dostatečně a 5 znamená nedostatečně. Celková spokojenost s fungováním certifikovaného distribučního studia Oriflame je prezentována na obrázku č. 21.



Obrázek 21: Hodnocení celkové spokojenosti respondentů s fungováním studia  
Zdroj: vlastní zpracování

Z výzkumu vyplývá, že celková spokojenost s fungováním studia je vysoká. Přibližně 47 % respondentů oznámkovalo celkovou spokojenost známkou 1, tudíž jsou velmi spokojeni. Dalších 40 % dotazovaných zákazníků udělilo celkové spokojenosti známkou 2, což ale také stále znamená spokojenost. Celkem tedy 87 % všech respondentů udělilo podniku kladné ohodnocení spokojenosti. Známkou 5 neudělil ani jeden z dotazovaných zákazníků. Jelikož se mohou kosmetičtí poradci volně pohybovat mezi jednotlivými studii a sami si vybrat, které studio budou navštěvovat, je pravděpodobné, že při celkové nespokojenosti by zákazníci navštěvované studio vyměnili. Dané 2 % respondentů, které ohodnotili celkovou spokojenost s fungováním studia číslem 4, tedy spíše nespokojen, lze považovat za ty, které navštěvují kosmetické studio v Mlýnské ulici pouze ze zvyklosti nebo z pohodlnosti.

Na základě statické analýzy byla prokázána závislost mezi celkovým hodnocením spokojenosti zákazníků a věkem respondentů. Jak byli celkově spokojeni různě staří respondenti, ukazuje obrázek 22.



Obrázek 22: Struktura celkového hodnocení spokojenosti zákazníků dle věku respondentů  
Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi celkovým hodnocením spokojenosti zákazníků s fungováním distribučního studia Oriflame a věkem respondentů se prokázala pomocí statistické analýzy závislost. Respondenti ve věku 56 a více let hodnotí celkovou spokojenost se studiem pouze hodnocením 1 a 2. Nejpočetnější skupinou respondentů navštěvující studio Oriflame byli respondenti mezi 35 a 55 rokem života. Tato skupina dotazovaných zákazníků ohodnotila většinou celkovou spokojenost známkou 1 a 2. Pokud se zaměříme na mladší ročníky, ty už tak vysokou celkovou spokojenost nemají. Většina respondentů mladších 35 let ohodnotila svoji spokojenost známkou 3. Ze zjištěných výsledků je zřejmé, že celkově spokojenějšími zákazníci jsou ve věku 35 a více let.

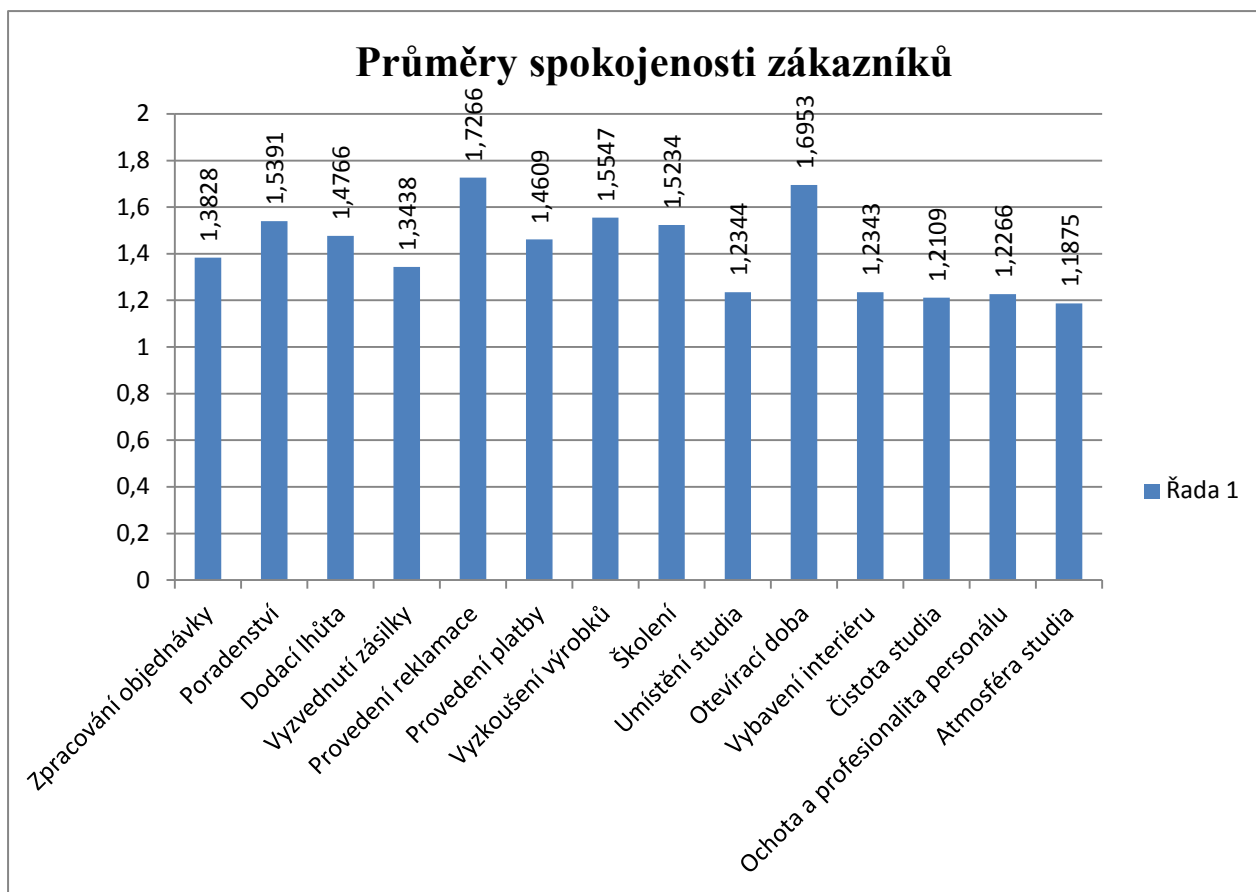
Další otázka se již týkala dílčí spokojenosti s předem určenými faktory. Otázka se ptala na spokojenost s jednotlivými faktory, kde je zákazníci hodnotili na škále od 1 do 4 (1 znamenala velmi spokojen/a, 2 znamenala spokojen/a, číslice 3 nespokojen/a a 4 velmi nespokojen/a). Výsledky odpovědí na tuto otázku byly statisticky zpracovány a byl vypočítán aritmetický průměr, směrodatná odchylka, modus a medián. Výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. 1.

*Tabulka 1: Statistická analýza faktorů spokojenosti zákazníků*

<b>Faktor spokojenosti</b>	<b>Modus</b>	<b>Medián</b>	<b>Průměr</b>	<b>Směrodatná odchylka</b>
Zpracování objednávky	1	1	1,3828	0,4861
Poradenství	1	2	1,5391	0,5435
Dodací lhůta	1	1	1,4766	0,5585
Vyzvednutí zásilky	1	1	1,3438	0,4750
Provedení reklamce	2	2	1,7266	0,6214
Provedení platby	1	1	1,4609	0,5289
Vyzkoušení výrobků	1	2	1,5547	0,5702
Školení	1	1	1,5234	0,6610
Umístění studia	1	1	1,2344	0,4417
Otevírací doba	2	2	1,6953	0,7022
Vybavení studia	1	1	1,1243	0,4236
Čistota studia	1	1	1,2101	0,4080
Ochota a profesionalita personálu	1	1	1,2266	0,4369
Atmosféra studia	1	1	1,1875	0,4098

Zdroj: vlastní zpracování

Pro přehlednost pořadí hodnocení spokojenosti zákazníků s jednotlivými faktory jsou průměry jednotlivých faktorů přeneseny do grafu, který prezentuje obrázek č. 23.



Obrázek 23: Průměry spokojenosti zákazníků s jednotlivými faktory  
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že spokojenost s jednotlivými faktory je vysoká. U všech faktorů vyšel průměrný výsledek hodnocení spokojenosti mezi známkami 1 až 2, což znamená velmi spokojen až spokojen. Nejspokojenější jsou respondenti s atmosférou studia, čistotou studia, ochotou a profesionalitou personálu, vybavením interiéru a s umístěním studia. Po rozhovoru s majitelkou i dalším personálem vyšlo najevo, že právě atmosféru studia si zákaznice velice pochvalují. Dokonce i díky atmosféře získalo i mnoho zákazníků z ostatních studií Oriflame v Liberci, kde byli zákazníci nespokojeni zejména s chováním personálu a s poskytovanými službami. I směrodatná odchylka hodnocení spokojenosti tohoto faktoru je nízká, takže mezi hodnoceními spokojenosti tohoto faktoru nejsou velké rozdíly. Nejčastějším hodnocením, tedy modus, je známka 1. Poloha kosmetického studia je více než výhodná. Studio se nachází přibližně 2 minuty od autobusové a tramvajové zastávky Fügnerova. Jedinou uváděnou nevýhodou je absence vlastního parkoviště. Ovšem zákazníci mohou použít přilehlé parkoviště k domu bytového družstva, kde studio sídlí, anebo asi 1 minutu vzdálené parkoviště supermarketu Lidl.



Nejhorší průměr hodnocení měl faktor provedení reklamace. Avšak z výsledku nejde úplně vyčíst, jestli zákazníci hodnotili faktor provedení reklamace jako službu kosmetického studia bez ohledu na uznání či neuznání reklamace přímo u společnosti Oriflame. Mezi další faktory s vyšším průměrem patří otevírací doba, zkoušení výrobků, poradenství a školení.

S přihlédnutím na výsledek odpovědí na otázky č. 2 a 3 dotazníku lze vyčíst, že zákazníci hojně využívají dny, kdy má kosmetické studio Oriflame delší pracovní dobu a to tedy v pondělí a ve čtvrtek. Spokojenost s otevírací dobou vyšla jako druhá nejhorší ze všech faktorů. Z toho lze vyvodit, že by zákazníci uvítali delší pracovní dobu distribučního studia Oriflame i v ostatních dnech.

Při rozhovoru s personálem distribučního studia Oriflame se ukázalo, že zákazníci chtějí vyzkoušet výrobky, které zrovna v tu dobu nejsou ve studiu k dispozici a to nejčastěji z důvodu, že si je někdo vypůjčí. Právě tato skutečnost může ovlivňovat spokojenost s faktorem vyzkoušení výrobku či poradenství. Právě tyto dva faktory byly mezi 5 faktory s nejvyššími průměry. Avšak modus u hodnocení spokojenosti faktoru vyzkoušení výrobků i poradenství byl známka 1.

Posledním faktorem v této pětici je školení. Jak už bylo uvedeno, ve studiu Oriflame probíhají různá školení např. školení pleťové kosmetiky, školení rituálu péče o pleť, školení na výrobky Wellness či školení cesty k úspěchu. Tyto školení navštěvují nejčastěji pouze zákazníci, kteří kosmetiku Oriflame distribuují dál svým vlastním zákazníkům. Nejnavštěvovanější školení distribučního studia Oriflame je novinkové školení, které probíhá každý poslední katalogový čtvrtek tj. jednou za 3 týdny. Na tomto školení se prezentují nové výrobky následujícího katalogu. Zákazníci se na něm dozvědí mnoho informací o nových výrobcích, mohou si je i ve studiu přímo vyzkoušet nebo prohlédnout. Majitelka studia podává během tohoto školení i novinky ze společnosti Oriflame např. o různých nových kampaních, akcích, změnách atd.

Dalším důležitým krokem bylo vyhodnocení důležitosti jednotlivých faktorů. Respondenti vybírali míru důležitosti ze škály 1 až 5, kdy 1 znamenala velmi důležité, 2 důležité, 3 spíše důležité, 4 spíše nedůležité a 5 znamenala nejméně důležité. Z výsledků výzkum lze vyčíst

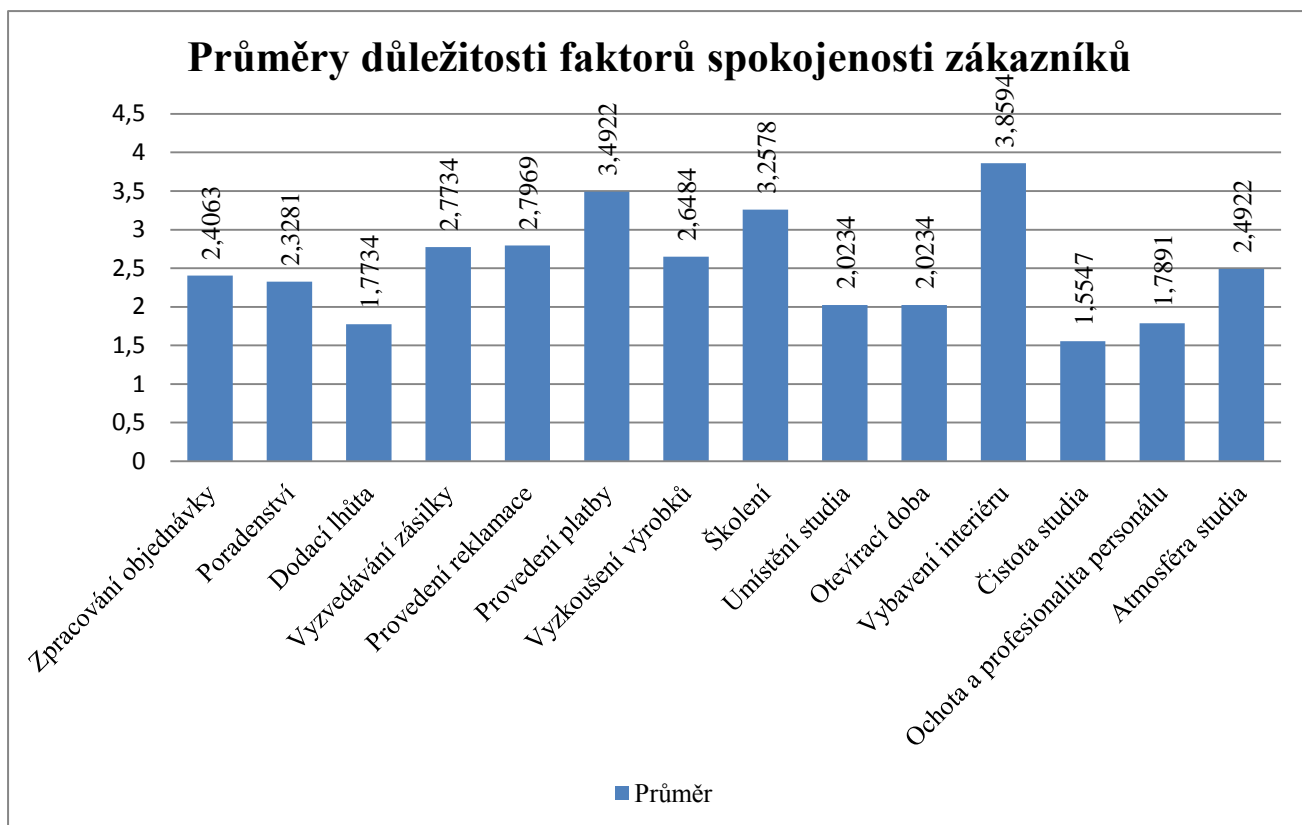
5 nejdůležitějších a 5 nejméně důležitých faktorů. Výsledky odpovědí na tuto otázku byly statisticky zpracovány a byl vypočítán aritmetický průměr, směrodatná odchylka, modus a medián. Výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. 2.

*Tabulka 2: Statistická analýza důležitosti jednotlivých faktorů spokojenosti zákazníka*

Faktor	Modus	Medián	Průměr	Směrodatná odchylka
Zpracování objednávky	2	2	2,4063	1,2147
Poradenství	1	2	2,3281	1,1931
Dodací lhůta	1	2	1,7734	0,8217
Vyzvednutí zásilky	3	3	2,7734	1,9122
Provedení reklamace	4	3	2,7969	1,3250
Provedení platby	5	4	3,4922	1,3463
Vyzkoušení výrobků	1	2	2,6484	1,4064
Školení	5	4	3,2578	1,6642
Umístění studia	1	2	2,0234	1,0343
Otevírací doba	1	2	2,0234	1,0640
Vybavení interiéru	4	4	3,8594	0,9900
Čistota studia	1	1	1,5547	0,6099
Ochota a profesionalita personálu	1	1	1,7891	1,0357
Atmosféra studia	1	2	2,4922	1,3050

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro přehlednost jsou průměry hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů ovlivňující spokojenost důležitosti přeneseny do grafu, který prezentuje obrázek č. 24.



Obrázek 24: Průměry hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů ovlivňující spokojenost zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitějším faktorem pro zákazníky studia Oriflame bez ohledu na studio je čistota studia. Tento faktor vyšel z výzkumu s průměrem 1,56, což je označováno ve škále hodnocení velmi důležité až důležité. Faktor čistota studia měl směrodatnou odchylku 0,6099, což ukazuje, že se zákazníci v odpovědích mnoho nelišili. I modus tohoto faktoru je hodnocení velmi důležitý. Na druhém místě důležitosti faktorů se umístil faktor dodací lhůta s průměrem 1,77, což je označováno za důležité. Na dalším místě jsou dva faktory, které vyšly z vyhodnocení odpovědí se stejným průměrem 2,02 a to faktory umístění studia a otevírací doba. Tento průměr opět znamená na zvolené škále hodnocení důležitosti „důležité“. Oba tyto faktory vyšly z výzkumu s nízkou směrodatnou odchylkou, tudíž se zákazníci v odpovědích poměrně shodli. Pátým nejdůležitějším faktorem je faktor atmosféra studia s průměrnou důležitostí 2,49, což je ve škále hodnocení mezi důležité až spíše důležité.

Nejméně důležitým faktorem pro zákazníky studia Oriflame je vybavení studia. Tento faktor vyšel z výzkumu s průměrem 3,86, což se ve škále hodnocení důležitosti téměř

přiklání k spíše nedůležité. Modus faktoru vybavení studia je 4. Na tomto hodnocení důležitosti faktoru se zákazníci shodli, protože směrodatná odchylka vyšla 0,99. Dalším nejméně důležitým faktorem vyšel faktor provedení platby. Tento výsledek lze přisoudit tomu, že službu provedení platby využívají nejčastěji jen osoby ve vyšším věku. Velká část respondentů provádí platby za kosmetiku Oriflame převodem z účtu či platbou kartou již při objednávání zboží.

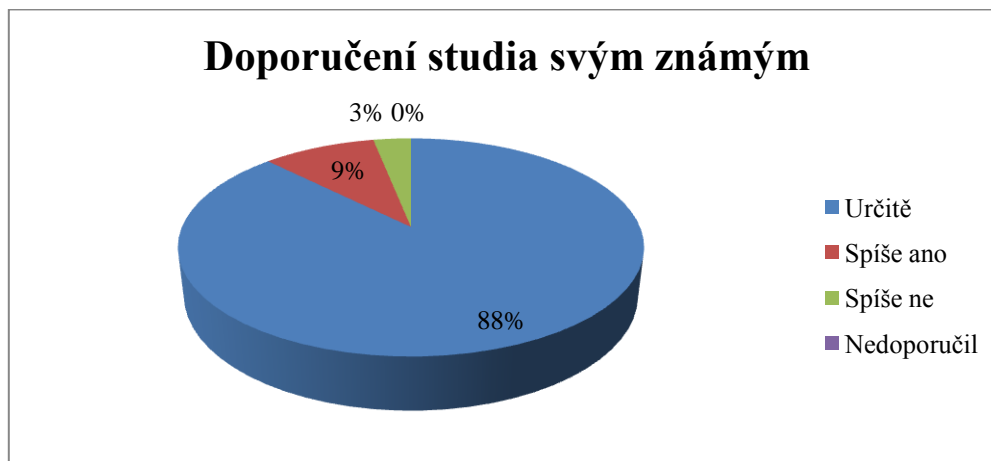
Další faktor, který není pro zákazníky, až tak důležitý je faktor školení. Tento faktor vyšel s průměrným hodnocením 3,26, což ale na škále důležitosti znamená stále spíše důležité. Směrodatná odchylka u této otázky vyšla ale nejvyšší ve vyhodnocení této otázky a to 1,66. Tento výsledek ukazuje, že na odpovědích na tuto otázku se respondenti neshodli. Tento výsledek lze vysvětlit, tak že školení se nezúčastňuje velká část distribučního studia Oriflame. Většinou se těchto školení zúčastňují jen zákazníci studia, kteří kosmetiku Oriflame distribuují dále. Ti kosmetičtí poradci, kteří nakupují kosmetiku jen pro sebe a svoji rodinu, využívají nejčastěji jen službu vyzkoušení produktů přímo ve studiu nebo navštěvují pouze školení na nové výrobky.

Dalšími nejméně důležitými faktory jsou faktory provedení reklamace a vyzvedávání zásilky. Faktor provedení reklamace vyšel z výzkumu s průměrem 2,80 a faktor vyzvedávání zásilky s průměrem 2,77. Oba tyto průměry ale znamenají na škále hodnocení spíše důležité.

Pokud se spojí výsledky, které vyšli z odpovědí na otázky číslo 6 a 7 dotazníku, vyjde, jak jsou respondenti spokojeni s faktory, které jsou pro ně nejdůležitější. Jak je popsáno v popisu výsledků otázky číslo 7, nejdůležitějšími faktory ovlivňující spokojenost zákazníků jsou čistota studia, dodací lhůta, umístění studia, otevírací doba a atmosféra studia. V hodnocení spokojenosti vyšly všechny tyto faktory s hodnocením mezi velmi spokojen až spokojen. Nejdůležitější faktor v hodnocení spokojenosti vyšla čistota studia, která vyšla s průměrem spokojenosti 1,23, která je v hodnocení spokojenosti na druhém místě. Což je velmi dobrý výsledek. Z těchto 5 nejdůležitějších faktorů pro spokojenost zákazníků vychází se samotnou spokojeností nejhůře faktor otevírací doba. Otevírací doba vyšla z výzkumu s průměrem 1,70, což se už nepřiklání k hodnocení velmi spokojen, ale pouze

k hodnocení spokojen. Samozřejmě to není špatný výsledek, tento výsledek stále vyjadřuje spokojenost, ale je tu určitý prostor ke zlepšení.

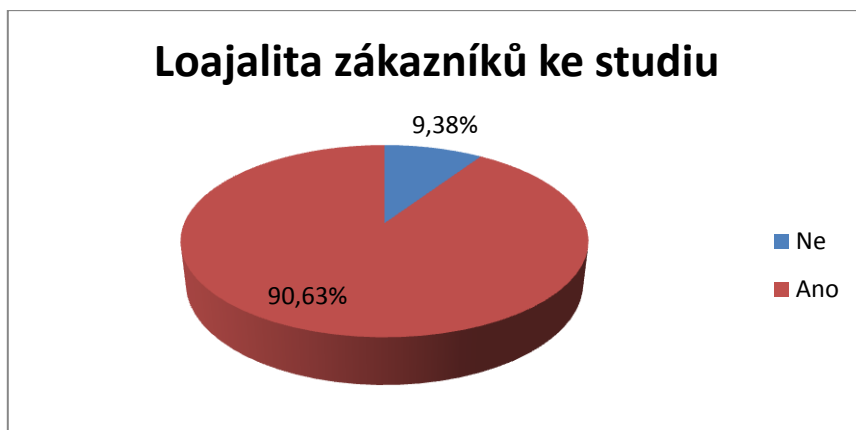
Dalším ukazatelem spokojenosti zákazníků je, zda by zákazníci studia Oriflame v Mlýnské ulici doporučili návštěvu studia svým známým. Tuto skutečnost prezentuje obrázek č. 25.



Obrázek 25: Doporučení studia svým známým  
Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 25 je vidět, že téměř všichni dotázaní zákazníci by distribuční studio Oriflame doporučili k návštěvě svým známým. Ze všech respondentů označili odpověď určitě a spíše ano 114 respondentů, což je 97 % všech dotazovaných zákazníků. Tento výsledek má určitou spojitost s otázkou, která se ptala na celkovou spokojenost s distribučním studiem Oriflame. Celkovou spokojenost zákazníků v otázce číslo 5 dobře hodnotilo 97 % respondentů. Tento výsledek jasně potvrzuje veřejně známou pravdu, že pouze spokojený zákazník doporučí podnik dalším lidem. V případě služeb je to dokonce nejčastější způsob získávání nových zákazníků.

Jak jsou zákazníci loajální k distribučnímu studiu Oriflame, ukazuje obrázek č. 26.



Obrázek 26: Loajalita zákazníků studia Oriflame  
Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníku se orientovala na zjištění míry loajality ke kosmetickému studiu Oriflame v Mlýnské ulici. Tato otázka přesně zněla: „Navštívujete i jiné distribuční studio Oriflame?“ Na tuto otázku odpovědělo pouze necelých 10 % respondentů „Ano“, tedy že navštívují i jiné distribuční studio. Z výsledků tedy vyplývá, že 90,63 % všech respondentů jsou kosmetickému studiu v Mlýnské ulici věrní.

Tento výsledek byl očekáván i majitelkou studia. Z rozhovoru s majitelkou kosmetického studia vyplynulo, že někteří zákazníci, kteří nejsou v přímé prodejní síti paní Cigánikové, navštívují i distribuční studio, které je ve vlastnictví jejich sponzora, tedy osoby, která je ke společnosti Oriflame přivedla. Nejčastějším důvodem je účast na školeních, které přímo pořádá jejich sponzor, a osobně na školení své kosmetické poradce osobně pozve, aby uchoval dobrý vztah mezi jím a svým kosmetickým poradcem. Z daného fakta vyplývá, že někteří zákazníci kosmetického studia Oriflame využívají pouze služby spojené s vyzvedáváním zásilky a to z důvodu lepší polohy studia než studio svého sponzora.

### 3.4 Shrnutí výsledků marketingového výzkumu

Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků v distribučním studiu probíhal v létě v průběhu dvou týdnů. Výzkumu se zúčastnilo 156 respondentů, z toho 28 vyplněných dotazníků muselo být vyřazeno pro větší počet nezodpovězených otázek. Celkem tedy 128 dotazníků bylo zařazeno do marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků. Pro lepší pochopení fungování distribučního studia proběhl i velmi podrobné neformální rozhovory s majitelkou i personálem studia, který přinesl velmi mnoho velmi cenných informací.

Cílem marketingového výzkumu bylo zjistit, zda jsou zákazníci distribučního studia v Mlýnské ulici spokojeni s poskytujícími službami a které faktory přispívají k jejich spokojenosti největší mírou. Tím byly také zjištěny faktory, se kterými zákazníci spokojeni nejsou a na které je potřeba se zaměřit, pokud bude chtít podnik spokojenost svých zákazníků zvýšit.

Typický zákazník kosmetického studia Oriflame je žena ve věku 36 – 55 let se středoškolským vzděláním s maturitou a je zaměstnaná. Žije v domácnosti 4 osob s celkovým příjmem 30 000 – 49 000 Kč a je členkou prodejní sítě majitelky studia.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že kosmetické studio navštěvuje většina zákazníků pravidelně každý měsíc a skoro pětina zákazníků chodí do studia každý týden. Nejvíce navštěvovanými dny jsou pondělí a čtvrtek. V tyto dny navštěvuje kosmetické studio 65 % zákazníků. Téměř 67 % zákazníků, navštěvuje studio odpoledne či k večeru. Tím se zároveň potvrzují i dny, kdy kosmetičtí poradci navštěvují studio nejčastěji a to v pondělí a ve čtvrtek, kdy je studio otevřeno nejdéle. Jako hlavní důvod návštěvy studio uvedlo 41 % všech zákazníků polohu studia, která je vzhledem k dostupnosti velmi výhodná.

V části dotazníku, která byla zaměřená přímo na spokojenost zákazníků, byly nalezeny faktory, které jsou pro zákazníka studia nejdůležitější. Rovněž bylo zjištěno, jak jsou s těmito faktory zákazníci spokojeni. Byla zjištěna i celková spokojenost s kosmetickým studiem a loajalita zákazníků ke studiu. Z vyhodnocení otázky na důležitost faktorů, bylo zjištěno, že nejdůležitějšími faktory pro spokojenost zákazníků v distribučním studiu jsou

čistota studia, dodací lhůta, umístění studia, otevírací doba a atmosféra studia. S těmito faktory jsou zákazníci ve studiu spokojeni. Celkově je spokojeno s kosmetickým studiem 87 % všech dotazovaných zákazníků a studio by doporučilo svým známým 97 % respondentů. Tento výsledek je pro distribuční studio velmi dobrý. Na otázku loajality odpovědělo 90 % dotázaných zákazníků, že nenavštěvují jiné distribuční studio Oriflame.

Cílem výzkumu bylo zjistit míru spokojenosti zákazníků. Vzhledem k tomu, že většina zákazníků navštěvuje kosmetické studio v Mlýnské ulici pravidelně, očekávalo se, že zákazníci jsou celkově s fungováním studia spokojeni. Nespokojení zákazníci by pravděpodobně dané kosmetické studio vyměnili za nějaké jiné, ve městě Liberec se nachází další 3 certifikované distribuční studia.

Na základě výsledků byla zjištěna, velmi dobrá celková spokojenost zákazníků distribučního studia Oriflame. Výzkum neodhalil žádné velké pochybení s ohledem na spokojenost zákazníků. Celkově byly odhaleny jen určité faktory s nižší spokojeností. Návrhy ke zlepšení spokojenosti s těmito faktory jsou představeny v následující kapitole.



## 4 Návrhy a doporučení na zvýšení spokojenosti zákazníků

Distribuční studio Oriflame je malým podnikem, ve kterém nikdy žádný marketingový výzkum spokojenosti zákazníků neprobíhal. Jedinou zpětnou vazbou od zákazníků jsou informace, které řeknou personálu samotní zákazníci při rozhovorech s majitelkou či personálem Oriflame. Nejčastěji to jsou pochvaly, jak rádi zákazníci do distribučního studia chodí a to hlavně kvůli přívětivé atmosféře ve studiu. Majitelka studia i personál studia se snaží o velmi osobní přístup k zákazníkům. Pokud jde o negativní věci, o kterých zákazníci ve studiu informují, ve většině případů se tyto výtky netýkají přímo fungování studia, ale stížnosti se týkají přímo společnosti Oriflame. To však určitě neznamená, že by zákazníci k fungování studia neměli nějaké výtky či byli se vším spokojeni. Jen tyto informace neposkytují přímo ve studiu majitelce či personálu studia. Proto majitelka studia návrh provedení marketingového výzkumu přijala a ona i personál studia byli při výzkumu velmi nápomocní a to jak při dotazování respondentů, tak poskytování informací pro bližší přiblížení fungování certifikovaného distribučního studia Oriflame.

Z výzkumu vyplynula celková spokojenost zákazníků navštěvující distribuční studio Oriflame. I s jednotlivými faktory ovlivňující spokojenost zákazníků jsou zákazníci ve výsledku spokojeni. Avšak díky výzkumu spokojenosti zákazníků byly odhaleny menší nedostatky např. kratší otevírací doba v některých dnech a nedostatek testerů. Na následujících řádcích budou identifikované nedostatky společně s návrhy a doporučeními, které by vedly k jejich zmírnění resp. odstranění a tak k zvýšení spokojenosti zákazníků. Všechny návrhy a doporučení vzešly z výsledků výzkumu.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že zákazníci navštěvují kosmetické studio ve dnech s delší otevírací dobou. Právě otevírací doba vyšla z marketingového výzkumu s druhým nejhorším průměrem spokojenosti. Vzhledem k tomu, že tento faktor patří k faktorům, kterým zákazníci přiřadili velkou důležitost, je na místě zamyšlení, zda i v dalších dnech otevírací dobu znovu neprodloužit. Otevírací doba byla změněna přesněji tedy zkrácena před rokem a půl z důvodu velmi nízké návštěvnosti studia právě v těchto dnech a hodinách. Z výsledku výzkumu se ukázalo, že tento krok nebyl správný. Pokud se ale na tento návrh podíváme z finančního hlediska, nepřinesl by majitelce pravděpodobně vyšší zisk. Důvodem

je, že certifikované distribuční studio v Mlýnské ulici má oproti jiným studiím v Liberci stále nejdelší provozní dobu. Prodloužení otevírací doby by vedlo pouze ke zvýšení spokojenosti, nikoliv zisku. Důvodem nižší spokojenosti může být i znakem toho, že si na toto zkrácení kosmetičtí poradci ještě nezvykli.

Dalším faktorem, se kterým byli zákazníci studia Oriflame nejméně spokojeni, byl faktor provedení reklamace. Při určování důležitosti s ohledem na spokojenost zákazníků se však ukázalo, že tento faktor není pro zákazníky až tak důležitý. Z výsledku hodnocení spokojenosti s tímto faktorem nelze vyčíst, zda zákazníci hodnotili tento faktor pouze jako poskytující službu nebo hodnotili i výsledek reklamace. Výsledek reklamace distribuční studio neovlivní. Uznání či neuznání reklamace je pouze na společnosti Oriflame, která reklamace vyhodnocuje. Ukázalo se, že při negativním vyhodnocení reklamace samotnou společností, se snaží majitelka studia v některých případech zákazníkům vyjít vstříc. Kdyby byl tento přístup aplikován i v dalších případech, mohlo by to vést k vyšší spokojenosti zákazníků s tímto faktorem. Z hlediska finanční náročnosti tohoto přístupu lze očekávat mírný nárůst nákladů studia. S ohledem na to, že nejčastěji reklamaci podávají pouze kosmetičtí poradci, kteří se věnují prodeji a neuznání reklamaci ze strany společnosti Oriflame není až tak časté, nárůst nákladů nebude vysoký. Je zřejmé, že by tento krok mohl vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zamezit ztrátám těchto kosmetických poradců z důvodu nespokojenosti. Ztráta zákazníků znamená pro studio samozřejmě finanční ztráty.

Byla zaznamenána i nižší spokojenost se službou vyzkoušení výrobků přímo ve studiu. Jak bylo dříve napsáno, mnoho výrobků k vyzkoušení chybí, zejména nových produktů a to z toho důvodu, že v době požadavku zákazníka o vyzkoušení daného výrobku byl zapůjčen jinému kosmetickému poradci. V tomto případě lze doporučit mít k dispozici od každého nového výrobku 2 kusy produktu. Jeden aby sloužil výhradně ke zkoušení ve studiu a druhý, aby byl určený pouze k zapůjčování kosmetickým poradcům a to zejména prodejcům. Pokud by toto řešení nebylo uskutečnitelné, doporučuje se nezapůjčovat nové výrobky kosmetickým poradcům k potřebě vyzkoušení pro své zákazníky. Z výše zájmů o vyzkoušení těchto produktů přímo ve studiu vyplývá, že pokud by byl výrobek stále k dispozici přímo ve studiu, vedlo by to pravděpodobně ke zvýšení nákupu daleko většího množství daného produktu, než může objednat jeden kosmetický poradce svým

zákazníkům. Náklady na zavedení tohoto doporučení nejsou vysoké. Společnost Oriflame poskytuje velmi výraznou slevu na nákup nových výrobků. Tato sleva je opravdu vysoká a je poskytnutá na 1 kus od každého nového výrobku. Tím pádem distribuční studio Oriflame získá 1 kus od každého výrobku za opravdu velmi nízké ceny. Druhý výrobek může kosmetické studio nakoupit v běžné nákupní ceně. Nejčastěji celková cena za nové výrobky nepřesáhne 1 000 Kč. Pokud by byly výrobky ve studiu k dispozici stále, vzhledem k velkému počtu zákazníků, kteří distribuční studio navštěvuje, je jisté, že finanční prostředky poskytnuté na nakupení těchto testerů by se vrátily a dokonce by přinesly majitelce studia další zisk.

Další doporučení je ve směru poradenství a poskytování poradenství. Poskytování informací by bylo doporučeno rozšiřovat i pomocí moderních kanálů, které v dnešní době nejsou ve distribučním studiu používány vůbec. Nejčastější přenos informací např. o speciálních akcích je prováděn přímo ve studiu. Pouze v případě, že je akce velmi výjimečná, se rozesílají textové zprávy všem kosmetickým poradcům, kteří se věnují prodeji. Tudíž skupina zákazníků distribučního studia, která tuto informaci získá je velmi malá. V tomto případě se studiu doporučuje založit profil distribučního studia na sociálních sítích, a to hlavně na stránce Facebook či Instagram. Vzhledem k charakteristice typického zákazníka kosmetického studia, který byl v této práci identifikován, se doporučení vztahuje hlavně na sociální síť Facebook. Sdílení informací pomocí této sociální sítě by vedlo k zasažení většího počtu lidí, protože profil na facebookových stránkách má čím dál více osob i ve vyšším věku. Samozřejmě je doporučované zachování stávajícího způsobu informování, protože osobní kontakt je v tomto druhu podnikání velmi důležitý. Tento krok by vedl ke zvýšení povědomí i u široké veřejnosti. Finanční náročnost je tohoto opatření téměř nulová a jistě by vedla k větší návštěvnosti studia i k větším prodejům kosmetiky Oriflame distribuované právě přes toto studio, což by vedlo ke zvýšení obchodního obrátu studia.

Vzhledem k faktu, že kosmetické studio má velmi malý počet zákazníků v nižších věkových skupinách, orientovala bych se v otázce získávání nových kosmetických poradců právě v těchto věkových skupinách. Hlavním důvodem je budoucí udržení fungování distribučního studia, ale i podnikání majitelky studia. Z výsledků výzkumu totiž vyplynulo, že většina zákazníků kosmetického studia je v přímé prodejní síti majitelky

studia. S přihlédnutím k tomu, že i společnost Oriflame začíná svůj marketing orientovat na mladší klientelu, je to logický krok. Orientace propagace společnosti Oriflame by měla toto rozšiřování prodejní sítě ulehčit. I založení profilu na sociální stránce Facebook, které bylo doporučeno v předchozím odstavci, by podpořilo získávání mladších kosmetických poradců.

Dalším doporučením je zvýšit povědomí o distribučním studiu v jeho okolí. Kosmetické studio je označené pouze u vchodu do budovy, ve které studio sídlí. Tento vchod je orientován na bok budovy a vůbec není vidět z chodníku či silnice. Proto většina kolemjdoucích o existenci studia vůbec neví. Vzhledem k tomu, že studio se nachází kousek od centra města Liberec, projde kolem mnoho osob. Na čelo budovy, která směřuje na chodník a silnici, se doporučuje umístění poutače. Dále se doporučují i propagační akce přímo před studiem s cílem toto povědomí o studiu Oriflame zvýšit v jeho okolí. Náklady na tuto propagaci by byly v řádu tisíců korun, ale s ohledem na to, že povědomí o tomto studiu není vysoké, byly by to dobře vynaložené finanční prostředky. Zvýšení povědomí o distribučním studiu Oriflame by mohlo vést k získání nových zákazníků, v tomto případě tedy i získání nových kosmetických poradců, kteří by rozšířili prodejní síť majitelky studia.

## Závěr

V Liberci se nachází celkem 4 certifikované distribuční studia Oriflame. Jelikož zákazníci nejsou nijak zavázáni navštěvovat studio svého poradce, mají zákazníci právo volby studia. Z tohoto důvodu volného přechodu mezi jednotlivými studii hraje důležitou roli zákaznická spokojenost. Loajalita zákazníka není samozřejmostí, a proto je neustále nutné pracovat na vztahu se zákazníkem. Základním stavebním kamenem loajality zákazníků je celková spokojenost s daným podnikem, nejen spokojenost se samotným produktem.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout opatření, která by vedla při zavedení těchto kroků ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Prostředkem byl zvolen marketingový výzkum spokojenosti zákazníků. Tento marketingový výzkum byl zaměřen na certifikované distribuční studio Oriflame v Liberci v Mlýnské ulici. Dotazováním zákazníků byla zjištěna nejen jejich celková spokojenost, ale i spokojenost s dílčími faktory ovlivňující celkovou spokojenost zákazníků a jejich důležitost.

Marketingový výzkum byl ve studiu velmi dobře přijat. Vyplnění dotazníků odmítlo pouze 12 respondentů. Celkem bylo získáno od respondentů celkem 128 správně vyplněných dotazníků, které byly použity k analýze spokojenosti zákazníků. Výzkum ukázal, že zákazníci jsou se službami distribučního studia celkově spokojeni. Výsledkem výzkumu bylo také identifikování typického zákazníka. Typický zákazník sledovaného distribučního studia je žena ve věku 36 – 55 let se středoškolským vzděláním s maturitou a je zaměstnaná. Žije v domácnosti 4 osob s celkovým příjmem 30 000 – 49 000 Kč a je členkou prodejní linie majitelky studia.

Celková míra spokojenosti byla vysoká a celkově 60 respondentů označili celkovou spokojenost známkou 1. Spokojenost s jednotlivými faktory, které ovlivňují celkovou spokojenost zákazníků, byla také vysoká. Nejméně byli respondenti spokojeni s faktory provádění reklamací, otevírací doba, vyzkoušení produktů a poradenství. Z hlediska důležitosti vyšly tyto faktory ovlivňující spokojenost zákazníků ve většině případů s vysokou důležitostí.

Díky marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků byly identifikovány menší nedostatky, spojené právě s uvedenými faktory s nejnižší spokojeností, tedy s otevírací dobou, s poskytováním reklamace, s faktorem vyzkoušení výrobků a poradenství. Následně byly doporučeny kroky k odstranění těchto zjištěných nedostatků. Studiu bylo doporučeno nakoupení většího počtu testerů od nových výrobků, zavedení osobního vyhodnocení v některých případech reklamací a založení profilu studia na sociální stránce Facebook. Dále bylo majitelce distribučního studia doporučeno zaměření propagace v blízkosti studia pro velmi malé povědomí právě o tomto studiu. S ohledem na důležitost jednotlivých faktorů a spokojenosti s nimi, bylo doporučeno zaměření právě na tyto faktory. Zaměření na vylepšení právě těchto faktorů by bylo z hlediska zvýšení spokojenosti zákazníků studia Oriflame efektivní.

Pokud by se pro tyto kroky distribuční studio rozhodlo, jejich zavedení by vedlo ke zvýšení spokojenosti zákazníků. V této práci byla uvedena i finanční náročnost jednotlivých opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

## SEZNAM LITERATURY

CIBÁKOVÁ, Viera. Marketing služieb. Bratislava: Iura edition, 2008. ISBN 978-80-8078210-8.

COCKERELL, Lee. The Customer Rules: The 39 Essential Rules for Delivering Sensational Service. 1st. New York: Crown Business, 2013. ISBN 9780770435608.

FIALA, Alois a Monika BECKOVÁ. Měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. QMProfi [online]. 2013 [cit. 2018-08-07]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/33/mereni-a-zlepsovani-spokojenosti-zakazniku-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ep8JmSoMEhJcAwuDGVk3s8wMO6VlftQMFg/>

GÚČIK, Marian, GAJDOŠÍK, Tomáš a Zuzana LENCSESOVÁ. Kvalita a spokojnosť zákazníka v cestovnom ruchu. Bratislava: Wolters Kluwer.2016. ISBN 978-8081683503.

JESENSKÝ, Daniel. Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0252-5.

JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024727242.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAUFMANN, Hans-Ruediger. Handbook of research on managing and influencing consumer behavior. Hershey, PA: Business Science Reference, 2015. ISBN 9781466665484.

KITA, Jaroslav. Marketing. Bratislava: IURA EDITION, 2010 ISBN 978-80-8078-327-3.

KOTLER, Philip T. a Kevin Lane KELLER. Marketing Management. 14. Prentice Hall: Person Education, 2011. ISBN 9780132102926.

KOZEL, Roman a kol. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 802473527x.

KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA. Jak psát reklamní text. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Marketing (Grada). ISBN 8024740613.

KUNST, Paul, LEMMINK, Jos a Bernd STAUSS (EDS.). Service quality and management. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2013. ISBN 9783322909817.

- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 802473155x.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 802710419x.
- MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024724324.
- MCDONALD, Malcolm, WILSON, Hugh. *Marketingový plán*. Brno: Albatros media, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- Managementmania.com, 2016, [online]. [cit. 2018-08-06, 18:40] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mlm-multi-level-marketing>
- NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NENONEN, Suvi a Kaj STORBACKA. Smash: using market shaping to design new strategies for innovation, value creation, and growth. Bingley, United Kingdom: Emerald Publishing, 2018. ISBN 9781787437982.
- Oriflame.cz, 2018, [online]. cit.[2018-08-06, 17:05] Dostupné z: <https://cz.oriflame.com/>
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- TRONVOLL, Bård. A dynamic model of customer complaining behaviour from the perspective of service-dominant logic. *European journal of Marketing*, 2012, 46.1/2. ISSN 0309-0566..
- VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. Psychologie reklamy. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.



WIRTZ. Jochen. *Winning In Service Markets: Success Through People, Technology And Strategy*. Singapur: World Scientific, 2016. ISBN 9781944659073.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Spokojenost zákazníka*. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2008, 16.4: ISSN 0572-3043.

## Seznam příloh

<i>Příloha A - Dotazník</i> .....	82
-----------------------------------	----

## Spokojenost zákazníků s distribučním studiem Oriflame

Vážená zákaznice/ Vážený zákazníku,

touto formou bych Vás chtěla požádat o spolupráci na výzkumu, který bude základem praktické části mé Diplomové práce. Cílem tohoto výzkumu bude zjistit, jak jste spokojeni se službami kosmetického distribučního studia Oriflame v Mlýnské ulici v Liberci a následně navrhnout, jak tuto spokojenost zvýšit.

Jedná se o anonymní dotazník, jeho vyplnění by nemělo trvat déle než 10 minut. Dotazník je rozdělen do dvou částí. První část se týká přímo spokojenosti s kosmetickým studiem. Druhá část přibližuje Vaši osobu, tyto data pomůžou k lepší vypovídající schopnosti sesbíraných dat. Výsledky výzkumu budou sloužit pouze jako podklad pro Diplomovou práci a majitelka kosmetického studia dostane pouze souhrnné informace o výsledcích tohoto výzkumu.

Dotazník vyplňte prosím zde a vhod'te do označené krabice.

Předem moc děkuji za Vaši ochotu.

Bc. Marcela Macounová, studentka TUL

Pokyny k vyplnění: Pokud nebude uvedeno jinak, zvolenou možnost zaškrtněte.

*1. V jakém časovém intervalu navštěvujete distribuční studio Oriflame?*

- každý týden
- každý měsíc
- 1-3 za půl roku
- 1-3 za rok
- méně než 1-3krát za rok

*2. Který den v týdnu obvykle navštěvujete distribuční studio Oriflame?*

- pondělí
- úterý
- středa

čtvrtek

3. V jaké denní době nejčastěji chodíte do distribučního studia Oriflame?

dopoledne

kolem poledne

odpoledne

k večeru

4. Co je hlavním důvodem Vaši návštěvy tohoto distribučního studia?

poloha studia

přívětivost personálu

poskytované služby

5. Jak hodnotíte svoji celkovou spokojenost s fungováním studia?

(1-5 hodnocení jako ve škole)

**Zvolenou možnost zakroužkujte.**

1

2

3

4

5

6. Ohodnoťte prosím fungování distribučního studia dle níže uvedených faktorů s využitím stupnice: 1-velmi spokojen/a; 2-spokojen/a; /a; 3-nespokojen/a; 4-velmi nespokojen/a.

**Zvolenou možnost zakroužkujte.**

Zpracování objednávky	1	2	3	4
Poradenství	1	2	3	4
Dodací lhůta	1	2	3	4
Vyzvednutí zásilky	1	2	3	4
Provedení reklamací	1	2	3	4
Provedení platby	1	2	3	4
Vyzkoušení výrobků	1	2	3	4
Školení	1	2	3	4
Umístění studia	1	2	3	4
Otevírací doba	1	2	3	4
Vybavení interiéru	1	2	3	4
Čistota studia	1	2	3	4
Ochota a profesionalita personálu	1	2	3	4
Atmosféra studia	1	2	3	4

7. Jak jsou pro Vás nezávisle na studiu důležité níže uvedené faktory?

(1-velmi důležité, 2- důležité, 3- spíše důležité, 4-spíše nedůležité, 5-nedůležité).

**Zvolenou důležitou zakroužkujte.**

Zpracování objednávky	1	2	3	4	5
Poradenství	1	2	3	4	5
Dodací lhůta	1	2	3	4	5
Vyzvednutí zásilky	1	2	3	4	5
Provedení reklamaci	1	2	3	4	5
Provedení platby	1	2	3	4	5
Vyzkoušení výrobků	1	2	3	4	5
Školení	1	2	3	4	5
Umístění studia	1	2	3	4	5
Otevírací doba	1	2	3	4	5
Vybavení interiéru	1	2	3	4	5
Čistota studia	1	2	3	4	5
Ochota a profesionalita personálu	1	2	3	4	5
Atmosféra studia	1	2	3	4	5

8. Doporučil byste distribuční studio Oriflame svým známým?

- určitě
- spíše ano
- spíše ne
- nedoporučil

9. Navštěvujete i jiné distribuční studio Oriflame?

- ano
- ne

10. Jste:

- žena
- muž

11. Jste:

- student/ka
- nezaměstnaný/á
- zaměstnaný/á
- OSVČ

důchodce/kyně

12. *Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:*

základní

středoškolské bez maturity

středoškolské s maturitou

vyšší odborné

vysokoškolské

13. *Celkový čistý měsíční příjem Vaší domácnosti spadá do kategorie:*

15 000 Kč a méně

15 000 – 29 000 Kč

30 000 – 49 000 Kč

50 000 Kč a více

14. *Počet členů Vaší domácnosti je:*

1

2

3

4

5

6 a více

15. *Spadáte do linie majitelky studia paní Cigánikové?*

ano

ne