Poděkování

Poděkování patří především paní Ing. Jitce Burešové, Ph.D. za veškerou podporu, skvělé vedení práce a v neposlední řadě pochopení a trpělivost. Dále paní Ing. Aleně Linhartové za velkou pomoc s respondenty k dotazníkovému šetření a nakonec firmě Kitl s.r.o., jejím zaměstnancům a jednateli panu Ing. Janu Vokurkovi za důvěru a přátelský přístup.

Anotace

V době postupující globalizace a blahobytu se konkurenční prostředí stává stále silnějším a zákazník stále náročnějším. Firmy vynakládají obrovské finanční prostředky za účelem upoutání pozornosti zákazníka, přesvědčení ho o koupi jejich výrobku, budují silné značky a snaží se zákazníky více zapojit do firemního dění. Tím samozřejmě sledují motivy ve formě vyššího zisku či vyššího podílu na trhu, toho je ale často dosaženo nejprve přes spokojenost zákazníka a později přes jeho loajalitu. S mírnými odlišnostmi ve firmách platí známé Paretovo pravidlo 80/20 – 80% příjmů firmy plyne zpravidla z 20% velmi spokojených, své nákupy opakujících zákazníků.

Předmětem této práce je právě loajalita zákazníka, konkrétně k sirupům značky Kitl Syrob, kdy hlavním cílem práce je provést měření spokojenosti, loajality a hodnoty zákazníka. Pomocí exploračního průzkumu byly odhaleny první oblasti, ve kterých by mohla firma zaostávat a na jeho základě sestaveno strukturované dotazníkové šetření, kterým podle metody ECSI byly zjištěny faktory, které loajalitu zákazníka ke značce Kitl Syrob zásadně ovlivňují. Byly odhaleny názorové rozdíly loajálních a neloajálních zákazníků a ze získaných dat z dotazníkového šetření byla navržena řešení problematických částí. Dále byla sestavena multifunkční kalkulačka hodnoty zákazníka v programu MS Excel, která byla vytvořena za účelem zdůraznit důležitost loajálního zákazníka pro firmy a podnítit tak firmy o tyto zákazníky usilovat a jako podpora manažerského rozhodování.

Klíčová slova: loajalita zákazníka, spokojenost, kvalita, hodnota zákazníka, hodnota pro zákazníka, diferenční analýza, metoda ECSI

Annotation

In the era of globalization and prosperity, competitive background is getting stronger and customers more demanding. Companies spend huge amount of money on catching customer's eye and convincing customer to buy company's products. Enterprises try to build strong brands and engage customers into their background. The motivation that drives them is to gain higher profit or bigger market share. These goals are usually achieved firstly by customer satisfaction and then customer loyalty. There is an applicable rule, Pareto 80/20 rule, which can be viewed as 80% of company's income generally comes from 20% very satisfied customers repeating their purchases.

The main subject of this thesis is consumer loyalty, particularly towards brand of syrups Kitl Syrob. The main goal is to measure customer satisfaction, customer loyalty and customer lifetime value. By dint of exploratory research first areas, where the company might fall behind, were detected and on its foundation, structured questionnaire was established. Using the ECSI method, major factors that fundamentally influences customer loyalty towards Kitl Syrobs were revealed. Furthermore, the differences between opinions of loyal and disloyal customers were found and from the gained data from the questionnaire, resolutions of the problematic parts were suggested. Finally, there was constructed multifunctional calculator that´s able to calculate a customer lifetime value using MS Excel software. The calculator was invented for purpose to highlight an importance of a loyal customer for companies and stimulate firms to aspire for the loyal consumers and as a support of manager decision-making.

Key words: customer loyalty, customer satisfaction, quality, consumer lifetime value, value for the consumer, difference analysis, ECSI method

Obsah

Úvod 10
2 Koncepce a cíle práce 13
2.1 Cíle 13
2.2 Koncepce práce 15
3 Vymezení důležitých pojmů 17
3.1 Zákazník 17
3.2 Kvalita 19
3.3 Hodnota pro zákazníka 20
3.3.1 Užitek 21
3.4 Loajalita zákazníka 23
3.5 Spokojenost zákazníka 26
3.5.1 Kantův diagram spokojenosti zákazníka 26
3.6 Vztah spokojenosti a loajality 30
3.7 Customer lifetime value 33
4 Obecné zásady pro získání loajálních zákazníků 34
4.1 Důvody nutnosti zlepšování se firem v zákaznickém servisu 34
4.2 Moderní pohled na řízení společnosti 37
4.3 Přístup k získání zákazníků 39
4.4 Segmentace trhu 40
5 Metody měření spokojenosti, loajality a hodnoty zákazníka 43
5.1 Diferenční analýza 43
5.2 Metoda ECSI (European customer satisfaction index) 46
5.2.1 Principy ECSI 46
5.2.2 Výhoda této metody 50
5.3 Hodnota zákazníka 51
5.3.1 Jednoduché verze CLV 52

5.3.2 Obecná verze rovnice hodnoty zákazníka 54
5.3.3 Rovnice hodnoty stávajícího zákazníka 55
6 Představení firmy Kitl s.r.o. 57
6.1 O firmě 57
6.1.1 Myšlenka, hodnoty a charakter firmy 58
6.2 Značka Kitl Syrob 60
6.3 Segmentace trhu podle firmy 62
7 Výsledky diplomové práce 63
7.1 Diferenční analýza – explorační průzkum 63
7.1.1 Průběh dotazníkového šetření 63
7.1.2 Vyhodnocení exploračního průzkumu 65
7.1.3 Grafická analýza 68
7.2 Metoda ECSI – hlavní dotazníkové šetření 69
7.2.1 Vybraný vzorek dotazovaných 69
7.2.2 Struktura dotazníku 70
7.2.3 Postup vyhodnocení dotazníkového šetření 74
7.2.4 Vyhodnocení dílčích kategorií 79
7.2.5 Statistické vyhodnocení 89
7.2.6 Loajální zákazník a příčiny neloajality 93
7.2.7 Hypotézy 96
7.3 Hodnota zákazníka v praxi 97
7.3.1 Kalkulačka hodnoty zákazníka 97
7.3.2 Použití kalkulačky 99
7.3.3 Interpretace 102
8 Závěrečná doporučení 104
9 Závěr 107

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hodnota pro zákazníka 21

Obrázek 2 Marketingový trychtýř 24

Obrázek 3 Kano diagram 26

Obrázek 4 Matice spokojenosti a loajality 32

Obrázek 5 Příspěvek na Facebooku 35

Obrázek 6 Recenze na firmu Kitl 36

Obrázek 7 Pro-zákaznicky orientovaná firma 37

Obrázek 8 Od image k loajalitě - schéma kategorií metody ECSI 47

Obrázek 9 Schéma ceny, zákazníka a firmy 51

Obrázek 10 Logo firmy 58

Obrázek 11 Kitl Syroby 60

Obrázek 12 Explorační průzkum graficky 68

Obrázek 13 Od image k loajalitě - schéma kategorií metody ECSI 70

Obrázek 14 Příklad výsledku mediánu 90

Obrázek 15 Příklad výsledku mediánu 2 90

Obrázek 16 Příklad výsledku směrodatné odchylky 91

Obrázek 17 Srovnání loajálních, neloajálních častých a neloajálních zákazníků 95

Obrázek 18 Kalkulačka hodnoty zákazníka 98

Obrázek 19 Výsledné hodnoty kalkulačky CLV 102

Seznam tabulek

Tabulka 1 Modelová situace - diferenční analýza 44

Tabulka 2 Data z exploračního průzkumu 65

Tabulka 3 Data vzorku respondentů 75

Tabulka 4 Data vzorku respondentů s váhami 77

Tabulka 5 Data vzorku respondentů se spokojeností 78

Tabulka 6 Výsledky indexu spokojenosti 80

Tabulka 7 Výsledky kategorie "image" 81

Tabulka 8 Výsledky kategorie "očekávání" 82

Tabulka 9 Výsledky kategorie "očekávaná kvalita" 83

Tabulka 10 Výsledky kategorie "vnímaná hodnota" 84

Tabulka 11 Výsledky kategorie "spokojenost" 86

Tabulka 12 Výsledky kategorie "reklamace" 87

Tabulka 13 Výsledky kategorie "loajalita" 88

Úvod

Autoři moderních publikací o marketingu se obecně shodují na několika bodech, na kterých je moderní marketing postaven a jedním z nich je právě loajální zákazník. Posílení konkurenčního prostředí vlivem globalizace, zvětšení výběru finálního produktu pro zákazníka a tím také téměř neomezená možnost zákazníků měnit svého výrobce či dodavatele vede k nutnosti firem o své zákazníky pečovat, přinášet jim skutečnou hodnotu v podobě kvalitního zboží, ale také doplňkových služeb. Správná aplikace těchto principů může firmě přinést zákazníka věrného, opakovaně nakupujícího a spokojeného.

Tato práce pojednává o loajalitě – věrnosti zákazníka. Ta je v současné době velkou konkurenční výhodou firem a zároveň často vzdáleným nedosažitelným cílem. Aby se firma k tomuto cíli přiblížila, je nutné uvědomění si několika faktů – loajálním zákazníkem může být jen ten zákazník, který bude také spokojený. A spokojeným zákazníkem může být jen ten, komu se dostane kýžené hodnoty za rozumnou cenu a k tomu bude potěšený něčím navíc. Mnoho firem a hlavně pak liniových zaměstnanců trpí představou, že zákazník je vlastně v práci obtěžuje, něco po nich neustále vyžaduje a někdy se lze setkat i s názorem, že obchodní asistenty „ruší při práci“. Jak tato práce ve své teoretické a později i praktické části ukáže, tento přístup je naprosto nesprávný a znamená pro firmu mnohem větší ztrátu, než by se na první pohled mohlo zdát, protože ztráta zákazníka je zároveň ztrátou všech dalších nákupů, které by zákazník realizoval, pokud by spokojený byl.

Základem předejití takovéto chyby je pro-zákaznicky orientované vedení firmy, dále uvědomění si hodnoty zákazníka, správný výběr zákazníka a nakonec správný věrnostní program. O všech těchto aspektech bude práce pojednávat.

1 Koncepce a cíle práce

Tématem této práce je loajalita zákazníka, blíže pak loajalita zákazníka ke konkrétní značce Kitl Syrob podniku Kitl s.r.o. Důvodů ke zvolení tohoto tématu je více. Primárně díky důležitosti, kterou loajální zákazník pro firmu má. Ne vždy si firma uvědomuje, nakolik je „vlastnění" loajálních zákazníků pro ni výhodné. Loajální zákazník je ten, který firmě přináší zisk, jelikož nakupuje opakovaně. Pokud je skutečně spokojený, představuje pro firmu reklamu sám o sobě, mluví o ní v pozitivním slova smyslu a má schopnost přilákat další zákazníky. Navíc prostředky a energie na udržení zákazníka jsou mnohem nižší, než prostředky a energie na získání zákazníka nového. Pokud si společnost uvědomí tento fakt a aplikuje funkční marketingový program loajality zákazníka, povede to na jedné straně k větší prosperitě firmy, na druhé straně ke větší spokojenosti zákazníka. (Sewell, 1996) Dalším důvodem je, že se jedná o zatím ne tak hluboce probádané téma. Zahraniční autoři sice o loajalitě zákazníka píší, nicméně v poměrně omezené míře, České autory, zabývající se tímto tématem, by se dalo s nadsázkou spočítat na prstech jedné ruky, a tak může být práce jedna z prvních publikací, která se pokusí toto téma prohloubit.

1.1 Cíle

Hlavním cílem práce je provést měření spokojenosti a loajality zákazníka ke značce Kitl Syrob podniku Kitl s.r.o., odhalení toho, jaké faktory loajalitu těchto zákazníků ovlivňují, spočítat hodnotu zákazníka pro danou firmu a na základě získaných údajů navrhnout plán na zvýšení loajality.

K dosažení cíle bylo nutné provést několik kroků. Vzhledem k tomu, že měření loajality je náročně uchopitelný proces, prováděný dotazníkovým šetřením, bylo třeba jej rozdělit do dílčích cílů. Celý hlavní cíl byl rozdělen na tři části, v první řadě měření loajality a spokojenosti, v druhé řadě měření hodnoty zákazníka a nakonec návrh plánu na zvýšení loajality.

Dílčí cíle byly stanoveny následovně:

- **Měření loajality a spokojenosti**
    - Identifikovat metody měření loajality zákazníka
    - Provést měření loajality a spokojenosti zákazníka
    - Zjistit slabá místa firmy
    - Potvrzení stanovených hypotéz týkajících se loajality

- **Měření hodnoty zákazníka**
    - Identifikovat metody měření hodnoty zákazníka
    - Sestavit funkční kalkulačku hodnoty zákazníka pro podnik
    - Změřit hodnotu zákazníka firmy Kitl s.r.o.
- **Návrh plánu na zvýšení loajality zákazníka a napravení nedostatků**

1.2 Koncepce práce

Práce byla rozdělena do dvou hlavních celků, teoretické a praktické části. Teoretická část nejprve vymezuje některé nejdůležitější a v práci často používané pojmy. Dále práce rozvede některé obecné zásady pro získání loajálních zákazníků. Na to poté naváže ukázání tří metod, které budou v praktické části použity. Praktická část se nejprve zabývá popisem firmy Kitl s.r.o. a jejími zákazníky, dále pak prováděným výzkumem a jeho vyhodnocením. Samotný výzkum je v práci rozdělen na tři části, nejprve byl dle metody diferenční analýzy proveden explorační průzkum za pomoci dotazníkového šetření, který je zde zaznamenán a pomocí kterého byl zkonstruován strukturovaný dotazník pro komplexnější metodu měření spokojenosti a loajality zákazníka pojmenovanou zkratkou ECSI, která byla následně provedena a popsána. Třetí část výzkumu se týká hodnoty zákazníka, k jejímuž měření byla sestavena podrobná kalkulačka v MS Excel. Všechny části výzkumu jsou vyhodnocené a v souhrnu zapsané v poslední části práce, která se zabývá již konkrétními návrhy a doporučením firmě. Vyhodnocení dat v sobě obsahuje ještě potvrzení tří hypotéz ohledně poznatků o loajalitě zákazníka ve vztahu k firmě Kitl, stanovených na základě literární rešerše.

Stanovené hypotézy:

H1 – Loajalitu zákazníka ovlivňuje kvalita produktu

H2 – Loajalitu zákazníka ovlivňuje spokojenost se značkou

H3 – Loajalitu zákazníka firmy Kitl neovlivňuje jeho měsíční výše příjmu

Přínos práce:

Kromě uvedených cílů, kterými je určen směr práce, je zde ještě jeden cíl, který celé snažení v této práci zastřešuje. Práce má navíc záměr být pro uvedenou firmu skutečně prospěšná a přinést jí relevantní data a nástroje, které ji mohou v její činnosti pomoci. Provedení měření spokojenosti a loajality podle metody ECSI přineslo firmě velmi přesnou představu o tom, co si o ní její zákazníci myslí a jak je vnímána veřejností, dále firma zjistila, jaké procento zákazníků je k ní loajální a proč a co odlišuje po názorové stránce na firmu loajální a neloajální zákazníky. Dále firma obdržela množství podnětů a návrhů, které může použít ke zlepšení zákaznické spokojenosti a zvýšení počtu loajálních zákazníků. Další cennou položkou, kterou firma získala na základě této práce, je nástroj podpory manažerského rozhodování – kalkulačka hodnoty zákazníka. Hodnota zákazníka

je sice primární údaj, který měří, sekundárně pak přináší i informace o návratnosti marketingových investic na základě různých scénářů, celkový zisk z marketingové investice a další zajímavé údaje. Profit, který může firma Kitl z této práce mít, je rozhodně značný, firma bude mít uvedené nástroje, podrobná data a popis metod kompletně k dispozici. Vedení společnosti ještě před dokončením této práce vyjádřilo pozitivní očekávání k přínosu, který pro ni může mít. Zdali toho bude nakonec dosaženo, je už otázkou směrovanou na firmu, práce se však snažila k tomu podat ty nejlepší podklady.

2 Vymezení důležitých pojmů

Pro správné pochopení problematiky v práci rozebírané bude nejprve proveden rozbor jednotlivých pojmů, které se v práci budou objevovat.

2.1 Zákazník

Pojem zákazník je v literatuře definován několika způsoby, ve slovníku lze nalézt pojem zákazník definován jako:

> *„one that purchases comoditi or service" – ten, který kupuje komoditu nebo službu. (Merriam Webster)*

V angličtině je obvykle pojem *customer* a *consumer* oddělený, zákazník je ten, který nakupuje a spotřebitel je ten, který spotřebovává. Tyto pojmy mohou, ale nemusí představovat stejnou osobu. V této práci bude zákazník brán jako pojem širší, a to podle definice:

> *A party that receives or consumes products (goods or services) and has the ability to choose between different products and suppliers. – Strana, která obdrží nebo užívá statek nebo službu a má na výběr mezi různými dodavateli a různými produkty" (business dictionary)*

Zde bude tedy jako zákazník brán i jedinec, který nutně nekupuje, ale zato spotřebovává. Jako příklad lze uvést matku s dítětem kupující sladkosti. Bavili-li bychom se o věrných zákaznících na trhu sladkostí, uvažovali bychom jak matku – kupující, tak dítě – spotřebovávající a cíl práce přinést program na zvýšení zákaznické loajality by se pak mohl zaměřovat i na dítě.

Philip Kotler rozděluje zákazníky na šest skupin, podle toho, k jakému typu trhu patří. Uvádí tyto kategorie:

- **Spotřebitelské trhy** – Ty se skládají z jednotlivců a z domácností, kupujících zboží nebo službu výhradně pro spotřebu.
- **Průmyslový trh** – Zde jsou uvažovány firmy, které nakupují nehotový výrobek a dále ho používají ve své produkci.
- **Trh obchodních mezičlánků** – Ten zahrnuje firmy nebo jednotlivce, kteří produkt koupí s účelem dalšího prodeje, ale žádným způsobem ho nemodifikují.

- **Institucionální trh –** Jedná se o trh tvořený například školami, jídelnami, nemocnicemi apod.
- **Trh státních zakázek** – Ten je tvořen vládními institucemi, které zboží nebo službu kupují s účelem dalšího použití v nějaké veřejné službě.
- **Mezinárodní trh** – Tento trh se skládá z jednotlivců, firem nebo institucí v zahraničí. (Kotler, 2004)

Pro potřeby této práce bude uvažován právě **spotřebitelský trh.** Práce se tedy zabývá koncovým zákazníkem, ať už spotřebitelem či kupujícím, kterého představuje jedinec, případně domácnost. Uvažuje systém **B2C** (business to consumer – firma prodávající koncovému zákazníkovi). I přesto, že ve výrobních firmách bývá podíl na zisku z průmyslových trhů či z trhů obchodních mezičlánků vyšší než ze spotřebitelského trhu, systém **B2B** není uvažován z prostého důvodu. I když si spotřebitel koupí finální produkt od překupníka (=mezičlánku), stále můžeme měřit jeho věrnost k producentovi.

2.2 Kvalita

Jedním z cílů práce je prokázat vztah mezi kvalitou výrobku a loajalitou zákazníka, proto je nutné kvalitu přesně definovat. Dle Kotlera je kvalita definována jako: (Kotler, 2007)

„Souhrn prvků a vlastností produktu nebo služby, které vytvářejí schopnost uspokojit vyslovené nebo implikované potřeby“

V další literatuře lze nelézt i kratší definice. Dle Pavla Blecharze lze použít tuto formulaci: (Blecharz 2015)

„Kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“

Obě definice se shodují na tom, že kvalita je úzce vztažena k míře uspokojení zákazníka pomocí vlastností daného statku či služby. Proto tato práce předpokládá úzký vztah mezi kvalitou a mírou loajality zákazníka, v závěrečné části bude toto tvrzení potvrzeno.

Kotler rozlišuje dva druhy kvality – kvalitu shody a kvalitu výkonu. Kvalita výkonu se přímo vztahuje k úrovni, na které produkt plní svou funkci. Výkonný smartphone bude mít rozhodně vyšší kvalitu výkonu než tlačítkový telefon. Kvalita shody se vztahuje už k počtu vad a v důslednosti, s níž produkt poskytuje danou kvalitu výkonu. Například skvěle provedený tlačítkový telefon, jehož poruchovost je téměř nulová, bude vykazovat mnohem větší kvalitu shody, než zmíněný výkonný smartphone, kterému po půl roce používání začne odcházet baterie. Samozřejmou nejlepší kombinaci kvality představuje vysoká kvalita výkonu a shody zároveň.

2.3 Hodnota pro zákazníka

Problematikou hodnoty pro zákazníka je třeba se zabývat vzhledem ke skutečnosti, že do rozhodování zákazníka o koupi produktu, následné spokojenosti a potažmo i loajality vstupuje cena. Cena, společně s dalšími faktory, zásadně ovlivňuje hodnotu produktu či služby pro zákazníka. Kvalita produktu je tedy jistě velmi důležitá, nicméně pro další rozebírání vztahu loajality zákazníka a kvality je nutné přihlédnout také k ceně.

Důležitost ceny pro obyvatele ČR - Podle ČSÚ žilo v ČR v roce 2017 na hranici chudoby 9,1% občanů. Lze předpokládat, že tito lidé nebudou brát na kvalitu žádný ohled, hlavním rozhodovacím faktorem o koupi produktu bude cena. Na druhé straně budou v u nás jistě osoby, pro které je cena naprosto zanedbatelným faktorem. Podíl těchto osob bude pravděpodobně velmi nízký, nelze ho však přesně stanovit (jak musí být člověk bohatý, aby už ho cena nezajímala?), nicméně dle rozdělení obyvatel podle příjmů stanovil ČSÚ množství obyvatel ČR, které mají příjmy tak vysoké, že by je cena spotřebních produktů neměla nijak ovlivňovat. Každopádně pro (řekněme) 90 % populace bude hrát cena při jejich nákupním rozhodování významnou roli. (csu.cz)

Definice hodnoty - Hodnotu pro zákazníka lze tedy vyjádřit jako: (Kotler, Keller, 2012)

> *„Rozdíl mezi zákazníkovým hodnocením všech přínosů (užitků), které z produktu či služby plynou a všech nákladů s nimi spojených.“*

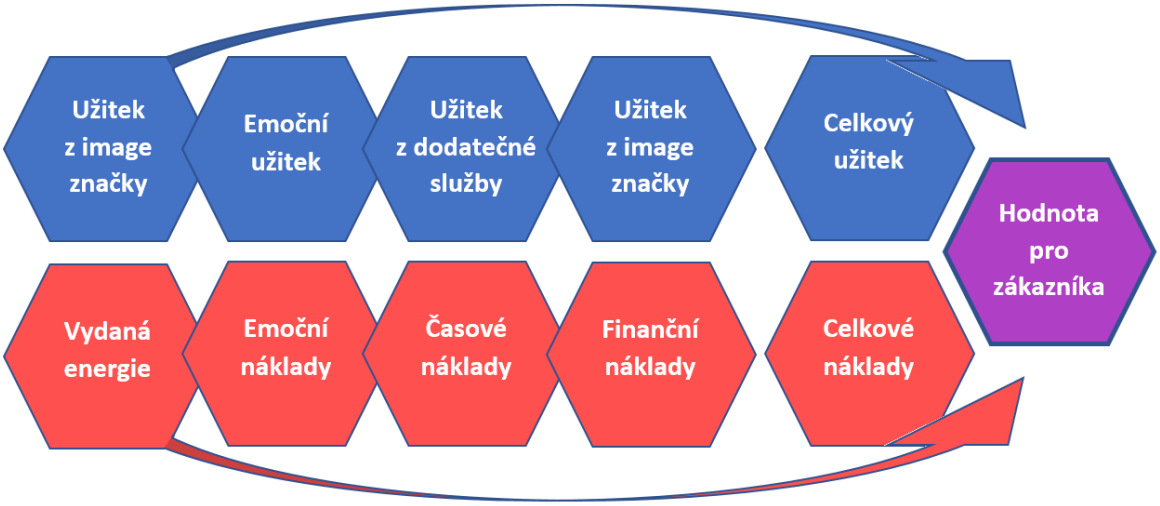
Racionálně uvažující zákazník si bude samozřejmě vybírat tu možnost, která ho povede k maximalizaci získané hodnoty. Hodnota pro zákazníka je obecnější a hůře uchopitelný pojem než kvalita, která ale do hodnoty pro zákazníka vstupuje na straně spokojenosti. Lze předpokládat následující vztah: čím kvalitnější produkt (či služba), tím spokojenější zákazník a tím větší má pro něj produkt (či služba) hodnotu. Už celková spokojenost (užitek) zákazníka nelze striktně vyjádřit. V definici uvedené náklady také nepředstavují obyčejné vynaložení finančních prostředků, ale i náklady související s nákupem, případnou emoční újmu a podobně.

Příklad: Zákazník bydlící na vesnici má rád pivo z konkrétního pivovaru ve městě. Pokud by se rozhodl jet pro jednu lahev piva v 8 hodin večer, jeho náklady by představovaly jak cenu piva, tak náklady vynaložené na pohonné hmoty automobilu, čas strávený nákupem a také únavu, kterou v takové situaci musí překonat. (řekněme, že kdyby necestoval, stihl by za tu dobu nasekat dřevo, takto ho nasekat nestihne a bude muset požádat sousedova

vnuka, kterému dá za práci 50 Kč – i to jsou náklady probírané lahve piva) Lze jít ale ještě hlouběji a to na emoční úroveň. Zmíněný pán může mít v pivovaru zaměstnanou svou bývalou ženu, která ho opustila. Riziko, že se s ní setká a bude celý další týden smutný, je také náklad, nemluvě o smutku, který je také nákladem (a může vést k potřebě dalších lahví piva, za které samozřejmě musí zaplatit.)

Pokud by pro probíraného spotřebitele měla tato lahev piva opravdu velkou hodnotu, byl by ochoten za ni vynaložit všechny zmíněné náklady. Je jasné, že v popsané situaci by musel být zákazník pro uvažovanou značku piva velmi loajální. Lze tedy předpokládat, že kvalita a od ní částečně odvozená hodnota bude velmi úzce souviset s loajalitou zákazníka.

Následující schéma na obrázku č. 1 pomůže problematiku lépe pochopit.



Obrázek 1 Hodnota pro zákazníka
Vlastní zpracování podle Kotler, Keller – Marketing management, 2012

2.3.1 Užitek

V souladu s mikroekonomickou teorií užitku rozlišujeme dvě varianty pohledu na užitek spotřebitele – kardinalistickou a ordinalistickou verzi teorie užitku. **Kardinalistická** verze říká, že spotřebitel je schopen přesně definovat úroveň užitku, kterého dosáhl spotřebou daného statku či služby a vyjádřit ho ve finančních jednotkách. Po odečtení ceny statku nebo služby pak získá spotřebitelský přebytek.

Příklad: Hladový zákazník si v restauraci objedná guláš. Vzhledem k tomu, že je velmi hladový, je ochotný za guláš zaplatit až 150 Kč. Guláš ale stojí 80 Kč. Spotřebitelský přebytek tohoto spotřebitele činí 150 Kč - 80 Kč = 70 Kč

Ordinalistická verze teorie užitku toto přesné vyjádření odmítá a uvádí, že spotřebitel není schopen ve finančních jednotkách vyjádřit svůj užitek, je však schopen říci, který ze dvou spotřebovávaných statků nebo služeb mu přinesl užitek větší. Současná ekonomie se přiklání k této variantě. (Hořejší, Macáková, Soukup, Soukupová, 2010)

Ať už se přikloníme k jedné či druhé verzi, je jasné, že užitek je čistě subjektivní záležitostí. Vyjadřuje momentální potřebu jedince, skrývá v sobě emoce a nálady. (Vysekalová, 2014)

2.4 Loajalita zákazníka

Po vymezení předcházejících pojmů lze konečně definovat pojem „loajalita zákazníka“, definice uváděná na webu zní takto: (business dictionary)

> *„Likelihood of previous customers to continue to buy from a specific organization.“ – pravděpodobnost, že dřívější zákazník bude nadále nakupovat od dané organizace.*

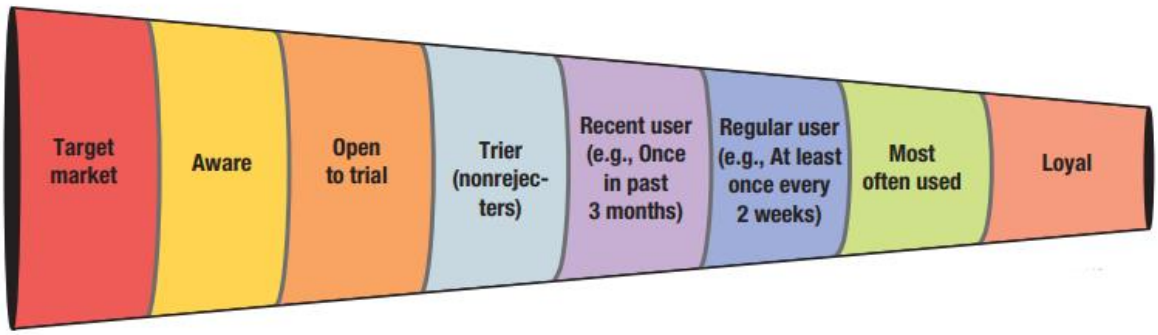
Slovník uvádí pojem jako: (Cambridge dictionary)

> *„the fact of a customer buying products or services from the same company over a long period of time“ – skutečnost, že zákazník nakupuje statky či služby of stejné společnosti po delší dobu.*

Vyvstává však otázka, zdali je zákazník loajální ke značce, pokud ji pravidelně nakupuje, ale jednou za čas koupí značku jinou. Nebo zdali můžeme zákazníka považovat za loajálního, pokud ke zboží nemá žádný blízký substitut a tak je prakticky nucen nakupovat danou značku.

Loajální zákazník je v mnoha různých ohledech pro firmu mnohem výhodnější, než náhodný kupující. (Sewell, 1996) Jednou z vlastností loajálního zákazníka je jeho částečná imunita vůči marketingové komunikace konkurenčních společností, z toho důvodu je méně náchylný na odchod ke konkurenci v případě slevových akcí či jiných krátkodobých nabídek, které by – jako neloajální – ještě vnímal jako výhodné. Benefit firmy plynoucí z loajálních zákazníků tkví tedy v tom, že věnují menší pozornost komunikaci konkurenta, jsou méně citliví na cenu, šíří o firmě pozitivní informace samovolně – jsou pro firmu reklamou sami o sobě, péče o ně je zpravidla levnější než neustálé oslovování nových zákazníků a v neposlední řadě realizují mnohem více nákupů, než náhodní zákazníci. (Burešová, 2018)

Modelů loajality je poměrně velké množství, Keller vymezuje různé stupně loajality zákazníka v takzvaném „marketingovém trychtýři“ (marketing funnel) – obrázek č. 2. (Kotler, Keller 2012)



Obrázek 2 Marketingový trychtýř
Kotler, Keller – Marketing management, 2012

- **Aware:** (vědomý si) Zákazník o značce či produktu nebo firmě ví.
- **Open to trial:** (otevřený k vyzkoušení) Zákazník přemýšlí o tom, že by danou značku vyzkoušel, ještě ji však neměl příležitost zkusit. Zatím není zákazník rozhodný, zdali značku (produkt, firmu…) zkusí nebo ne.
- **Trier:** (již vyzkoušel) Produkt už byl zákazníkem otestován, neodmítl jej. Ať už se jedná o test zdarma (promo akce) nebo nákup.
- **Recent user:** (nedávný uživatel) Zatím byl koupen jeden nebo několik málo produktů v poslední době (řekněme za poslední 3 měsíce)
- **Regular user:** (pravidelný uživatel) Zde Keller píše „alespoň 2x týdně“, tento údaj však závisí čistě na odvětví a četnosti potřeby produktu či služby a je zde spíše „pro představu“. Například k holiči může chodit muž jednou za 2 měsíce a přesto být pravidelným uživatelem.
- **Most often used:** (nejčastěji užívaný) Produkt či služba se pro zákazníka stává nejčastěji užívaným produktem či službou v daném odvětví. V této úrovni je již zákazník na vysokém stupni loajality, nicméně nakupuje (pravidelně či nepravidelně) i konkurenční značku, ovšem v menším množství.
- **Loyal:** (věrný/loajální) Zákazník je ke značce naprosto loajální, kupuje jen ji. (Kotler, Keller 2012)

Poslední stupeň loajality je pro společnosti těžko dosažitelný, ale možný. Co se loajality týče, v práci bude brána v podmínkách konkurenčního prostředí. Pokud se na trhu vyskytne monopol a zákazník nemá na výběr, nebudeme tuto „věrnost“ brát jako loajalitu.

Tento pohled na loajalitu samozřejmě není jediný, jak bude ukázáno dále, loajalita zákazníka úzce souvisí s jeho spokojeností, nicméně tento vztah je poněkud komplikovanější, než by se na první pohled zdálo. Proto bude nyní představena spokojenost zákazníka a poté rozebrán vztah spokojenosti a loajality.

2.5 Spokojenost zákazníka

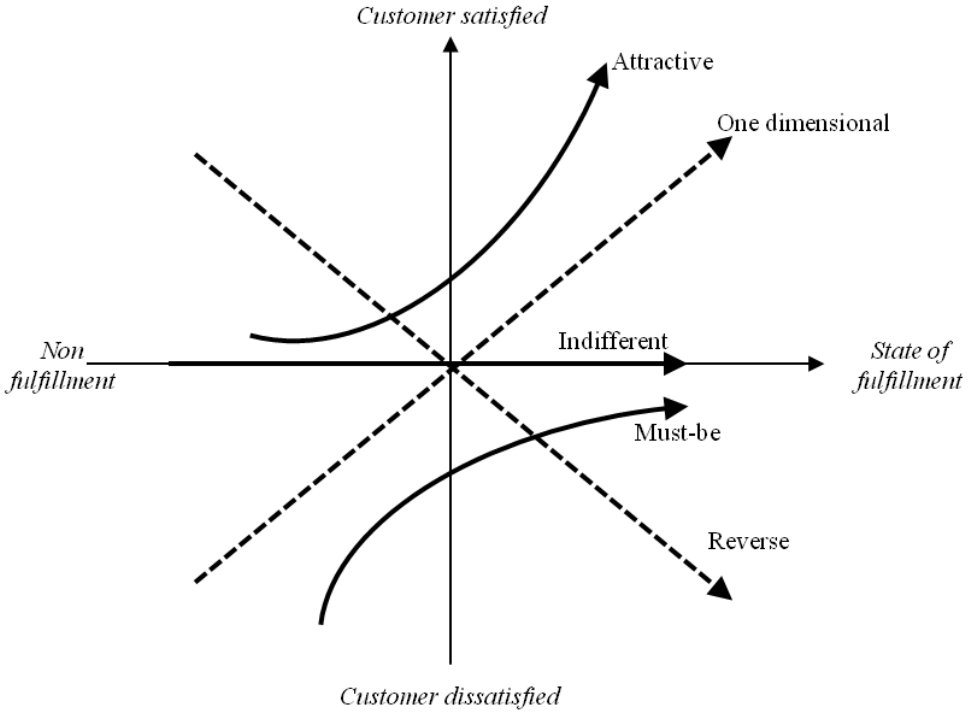
Pokud jsou zákazníci firmy spokojení, mají silný důvod zůstat k firmě či značce loajální, pokud nejsou spokojení, mají silný důvod přejít ke konkurenci. Tento samozřejmý fakt je ovšem ztížen vnímáním spokojenosti každého zákazníka. Spokojenost bychom mohli jednoduše vyjádřit jako míru naplnění očekávání, odborně pak takto:

> *„Spokojenost představuje něčí pocit vyplývající z komparace reálného uspokojení a očekávaného uspokojení“ (Keller, Kotler 2012)*

Spokojeností zákazníka, jako klíčového faktoru k loajalitě se bude zabývat práce v této kapitole. Teorie vychází z takzvaného Kano diagramu.

2.5.1 Kano diagram spokojenosti zákazníka

Spokojenost zákazníka lze vyjádřit pomocí Kanova diagramu na obrázku č. 3. Na svislé ose je měřena spokojenost zákazníka, na vodorovné ose pak míra naplnění atributu, jinak také kvalita provedení atributu. Jednotlivé křivky představují atributy nějakého produktu. Celková myšlenka diagramu tkví v tom, že excelentní splnění některých atributů ze zákazníka nutně nedělá spokojeného zákazníka, jiné atributy na druhou stranu ke spokojenosti vedou. (Research gate)



Obrázek 3 Kano diagram
Zdroj: www.research gate.net

- **Křivka must-be:** Tato křivka představuje základní samozřejmé atributy produktu, které, pokud splněné jsou, nevedou samy o sobě ke spokojenosti a potenciálního zákazníka rozhodně nepřesvědčí o koupi. Celá křivka se pohybuje pod osou x, znamená to, že i excelentní splnění těchto požadavků nemůže vést ke spokojenosti.
    - **Příklad:** Základním atributem mobilního telefonu je schopnost volat. Je to naprostá nutnost, velmi těžko by mohl být zákazník spokojený s excelentním smartphonem, který ale volat neumí.
    - **Strategie:** Tyto vlastnosti jsou pro zákazníka samozřejmé. Pro firmu je nutné je splnit v co nejlepší míře, nicméně není vhodné, aby firma na tyto atributy upozorňovala, investice do takovéto komunikace by znamenala zahozené peníze. Představa reklamního sloganu „náš mobilní telefon umí skvěle volat“ může působit až úsměvně.
- **Křivka one dimensional:** Jinak také pojmenovaná křivka výkonu. Hovoří o atributech, jejichž vylepšení rozhodně znamená pro zákazníka výhodu a tato výhoda roste lineárně. Špatné splnění těchto atributů vede k nespokojenosti, dostačující splnění k neutralitě a nadstandardní splnění ke spokojenosti, nicméně nijak závratné.
    - **Příklad:** Spotřeba paliva u automobilů bývá uváděna jako typický atribut tohoto charakteru. Pokud automobil bude spotřebovávat 4 litry na sto kilometrů, bude to rozhodně výhoda oproti automobilu se spotřebou 6 litrů. Nicméně existují další, silnější atributy, které mohou pro konkrétní zákazníky představovat mnohem větší prioritu, pro bohatší klientelu nemusí hrát spotřeba velkou roli v míře jejich uspokojení.
    - **Strategie:** Je vhodné na tyto atributy cílit reklamu, nicméně v rozumné míře a směrem k pečlivě vybranému segmentu zákazníků. Zmíněnou spotřebu určitě nebude vhodné prezentovat bohatým lidem. Nebo výdrž baterie telefonu nemá cenu propagovat těm, kteří hledají hlavně výkon.
    - **Nebezpečí:** Tyto atributy trpí zastaráváním, jednoduše po nějaké době se stanou obsoletními nebo přejdou v samozřejmost. Dobrým příkladem by mohl být fotoaparát u mobilního telefonu. Dříve představoval jakýkoli fotoaparát v mobilním telefonu velkou konkurenční výhodu, postupně se výrobci předháněli v jeho kvalitě, dnes je však samotná výbava smarphonu fotoaparátem naprostá samozřejmost. Jedno nebezpečí tkví tedy v přesunutí atributu z této kategorie do kategorie „must-be“, druhé pak může vést ke

zploštění této křivky, které vede k nutnosti splnit atribut mnohem lépe, aby byla dosažena původní míra spokojenosti.

- **Křivka „atractive“:** Tato křivka vyjadřuje atributy neočekávané, takové, o kterých zákazník často ani neví do chvíle, než s nimi má zkušenost. Vzhledem k tomu, že tyto atributy zákazník nemusí očekávat, jsou pro něj mnohdy příjemným překvapením a jeho spokojenost rapidně zvyšují. Křivka má průběh exponenciální funkce. I nevydařený pokus zavedení tohoto atributu zvyšuje zákaznickou spokojenost, vydařené kvalitní provedení pak vede k výraznému růstu spokojenosti, mnohem výše než bylo původní očekávání.
    - **Příklad:** Speciální funkce mobilních telefonů. V době psaní této práce by se mohlo jednat o doplňkovou funkci smartphonů, kdy po vdechnutí na hranu telefonu se jeho obrazovka zamlží – myšleno graficky, ne skutečně. Jedná se o atribut, který rozhodně není pro funkčnost telefonu důležitý, ale rozhodně si najde zákazníky, u nichž zvýší spokojenost s tímto produktem. U počítačových her by to zase mohla být jedna „bonusová mise“ navíc. Obecně se jedná o atributy, k nimž bývají vyjadřovány reakce stylu: „podívej se, co to umí, to jsem nečekal!“
    - **Strategie:** Existuje více přístupů k těmto atributům, lze z nich udělat konkurenční výhodu a tu také komunikovat. U bankovních produktů by se mohlo jednat o bezplatné výběry z bankomatů jiných bank. Tato služba rozhodně není standardní ale těmi, kdo ji nabízejí, bývá intenzivně komunikována. Druhý přístup tkví v úmyslném utajení se záměrem, že na splnění tohoto atributu přijde zákazník sám a zvýší se tak jeho loajalita. U filmů se může například jednat o vtipné scénky na konci filmu, kdy už jen běží titulky. Zákazník si tak bude pamatovat, že ho to pobavilo a rád přijde na další film stejného producenta.
    - **Nebezpečí:** U těchto atributů je podobné nebezpečí jako u těch z kategorie „one dimensional“, a sice jejich přecházení v samozřejmost. Tento fakt může být umocněn, pokud je tento atribut marketingově komunikován. Malé sušenky ke kávě už v kavárně rozhodně nevedou k nadšení zákazníka, jejich absence však nevede k nutně k frustraci. Toto je důkaz přesunutí této doplňkové služby do nižší kategorie. V situaci, kdy by byl komunikována „bonusová mise“ v počítačové hře, užitek zákazníka z tohoto atributu

vymizí úplně, misí tedy nebude 25 ale 26, spokojenost zákazníka to nijak nezvedne, kdyby o tomto bonusu ale nevěděl, měl by z něj užitek větší.

- **Indiferent:** Jak už naznačuje název a tvar křivky, jedná se o atribut, který pro zákazníka není rozhodující, nepředstavuje ani užitek, ani újmu. Tvar této křivky splývá s horizontální osou.
    - **Příklad:** U mužů se může jednat o odstín barvy automobilu, pro zákazníky vlastnící krb jen z estetických důvodů se může jednat o výhřevnost dřeva.
    - **Strategie:** Zde je postup jasný, tyto atributy je zbytečné jak komunikovat, tak na nich jakýmkoli způsobem pracovat. Je však nutné poznamenat, že k atributu, ke kterému je jeden zákazník indiferentní, nemusí být nutně indiferentní i jiný zákazník.
- **Reverse:** Některé verze Kanova diagramu obsahují ještě křivku reverse, která vyjadřuje na první pohled paradoxní vztah – větší míra splnění atributu vede ke zmenšení spokojenosti zákazníka.
    - **Příklad:** Pokud si ekologicky smýšlející zákazník objedná v restauraci míchaný nápoj a dostane k němu dvě plastová brčka, bude se jednat přesně o tento případ.
    - **Strategie:** U těchto atributů je klíčové je rozpoznat, důkladná segmentace zákazníků je na místě.

Se zákaznickou spokojeností souvisí ještě jedna důležitá poznámka, spokojenost je přímo odvozena od očekávání. Pokud zákazník zaplatí kávu například v nádražním bufetu, nebude od ní pravděpodobně čekat žádnou lahodnější chuť nebo hezký kelímek. Pokud nápoj dostane v hezkém provedení a s příjemnou chutí, bude mile překvapený a nadmíru spokojený. Pokud by si však ve vyhlášené kavárně objednal espreso a dostal kávu stejné chuti do stejného kelímku, jako předchozí den na nádraží, bude zklamán, i přesto, že míra jeho uspokojení by měla být stejná. Od nádražní kávy očekával málo, zatímco od vyhlášené kavárny očekával mnohem větší službu. Ve zmíněné kavárně mohlo dojít k nějakému krátkodobému problému, dodavatel nemusel dodat zrnka požadované kvality, je však pravděpodobné, že toto selhání bude v mysli zákazníka přetrvávat dlouho, naopak kávu na nádraží si objedná rád i při další cestě.

Níže v praktické části práce budou poznatky plynoucí z Kano diagramu použité ke tvorbě dotazníku k sesbírání dat o zákaznické spokojenosti a loajalitě.

2.6 Vztah spokojenosti a loajality

Pozitivní vztah spokojenosti a loajality lze intuitivně předpokládat, tento fakt byl ale ověřen i množstvím marketingových výzkumů. Lukáš Kučera (Proquest) provedl šetření, ve kterém se dotazoval respondentů na faktory ovlivňující jejich loajalitu ke značce. Celkem uvedl pět faktorů:

- Spokojenost zákazníka
- Vnímaná kvalita
- Zkušenost
- Známost značky
- Důvěra

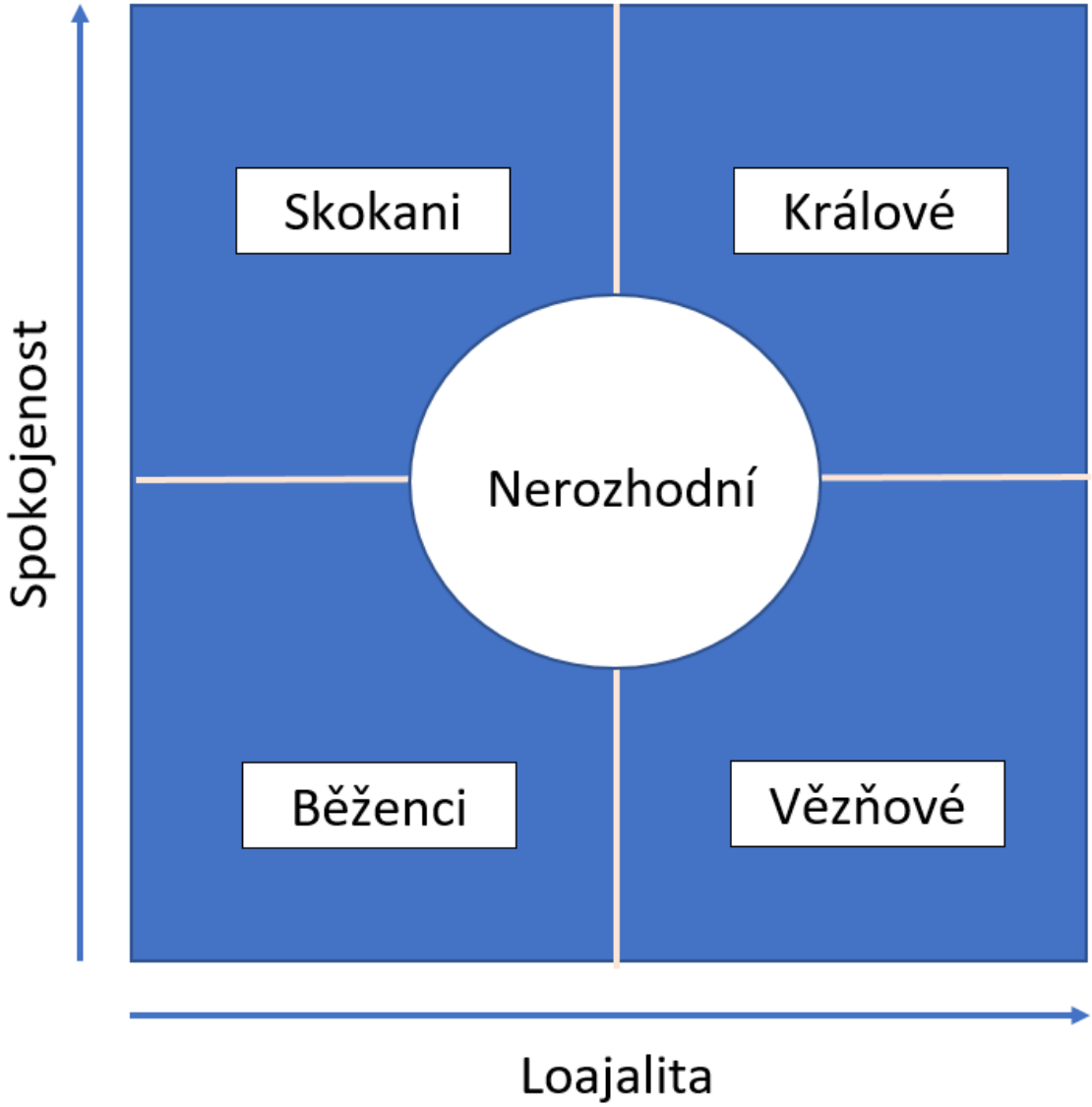
Respondenti hodnotili na pětistupňové škále důležitost své loajality vůči konkrétní značce. Není překvapením, že z dotazníkového šetření vyšla jejich spokojenost jako naprosto klíčový faktor, průměrné hodnocení důležitosti spokojenosti dosáhlo hodnoty 4,65 kdy možné maximum je 5. I tímto byla tedy potvrzena důležitost spokojenosti zákazníka, pokud chce firma tvořit loajální zákazníky.

Nicméně lze k tomuto vztahu přistupovat i kritičtěji. Rozhodně je možné představit si zákazníka, který je skutečně spokojený s danou značkou, to ale neznamená, že nebude spokojený se značkou jinou a že by jich nenakupoval více.

Tuto problematiku přibližuje takzvaná „Matice spokojenosti a loajality“ vytvořená podle GFK Praha a Incoma Consult, zakreslena na obrázku č. 4. Zákazníci jsou zde rozděleni do pěti kategorií podle toho, jaká je jejich spokojenost a loajalita:

1) **Králové –** Jde o zákazníky, kteří vyjadřují vztah loajality a spokojenosti v nejběžnějším slova smyslu. Jednoduše jsou spokojení, a proto jsou také loajální. Firmě přináší všechny benefity plynoucí z této loajality, realizují časté nákupy a jsou tak pro firmu velmi důležitou skupinou zákazníků.
2) **Běženci –** Vyjadřují pravý opak předchozí skupiny. Znovu však potvrzují uvedený vztah. Nejsou spokojení a tak nejsou ani loajální. Lze předpokládat, že o tyto zákazníky firma brzy přijde. Tito zákazníci jsou pro firmu ryze negativní, kromě nákladů na vyřizování jejich nespokojenosti bývají také těmi, kteří se o svou negativní zkušenost podělí s ostatními a roznáší tak negativní reklamu.

3) **Skokani –** Těžce uchopitelná skupina spokojených a přesto neloajálních zákazníků. Jejich neloajalita může vyplývat z mnohých důvodů, může se jednat například o zákazníky velmi citlivé na cenu, kteří, ač jsou spokojeni s nabídkou uvažované společnosti a s jejich produkty, ve chvíli lepší cenové nabídky konkurence jednoduše přejdou k ní. Pozitivní ale je, že ani ke konkurenci nebudou loajální a tak mohou uvažované společnosti přinášet zisk i přesto, že opakované nákupy této skupiny nelze brát jako samozřejmost. Dalším důvodem, proč se loajálními nestanou, může být charakter produktu, který si kupují. Loajalitu k rohlíkům určitého supermarketu si lze představit jen s velkou nadsázkou.
4) **Vězňové -** Zákazníci, kteří spokojeni nejsou, přesto své nákupy opakují. Je otázkou, nakolik lze hovořit o loajalitě. Přesnější by bylo uvést, že se jedná o „nucenou“ formu loajality. V praxi se tato skupina lidí může nalézt hlavně tam, kde neexistují blízké substituty nebo v situaci monopolního postavení firmy. Tito lidé jsou potom nuceni nakupovat a být „loajální“, nicméně ve chvíli, kdy se objeví jiný produkt, se kterým by mohli být spokojenější, zpravidla přejdou. Firma by se rozhodně neměla zákazníky snažit nějakým způsobem vykořisťovat, protože ve chvíli, kdy přijde konkurent, ztratí svůj tržní podíl.
5) **Nerozhodní –** Jak už napovídá název, jedná se o zákazníky, kteří zatím nevědí, zdali jsou či nejsou spokojení a zdali budou či nebudou loajální. Představit si je lze pod novými zákazníky, kteří zatím nemají dostatečné zkušenosti s produktem, značkou, či firmou. (Burešová, 2018)



Obrázek 4 Matice spokojenosti a loajality

Zdroj: vlastní zpracování podle GFK Praha a Incoma Consult, 2004

V souhrnu lze říci, že vztah mezi spokojeností a loajalitou zde určitě je, nicméně se nedá brát jako implikace, že ze spokojenosti loajalita plyne automaticky. Ta závisí na mnoha dalších faktorech, nicméně lze prohlásit, že spokojenost je první a nejdůležitější z nich.

2.7 Customer lifetime value

V literatuře často diskutovaná veličina – customer lifetime value, zkráceně CLV (možno přeložit jako „celoživotní hodnota zákazníka“) je ukazatel, který říká, jaký je příjem ze všech prodejů jednomu zákazníkovi (buďto v budoucnosti nebo za uplynulé období). Poukazuje na očividnou skutečnost, že ztráta zákazníka není pouhou ztrátou jednoho jeho nákupu, ale všech nákupů, které by realizoval, pokud by zůstal věrný k firmě či značce.

Ve velmi zjednodušené podobě by se dalo říci, že hodnota jednoho zákazníka je sumou všech jeho nákupů po odečtení nákladů na získání a udržení tohoto zákazníka. Existuje množství metod, jak měřit hodnotu zákazníka, od jednoduchých součtů přes složitější vzorce započítávající do uvažování míru inflace až po složité modely, pokoušející se o odhad hodnoty zákazníka vzhledem k budoucím nákupům. (Kotler, Keller, 2012)

Práce se zabývá tímto tématem z prostého důvodu, a sice aby ukázala, jak je pro firmu zákazník důležitý a tuto důležitost kvantifikovala pomocí ověřených statistických metod. Detailní popsání metod měření CLV bude následovat v další kapitole.

Souhrn kapitoly - V této kapitole byly vymezeny nezbytné pojmy z uvažované oblasti marketingu. Byly ukázány různé druhy a povahy zákazníka podle toho, z jakého trhu pochází (a prohlášeno, že dále se bude práce zabývat výhradně zákazníkem ze spotřebitelského trhu), dále byla nadefinována kvalita, užitek a náklady a hodnota pro zákazníka jako souhrn těchto parametrů, poté byly ukázány různé stupně loajality, kterými zákazníci prochází, rozebrán vztah loajality a spokojenosti a nakonec naznačen pojem *Customer Lifetime Value.*

3 Obecné zásady pro získání loajálních zákazníků

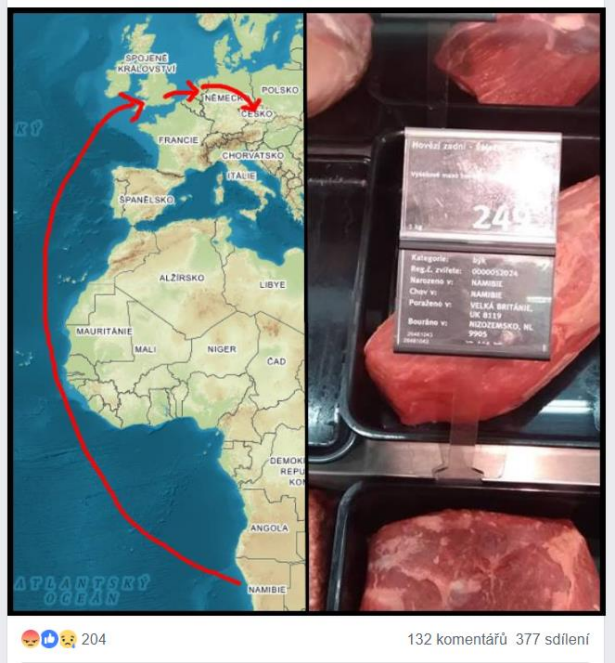
Tato kapitola se bude zabývat obecnými zásadami, které uvádí odborná literatura a které jsou nutné k získání věrné zákaznické základy a k jejímu následnému udržení.

Nejprve budou uvedeny **důvody nutnosti zlepšování firem v zákaznickém servisu,** poté se bude práce v krátkosti zabývat **moderním pohledem na řízení firmy,** tj. management směrem k zákazníkovi a jeho důležitost. Následně bude práce hovořit o dvou **přístupech k získání zákazníků** a nakonec o **segmentaci trhu.** Hlavně poznatky z podkapitol o spokojenosti zákazníka a o segmentaci trhu budou aplikovány v praktické části práce.

Už literatura z devadesátých let uvádí rostoucí důležitost kvalitního přístupu k zákazníkovi vzhledem k celosvětově narůstající konkurenci. Novější zdroje tuto skutečnost ještě podtrhují. V současné době nemá společnost, která se chová neeticky či alespoň ne vstřícně ke svým zákazníkům, velkou šanci na uspění na trhu a lze předpokládat, že v budoucnosti bude tlak na firmy k vylepšování jejich zákaznických programů ještě silnější. To vše z několika důvodů.

3.1 Důvody nutnosti zlepšování se firem v zákaznickém servisu

Globalizace: Rozvoj dopravní sítě počínaje začátkem 19. století se dostal na takovou úroveň, kdy už není problém pro zákazníka, aby si objednal byť pouze propisovací tužku z opačného konce planety a zaplatil za ni prakticky stejně, jako kdyby šel do papírnictví. Vlivem globalizace dochází například na českém trhu k postupnému vytlačování soukromých maloobchodů a večerek, tyto podniky již tradičně vlastní asijští přistěhovalci. Důvod je zřejmý, obchody provozují jednoduše lépe, mají delší otevírací dobu, nestane se, že by měl takovýto obchod zavřeno kvůli nemoci, majitele vystřídá kdykoli rodinný příslušník, mají jednoduše silnou konkurenční výhodu. Stejně tak by však mohl občan jakéhokoli státu přijet například do Francie a otevřít si bageterii nebo pizzerii v Itálii, vzhledem k volnému pohybu zboží a osob v EU jsou tyto podnikatelské záměry velice usnadněny. (Tobelem, 2001) Proto francouzské pekaře neohrožují (co se konkurence týče) jen jejich blízké okolí, jak tomu bylo po dlouhá léta v minulosti, musí svou kvalitu a péči o zákazníky udržovat na vysoké úrovni, nikdy nemohou vědět, kdy se objeví silný konkurent české či španělské národnosti. (Kotler, 2005)

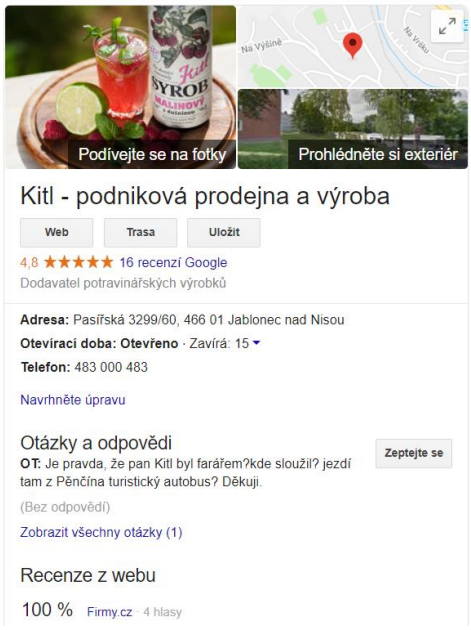


Obrázek 5 Příspěvek na Facebooku
Zdroj: Vlastní zpracování z www.facebook.com

Sociální sítě: Komunikace mezi uživateli internetu je z mnoha hledisek usnadněna. Ať už negativní nebo pozitivní zkušenost zákazník nebude sdělovat ústně několika málo jedincům v jeho okolí, příspěvek sdílí raději na sociálních sítích. Fakt, že zákazník svou pozitivní zkušenost průměrně sdělí 5 lidem, zato negativní zkušenost sdělí průměrně 11 lidem, při použití sociálních sítí neplatí, číslo může být i mnohem větší. Jasným důkazem je například příspěvek o zvláštním obchodním jednání řetězce Albert, který ve svých odděleních s masnými výrobky nabízel hovězí maso dovezené z Namibie, poražené v Británii, zpracované v Nizozemsku (a nakonec prodávané v ČR), sdílený na facebooku (uvedeno výše na obrázku č. 5). Během tří dnů získal příspěvek přes 200 reakcí, přes 130 komentářů a dále jej sdílelo bezmála 400 lidí, nemluvě o lidech, kteří si tuto zkušenost dále předali ústně nebo si příspěvek jen přečetli a dále se k němu nevyjadřovali. I kdyby se od nákupů v Albertu zdrželo jen tolik lidí, kolik příspěvek sdílelo nebo na něj reagovalo, může to představovat pro řetězec nemalou ztrátu.

On-line hodnocení: Novinkou v zesílení konkurenčního prostředí je online hodnocení, které nabývá na důležitosti. Po zadání téměř jakékoli firmy do internetového vyhledavače Google se zobrazí tabulka, stručně popisující danou firmu, ale hlavně zobrazující hodnocení uživatelů s možností rozkliknutí komentářů v souvislosti s jejich zkušeností

s firmou. Pro restaurace takovéto „nebezpečí“ může například představovat portál Restu.cz, původně zamýšlený jako rezervační portál, dnes již hojně využívaný také díky koncentraci hodnocení předchozích uživatelů. Pro trh spotřebního zboží zase existuje portál Heureka, kde je téměř každé zboží hodnoceno, od elektroniky až po švihadla nebo deskové hry. I trh softwaru a videoher, zastoupený dvěma nejsilnějšími portály – Steam a GOG, jasně zhodnocuje jednotlivé programy s obrovským množstvím uživatelských recenzí, často počítaných v řádu tisíců. A znovu platí, že negativní zkušenost zákazníků bývá velmi zřetelně vyjádřena. Z tohoto důvodu rychlého šíření zákaznických zkušeností je třeba, aby se společnosti snažily mnohem více, než kdy dříve. Příklad hodnocení je uveden na obrázku č. 6 níže.

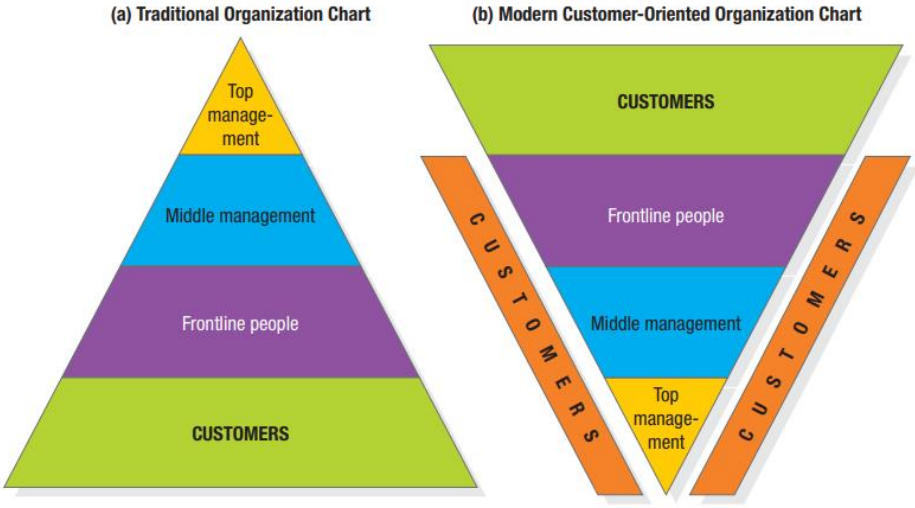


Obrázek 6 Recenze na firmu Kitl

Zdroj: vlastní zpracování z www.google.com

3.2 Moderní pohled na řízení společnosti

Ze zmíněných důvodů se lze často setkat s názorem, že firmy jsou vlastně „řízené“ svými zákazníky. Kotler a Keller tuto skutečnost ilustrují na pyramidě vedení společnosti na obrázku č. 7. (Kotler, Keller, 2012)



Obrázek 7 Pro-zákaznicky orientovaná firma
Kotler a Keller – Marketing management, 2012

V tradičním pojetí stál vždy vedoucí či top-management na vrcholu pyramidy, pod ním operovali střední manažeři, dále pak prodejci, dělníci či jiní pracovníci a vespod se nacházeli zákazníci. Takovéto pojetí zákazníka bylo typické například v České Republice za socialistického režimu, kdy byla naplánována výroba bez většího ohledu na zákaznické potřeby nebo tužby. Dalším rysem tohoto uspořádání je fakt, že se zákazníky se manažeři nesetkávají, tato odpovědnost leží na bedrech prodavačů a dalších liniových pracovníků. Zákazníci byli často bráni pouze jako zdroj příjmů.

V moderním pojetí je zákazník na vrcholu celé pyramidy, již není zdrojem příjmů, ale „vedoucím“. Faktem zůstává, že právě existence zákazníka implikuje existenci firmy, ne naopak. Zákazník bez firmy existovat může, kdežto firma bez zákazníka ne. Dále autoři zdůrazňují, že jak střední linie manažerů, tak vrcholoví manažeři by měli být v kontaktu se zákazníky (a to jak se zákazníky z průmyslového či institucionálního trhu, tak s koncovými spotřebiteli) a zákazníci by je měli v jejich rozhodování ovlivňovat. Vrcholový management v tomto pojetí již není „vládcem“, ale „pouhým“ koordinátorem. Pokud se bude ve společnosti prosazovat zákaznicky smýšlející prostředí, dává to firmě velkou

výhodu, bude schopna dávat zákazníkům tu službu nebo zboží, které chtějí. (Kotler, Keller, 2012)

Tento oddíl by se tedy dal shrnout do jedné podmínky pro získání loajálních zákazníků – **mít zákaznicky orientované vedení firmy.**

3.3 Přístup k získání zákazníků

Každá racionálně uvažující firma se snaží dosáhnout maximálního zisku, vzhledem k tomu, že jediný zisk společností plyne z prodeje zákazníkům, je naprosto nutné, aby společnost uměla získat zákazníky a aby si je také do budoucna udržela. K tomu je třeba důkladné segmentace trhu a zvolení vhodné strategie. Bylo prokázáno, že strategie zaměřené na zkvalitnění výroby a strategie na snížení ceny mají na koncového zákazníka a jeho loajalitu naprosto odlišný dopad. (Kotler, Keller 2012) Zákazníci získaní slevovou akcí mají pro společnost mnohem menší cenu, marketingová studie z roku 2006 prokázala, že ti, kteří se stanou zákazníky kvůli 35% slevě na produktu firmy, mají přibližně 2x menší CLV než zákazníci získaní bez slevy. Je to logické, mikroekonomická teorie hovoří o cenové elasticitě poptávky, která vyjadřuje, o kolik procent se změní (sníží) poptávané množství, pokud se změní (zvýší) cena o 1 procento. Zákazníci s vysokou hodnotou cenové elasticity poptávky budou na cenu citliví, pokud se sníží cena vlivem jednorázové akce, jsou ochotni nakoupit zboží v akci, u firmy budou setrvávat po dobu trvání akce, nebo pokud přijde akce jiná. Snížení ceny konkurenčního výrobku však povede také k jejich reakci a tím zvýšení poptávaného množství konkurenční produkce. Zákazníci jednoduše přejdou ke konkurenci, té ale také nebudou loajální.

Na druhou stranu, zákazníci získaní bez slevy se stali zákazníky z nějakého jiného důvodu, může jím být sympatie k výrobku, vysoká kvalita nebo důvod na emoční bázi, tito zákazníci mají tendenci u firmy zůstávat a přejdou ke konkurenci pouze tehdy, budou-li k tomu mít vážný důvod, kterým obvykle nebude nižší cena u konkurence. Toto chování bývá časté například ve sportovním odvětví. Létající talíře (správně řečeno frisbee) se dají koupit za 25 Kč nebo také za 550 Kč. Rozdílnost kvality provedení obou disků je bezesporná. Běžný člověk však větší kvalitu neocení a snížení ceny dražšího disku o 80 % by vůbec nemuselo vést k jeho koupi (natož pak k opakovanému nákupu v budoucnosti, kdy už sleva nebude platná). Ve chvíli, kdy bude zákazník sportovcem a společnost vyrábějící disky jej získá beze slevy (například doplňkovou službou ve formě vytištění jeho jména na disk), je pravděpodobné, že u firmy zůstane i do budoucna a snížení ceny jiného frisbee pravděpodobně nepovede k jeho odchodu ke konkurenci. Kampaně, které mají za cíl přimět stálé zákazníky k nákupu nového produktu, pak často druhotně vedou k získání nových zákazníků.

3.4 Segmentace trhu

Předpokladem pro získání a následné udržení zákazníků je správně vybraná skupina zákazníků – segment. Firma nemůže čekat, že bude schopna uspokojit přání všem zákazníkům, už jen z toho důvodu, že přání dvou zákazníků jsou často protichůdná. Je naprosto klíčové, aby firma provedla dostatečně důkladnou segmentaci trhu – rozdělení potenciálních zákazníků do různých skupin. Samotná segmentace ale nestačí, obvykle firma odhalí více skupin, kterým by mohla svou produkci nabídnout, zde je důležité mít na paměti, že jednotlivé segmenty nemají stejnou prioritu. (Kotler, Keller 2012)

Příklad: Grafické a deskoherní studio HOPEstudio se sídlem v Liberci každoročně pořádá festival zvaný HOPEcon. Jeho obsahem je převážně hraní deskových a karetních her, ukázka 3D tiskáren a technických vymožeností, výstava obrazů a další doplňkový program. Studio před pořádáním festivalu provedlo segmentaci trhu a odhalilo 3 hlavní skupiny zákazníků, které by chtěli přilákat. Rodiny s dětmi, samotné děti a dospělé nadšence deskových her. Program firma upravila podle předpokládaných očekávání jednotlivých segmentů, ale neurčila jejich prioritu, a tak nakonec nebyl festival uspokojivý ani pro jednu skupinu zákazníků. Kdyby se firma jasně zaměřila na dospělé hráče uspořádáním turnajů či jiných aktivit, přilákala by jich určitě více a její profit by byl větší. Takto firma skončila již třetím rokem ve ztrátě.

Příklad jasně demonstruje nutnost firem určit prioritu svým segmentům. Přestože jak děti, tak dospělí hrají karetní hry, určitě mají naprosto rozdílné požadavky.

Způsobů segmentace je několik, budou dále rozebrány. Jedná se o segmentaci spotřebního trhu, jež je tématem práce. (Kotler, 2007)

- **Geografická segmentace:** Vyžaduje rozdělení trhu na různé územní celky, státy, regiony (regionem lze zamýšlet celek rozdílné velikosti – např. jihovýchodní Evropa nebo Liberecko), města, vesnice nebo čtvrti. Pro velké společnosti je tento přístup k segmentaci naprosto klíčový, malé firmy působící lokálně většinou nemají na výběr, segment jejich zákazníků z geografického hlediska tvoří okolí sídla nebo výrobny. Různé země mají svá specifika, národy také, regiony také. Geografická segmentace ale nemusí vybírat zeměpisně celistvý celek, rozhodnutí „mé prodejny budou na vesnicích“ je považováno také za geografickou segmentaci. Takto svou síť maloobchodů umístila společnost Coop, která se zaměřila ryze na venkovské oblasti.

- **Demografická segmentace:** Faktorů, podle nichž lze rozdělit zákazníky z demografického hlediska, je celá řada, je jím věk, pohlaví, příjem či etnikum. Segmentace podle věku bývá obzvláště obtížná u dětí, různorodost nabídky hraček v hračkárnách odkazuje na široký záběr různých dětí. Také velikost rodiny, náboženské vyznání, vzdělání či povolání je významným determinantem jednotlivých segmentů.
- **Geodemografická segmentace:** Metoda segmentace původně nezamýšlená k marketingovým účelům rozděluje populaci podle kombinace kritérií z oblasti demografie a geografie – a sice podle toho, kde lidé bydlí. Kategorií je v základu 10.
    - **Elitní předměstí**
    - **Servisní komunity**
    - **Luxusní byty**
    - **Vnitřní město s nízkým důchodem**
    - **Sociální ubytování ve výškových budovách**
    - **Průmyslové komunity**
    - **Dynamické rodiny**
    - **Rodiny s nižšími příjmy**
    - **Venkov**
    - **Rekreační oblasti**
- **Psychografická segmentace:** Tato forma segmentace je mnohem konkrétnější než předchozí tři způsoby, roztřiďuje populaci do skupin podle společenské třídy, osobnosti, smýšlení a životního stylu. Co se životního stylu týče, panuje zde vzájemné ovlivnění. Zájem o zboží je ovlivněn životním stylem, stejně tak životní styl je vyjádřen vlastněným zbožím. Při segmentaci tímto způsobem se jedná hlavně o vytvoření image, ke které bude odpovídat určitý životní styl. Marketingové agentury nebo společnosti sami hledají a pojmenovávají různé kategorie, podle nichž rozdělují obecněji definovaný segment. Rozdělení bývá často velmi úzce zaměřené, v literatuře lze najít i pojmy jako „depresivní milovníci čokolády“ nebo „bojácní důchodci“.
- **Behaviorální segmentace:** Jak už napovídá název, toto rozdělení zákazníků bere v potaz chování zákazníků. Dívá se na něj mnoha úhly pohledu, patří sem segmentace podle příležitostí (kdy zákazník nakupuje), podle očekávaného užitku

(co si od statku či služby zákazník slibuje), podle frekvence užívání (jak často zákazník nakupuje – nebo jaké množství nakupuje. Zde se uplatňuje Paretovo pravidlo 80 % zisku plyne z 20 % zákazníků), podle postoje k produktu (kladný, neutrální, negativní) a nakonec podle **věrnostního statusu**.

Segmentace trhu je samozřejmou součástí při uvádění produktu na trh, nicméně při snaze firem budovat věrnostní program je segmentace neméně důležitá. Jistě existují skupiny zákazníků, které jednoduše věrné nebudou. Mohou jimi být již zmiňovaní zákazníci citliví na cenu, kteří kupují podle příležitostí tam, kde je levněji.

K segmentaci trhu je vhodné zmínit ještě jednu poznámku. Keller ve své knize „*deset smrtelných marketingových hříchů"* uvádí častý problém firem, a sice velmi obecně definované segmenty. Segmentace dle věku a pohlaví nestačí. Ženy ve věku 25 – 35 let mají mnohdy naprosto jiné priority například v závislosti na tom, jestli mají rodinu, nebo žijí jako „single". Často je třeba, aby konkrétní kategorii firma objevila, respektive vymyslela sama. Je tedy prospěšnější rozdělovat zákazníky podle skutečných potřeb, podle užitku, který očekávají, nebo podle chování zákazníků, než podle jednoduchých demografických či geodemgrafických údajů. (Keller, 2004)

Souhrn kapitoly - Nejprve byly v této kapitole ukázány důvody, proč je pro firmy zásadní zvyšovat kvalitu jak zboží, tak nabízených služeb, byla zdůrazněna potřeba pro-zákaznicky orientovaného pohledu na řízení firmy, dále ukázány dvě obvyklé firemní strategie pro získávání nových zákazníků a nakonec detailně popsána segmentace trhu jako důležitý nástroj jak pro zisk zákazníků, tak pro rozhodnutí, ze kterého segmentu chce firma udělat své loajální zákazníky.

4 Metody měření spokojenosti, loajality a hodnoty zákazníka

V této kapitole budou detailně rozebrány metodologické přístupy k dosažení cílů práce. Nejprve se bude práce zabývat jednodušší a prakticky velmi rychle použitelnou metodou diferenční analýzy a poté propracovanější metodou ECSI – obě metody představují nástroj na změření zákaznické spokojenosti, jako hlavního předpokladu k vybudování jejich loajality. Poté se bude zabývat měřením CLV jako přístupem k měření hodnoty zákazníka pro podnik. Důvod měření hodnoty zákazníka pro podnik je prostý – ukáže firmě, jak hodnotný je jeden její zákazník a tím poukáže na skutečnost, že o něj firma skutečně přijít nechce, ba co spíš, že by z něj měla chtít udělat zákazníka loajálního.

Nejjednodušší intuitivní metodu porovnání spokojenosti zákazníka s mírou důležitosti jednotlivých atributů produktu či služby (kdy důležitost představuje váhu odpovědi) tato práce nezahrnuje. Její vypovídající schopnost na první pohled vypadá kvalitně, jak bude ale popsáno dále, vytváří poněkud zkreslený obraz.

4.1 Diferenční analýza

Poměrně jednoduchá metoda, odrážející rozdíl mezi naplněním zákazníkových očekávání a důležitosti pro něj. Vychází z předpokladu přímo-úměrného optimálního vztahu mezi důležitostí a spokojeností, a sice pokud je nějaký atribut pro zákazníka 100% důležitý, měla by se společnost snažit jeho kvalitu splnit na 100 %. Pokud je nějaký atribut důležitý jen z části, řekněme z 50 %, snažení firmy zlepšit se v této oblasti na 100% není efektivní a lze říci, že by se mohla spokojit s 50% kvalitou – zákazníkovi na tom jednoduše tolik nezáleží. Tato metoda by mohla být napadena, že srovnává nesrovnávatelné, nicméně metoda nemá za cíl poskytnout tvrdá statistická data, spíše provést jistou vizualizaci zákazníkovi spokojenosti.

Princip tkví tedy v dotazníkovém šetření, kdy má být každá otázka rozdělena na dvě části – jak je uvedený atribut pro zákazníka důležitý a jak je s ním spokojen. Odpovědi všech respondentů jsou zprůměrovány a je vypočtena diference – rozdíl mezi úrovní spokojenosti a průměrnou důležitostí. Odpovědi respondentů by měly být zachycené na rozumně rozsáhlé škále, v příkladu je použita škála od 0 do 10 (přičemž 0 znamená „naprosto nespokojený“ nebo „naprosto nedůležité“, 10 znamená „zcela spokojený“ nebo „extrémně důležité“. Volba škály může být různá, sedmistupňové nebo pětistupňové škály bývají také

u podobných šetření časté. Méně než 5 možností se už ale obecně nedoporučuje.) Na modelovém příkladu bude nastíněno použití této metody a v praktické části práce bude použita detailněji. Uvažujme například vzdělávací agenturu. (tabulka č. 1)

Tabulka 1 Modelová situace - diferenční analýza

Otázka	***Hodnocený prvek***	***Průměrná spokojenost S***	***Průměrná důležitost D***	***Diference Δ = S - D***
1	Efekt kurzu	82%	98%	-16%
2	Vzdělaný lektor	98%	98%	0%
3	Lektorovo vystupování	71%	85%	-14%
4	Průběh výuky	73%	90%	-17%
5	Individuální přístup	59%	89%	**-30%**
6	Prostředí	93%	75%	18%
7	Technické zázemí	81%	78%	3%
8	Způsob platby	80%	40%	**40%**
9	Doplňkové služby (káva zdarma…)	99%	30%	**69%**

Zdroj: vlastní zpracování podle Pavel Blecharz, 2015

Z posledního sloupce modelové tabulky lze vyčíst zmíněné diference. Spokojenost s efektem kurzu, lektorovo vystupování a průběh výuky zaostává, ale lze říci, že je v normě. Pro společnost přesto představuje podnět ke zlepšení v těchto oblastech. Individuální přístup ale naprosto propadá. Přesto že jeho důležitost je menší než u efektu kurzu, měla by se firma zaměřit nejdříve na zkvalitnění tohoto atributu, například najmutím dalšího lektora (a tím případně vylepšit i předcházející atributy). Vzdělanost lektora, prostředí učebny a technické zázemí učebny odpovídají očekávání. Způsoby platby a doplňkové služby jsou pro zákazníka poměrně nedůležité a přesto je společnost plní velmi obstojně. Znamená to, že pokud tvoří tyto aspekty pro firmu náklady, lze přemýšlet o jejich omezení. Káva zdarma je sice hezký bonus, ale s celkovou spokojeností to pravděpodobně nezahýbá.

Toto zkrácené vyhodnocení by samozřejmě mohlo být pojato mnohem komplikovaněji a při dostatečném vzorku by dalo bližší údaje. Je třeba si uvědomit, že data mohou být částečně zkreslena podle toho, jaký je charakter respondenta – podle segmentu. Muži

například mohli chodit na hodiny hlavně proto, že zde vyučovala sympatická lektorka a bylo pro ně průměrně důležité její vystupování na 95 %. Ženy se zase chtěly hlavně zdokonalit a mohly být vůči formě výuky indiferentní, důležitost vystupování lektorky by pro ně byla nižší, řekněme 65 %. Pak shrnutí mužů a žen do jednoho dotazníku data velmi zkreslilo. Je proto vhodné dotazník doplnit o charakterizační údaje a následně vyhodnocovat po segmentech. Dále je doporučeno doplnit tabulku o paprskový graf pro lepší vizualizaci dat. Jak již bylo uvedeno, pro hlubší analýzu je však tato metoda nedostatečná, slouží hlavně pro lepší představu o stávajícím stavu podniku. (Blecharz, 2015)

4.2 Metoda ECSI (European customer satisfaction index)

Původně vyvinuta americkou universitou v Michigenu představuje velmi propracovanou statistickou metodou vedoucí ke zjištění celkové spokojenosti. Jejím předpokladem je provedení strukturovaného dotazníkového šetření a jeho následné vyhodnocení řadou průměrů, celkových součtů a jiných metamtických operací (bude představeno dále).

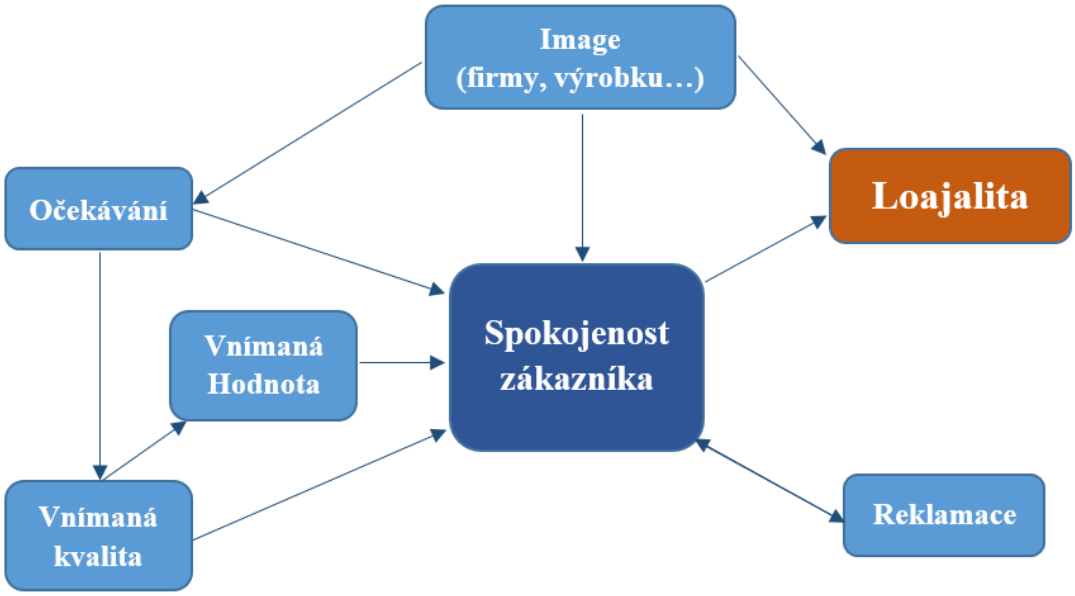
ACSI (American customer satisfaction index)

Přesný způsob výpočtu původní metody si její autoři střeží a není zveřejněna. Není se čemu divit, pro autory představuje cenné know-how. Nicméně společnost zveřejňuje výsledky výzkumů z různých oblastí a trhů. Ročně projde průzkumem přes 250 000 zákazníků. Výsledné hodnoty průzkumů jsou vždy uváděny v procentech spokojenosti. Měření představuje pro firmy cenný zdroj informací o jejich výkonu a o výkonu svých konkurentů (benchmarkingové informace). Nicméně výsledné číslo mluví pouze o celkové spokojenosti a neukazuje příčiny případné nespokojenosti. Aby firma příčiny odhalila, je třeba, aby průzkum provedla buďto sama nebo prostřednictvím marketingové agentury. (theacsi.org)

Pro potřeby evropského trhu byla odvozena metoda ECSI, porovnávající spokojenost zákazníků s produkty a službami v rámci Evropy.

4.2.1 Principy ECSI

Jak již bylo uvedeno v předcházející kapitole, spokojenost zákazníka je odvozena od míry naplnění jeho očekávání. Pakliže jsou jeho očekávání naplněna, je spokojený, pokud naplněna nejsou, je nespokojený. Očekávání ale představuje pouze jednu z proměnných, se kterou model pracuje. Model předpokládá následující vztahy mezi proměnnými: (obrázek č. 8)



Obrázek 8 Od image k loajalitě - schéma kategorií metody ECSI

Zdroj: vlastní zpracování podle Pavel Blecharz, 2015

1) **Image:** Celkový obraz výrobku, služby či firmy, důvěra ve firmu nebo znalost značky. Image může přímo ovlivňovat spokojenost a dokonce může přímo vést k loajalitě. (Věrní zákazníci firmy Apple jsou často spokojení s výrobkem už jen z toho principu, že se jedná o Apple, dokonce ke značce bývají loajální a kvalita zde hraje podružnou roli, jde hlavně o image, kterou firma představuje a nabízí)
2) **Očekávání zákazníka:** Očekávání je bezesporu ovlivněno představou – image. Dále se formuje na základě reklamy, předchozí zkušenosti a referencí předchozích zákazníků. Očekávání přímo ovlivňuje spokojenost.
3) **Vnímaná kvalita:** Logicky odvozená z očekávání a dále ze samotné zkušenosti. Kvalitu lze vnímat ve více stádiích – před spotřebou, při spotřebě/užívání a po spotřebě. Již před nákupem zákazník vnímá kvalitu prostřednictvím smyslů. Kvalitu kávy lze poznat pomocí vůně ještě před tím, než byla káva koupena. Při spotřebě jsou vnímány jiné atributy a po spotřebě znovu jiné. Kvalita výrobku nemusí odrážet pouze fyzické provedení výrobku a kvalita služby nemluví pouze o službě samotné, do této kategorie proměnných spadá i chování personálu či servis. Vnímaná kvalita také přímo odráží spokojenost (i bez ohledu na vynaložené náklady.)

4) **Vnímaná hodnota:** Vnáší do vnímání kvality cenu, kterou musel zákazník zaplatit (přesněji náklady – viz první kapitola). Pokud je vnímaná hodnota vyrovnaná nebo přebytková, vede ke spokojenosti, jinak spokojenost ovlivňuje negativně. Patří sem i porovnání ceny a kvality s cenou a kvalitou konkurence.
5) **Spokojenost:** Celková spokojenost s produktem a kvalitou služeb. Přímo ovlivňuje reklamace (pokud je spokojenost nízká) a samozřejmě loajalitu.
6) **Reklamace:** Četnost reklamací je důležitý údaj, pokud je cílem zjištění celkové zákaznické spokojenosti. I dobře vyřízená reklamace obvykle ovlivňuje spokojenost negativně.
7) **Loajalita:** Poslední otázky v dotazníkovém šetření by se měly týkat právě loajality. Zde se jedná o pravděpodobnost opakovaných nákupů.

Všechny tyto proměnné vyjadřují kategorie, na které je v šetření dotazováno. Samotný dotazník by měl být koncipovaný jako souhrn tvrzení a respondent by měl na škále od 1 do 10 odpovídat, nakolik s tvrzením souhlasí a nakolik ne, kde 1 znamená naprostý nesouhlas, 10 znamená naprostý souhlas. Známky mezi vyjadřují míru částečného souhlasu. Ke každé proměnné (=kategorii) musí být přiděleny alespoň dvě otázky, které jsou na škále měřitelné.

Sesbíraná data jsou nakonec vypočítána podle vzorce pro celkovou spokojenost zákazníka. Vyjde vždy bezrozměrné číslo, které po vynásobení stem vyjádří procentuální spokojenost.

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

ε_j Index spokojenosti zákazníka „j“

v_{ij} Váha i-té otázky pro j-tou hodnotu (= např. váha první otázky pro pátého respondenta)

x_{ij} Hodnota měřitelné proměnné (odpověď na škále 1-10)

10 Díky stupnici o deseti možných odpovědích

n počet měřitelných proměnných (tj. počet otázek)

Na rozdíl od jednodušších a častěji používaných metod pro vyhodnocování dat z dotazníkových šetření není váha stanovena podle zákazníka. Váha je stanovena

statisticky podle níže uvedeného vzorce. Je tomu tak proto, že při konstrukci dotazníkového šetření jsou do dotazníku dávány otázky, které z logiky věci mají mít pro respondenta nějakou důležitost. Důležitost těchto otázek pak respondenti obvykle vyhodnocují velmi podobně jako „důležité“. Navíc bývají ovlivněni pořadím, první otázky, které například nemusí být tak závažné, může respondent nesprávně vyhodnotit jako „velmi důležité“, jelikož ještě nezná důležitost dalších otázek. Ve chvíli, kdy se respondent dostane k těm skutečně důležitým otázkám, přiřadí jim obvykle důležitost „velmi důležité“ stejně jako předcházejícím, které už ale neopraví. Ve snaze autora dotazníku dosáhnout objektivnějšího pohledu na názor respondenta se pak často dostaví přesný opak. Vzorec prakticky obsahuje sumu součinů odchylek od průměru jednoho respondenta a průměrných odchylek od průměrů všech respondentů podělených počtem respondentů.

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

Přičemž:

n je počet proměnných

x_i hodnota měřitelné proměnné (odpověď na škále 1-10)

μ_x průměr proměnné pro všechny respondenty.

y_i průměr odpovědí všech měřitelných odpovědí v rámci jedné kategorie (například průměr všech odpovědí spadající pod otázky týkající se image firmy)

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

4.2.2 Výhoda této metody

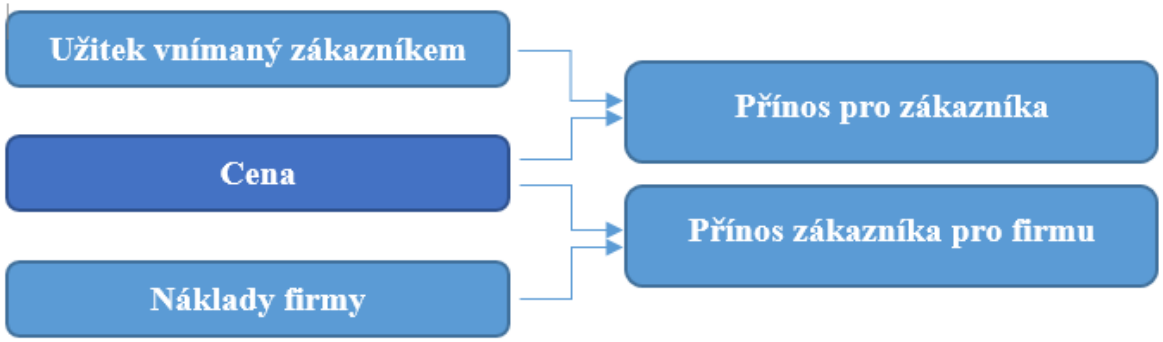
Přestože se metoda může jevit na první pohled jako přehnaně komplikovaná, přináší kvalitnější data než jednodušší „intuitivní“ metody. Výsledné číslo popisuje celkovou spokojenost, nicméně ve výsledkové zprávě se lze rozepsat i o dílčích spokojenostech v rámci kategorií. Metoda pak jasně ukazuje, v jakých oblastech má firma slabiny. Pomocí dalších statistických metod pak mohou být data navíc vyhodnocena a změřena míra loajality zákazníků a ověřeny faktroy, které ji ovlivňují.

Tato metoda a její pozměněné verze v závislosti na původu (Americká, Norská…) se běžně používají pro získání makroekonomických dat. Rozsáhlé studie mají velkou vypovídající schopnost a jsou ceněné obzvláště institucemi (cena pro badatele či firmu a užitek z nich vyplývající jsou v nepoměru). Kompletní Evropská studie stojí v čase psaní této práce 500 EUR bez daně, což bezesporu vypovídá o její kvalitě a tudíž i vhodnosti použití pro sofistikované dotazníkové šetření v rámci této práce.

4.3 Hodnota zákazníka

Stejně jako zákazník dostává od podniku hodnotu, když si zakoupí produkt či službu, tak i on sám představuje pro podnik hodnotu – aktivum. Sledování hodnoty tohoto aktiva je klíčové pro určení strategie péče o zákazníky. Rozhodování firmy na základě krátkodobých údajů je obecně vnímáno jako chybné, firma by měla znát nebo se alespoň pokusit odhadnout hodnotu jejích zákazníků z dlouhodobého hlediska. Druhým důvodem, proč je dobré znát hodnotu zákazníka, je argument pro snahu o loajálního zákazníka. Pokud firma přijde o jednoho ze zákazníků například kvůli nepříjemnému personálu, nepřišla tím o jeden jeho nákup, ale i o všechny budoucí nákupy – tj. příjmy pro firmu. Pakliže firma bude znát, jakou hodnotu pro ni zákazník má, jistě provede nutná opatření, aby chybu napravila.

Hlavní proměnnou, která vstupuje do vztahu pro výpočet hodnoty zákazníka, je samozřejmě cena, představující pro zákazníka náklad a pro podnik příjem. Ve zjednodušené podobě při pohledu na jednu koupi lze vztah zakreslit takto: (Lošťáková, 2009)



Obrázek 9 Schéma ceny, zákazníka a firmy
Zdroj: vlastní úprava podle Lošťáková, 2009

Při úvaze více transakcí by místo položky *cena* byla suma všech transakcí provedená uvažovaným zákazníkem. Zde už je vidět nástin výpočtu hodnoty zákazníka. Firma obvykle zná sumu svých příjmů z účetnictví. Pro výpočet dále potřebuje znát, respektive určit, předpokládanou dobu spolupráce se zákazníkem. (na téma problematiky tohoto určení bude práce pojednávat níže). Dále je potřeba, aby firma věděla, kolik jí stálo získání zákazníků – vztaženo na jednotku – zákazníka. Prakticky tato částka zahrnuje marketingové výdaje.

4.3.1 Jednoduché verze CLV

Hodnotu zákazníka lze měřit množstvím různých vzorců, které jsou ze začátku v podstatě intuitivní, velmi zjednodušené. Jejich využití je samozřejmě omezené, ale vychází z nich plná verze CLV, proto zde budou zmíněny.

Nejjednodušší verze CLV - Nejjednodušší verze vzorce pro výpočet hodnoty je velmi prostá, nicméně vhodná pro odvození základní myšlenky výpočtu. V tomto budou použity pouze výše zmíněné proměnné:

$$CLV = p_t * n - AC \tag{3}$$

Kde: p_t je průměrný profit za zákazníka v roce *t*

n je průměrný počet let, kdy zákazník zůstane u firmy

AC (acquisition cost) jsou průměrné náklady na získání jednoho zákazníka

Jednoduchá verze CLV - Jednoduchá verze CLV situaci přibližuje více realitě. V první řadě uvažuje náklady v průběhu vztahu se zákazníkem, v druhé řadě pak předpokládá, že firma nezná průměrnou dobu setrvání zákazníka, ale ví, kolik procent předcházejících zákazníků u firmy vydrží. Základní vzorec zůstává stejný, ale jednotlivé proměnné je nutné vypočítat rozdílně:

$$CLV = p_t * n - AC \tag{4}$$

Kde:

$$p_t = \frac{příjem}{customer} - \frac{náklady}{customer}; \tag{5}$$

$$n = \frac{1}{1-r_t}; \tag{6}$$

r_t je míra udržení zákazníka v roce *t*, tj. kolik procent zákazníků u firmy v daném roce zůstalo.

Použití této metody je poněkud omezené, její jednoduchost ale může obstojně posloužit k představě o hodnotě zákazníka. Hlavní rozdíl mezi jednoduchou metodou a sofistikovanějšími metodami je ten, že tato metoda nediskontuje příjmy, tzn., předpokládá stále stejnou hodnotu nominální částky. Za druhé pak bere příjmy a náklady v letech za konstantní.

Diskontovaná verze rovnice - Tato verze předpokládá měnící se hodnotu investic v čase nebo náklady ztracené příležitosti. Pokud by firma například investovala 100 000 Kč do modernizace výrobní linky a tato investice jí umožní zvýšit zisky o 10 %, pak by musela tyto prostředky v případě jejich vynaložení na marketing diskontovat deseti procenty.

$$CLV = \sum_{t=1}^{n} \frac{p_t}{(1+i)^t} \tag{7}$$

Přičemž: p_t = přínos zákazníka v uvažovaném období t

i = diskontní sazba nebo náklad kapitálu pro firmu

n = předpokládaná doba spolupráce se zákazníkem

V této verzi rovnice je znovu problém s předpokládanou délkou spolupráce, není možné ji odhadnout dostatečně přesně. Firma se může pouze dohadovat, jak dlouho by u ní zákazník mohl zůstat, pakliže by zůstal spokojen. Předpokládaná doba spolupráce se ale nevztahuje na jednoho konkrétního zákazníka, ale na jednoho „průměrného zákazníka“, lze ji tudíž vypočítat podle dat z minulosti podle již známého vzorce $n = \frac{1}{1-r_t}$. K tomu je třeba znát průměrnou míru odchodů zákazníků.

Existuje ještě druhý přístup k parametru n, firma se nemusí snažit vypočítat celoživotní hodnotu jednoho zákazníka, ale pouze odhad hodnoty zákazníka pro dalších pět let. Parametr n si tedy prostě zvolí jako 5 a dále počítá s ostatními již známými proměnnými. (clv-calculator.com)

4.3.2 Obecná verze rovnice hodnoty zákazníka

Zde je nutné uvést, že komplikovanějších rovnic pro výpočet hodnoty zákazníka je více, jejich použití je však velmi obdobné, proto budou uvedeny jen některé. Poněkud komplikovaný, na druhou stranu mnohem přesnější výpočet podává následující vzorec:

$$CLV = \sum_{t=1}^{n} \frac{(p_t - c_t) * r_t}{(1+i)^t} - AC \tag{8}$$

Většina proměnných je již známa, pro kompletnost:

p_t = přínos zákazníka v uvažovaném období t

c_t = přímé náklady na jednoho zákazníka

i = diskontní sazba nebo náklad kapitálu pro firmu

n = předpokládaná doba spolupráce se zákazníkem

r_t = míra udržení zákazníka v roce t

AC = průměrné náklady na získání jednoho zákazníka

Hlavní přínos, co se přesnosti této metody týče oproti jejím jednodušším verzím, je možnost v uvažovaném čase měnit přínos zákazníka a náklady na zákazníka, dále pak diskontovat příjmy a také měnit roční míru udržení zákazníka. Jednoduše je tato metoda přesnější a podává lepší obraz o skutečné hodnotě zákazníka.

Co se týká změny všech udávaných proměnných, jejich průběh v praxi nelze předvídat, lze ale postupovat zpětně, tj. do historie. Firma, která vlastní potřebná data za minulé roky může vypočítat hodnotu zákazníka před několika lety a tak odhadnout, jako hodnotu mají pro ni zákazníci dnes. V historii lze s pomocí účetních záznamů vysledovat, jaké byly marketingové náklady v jednotlivých letech na získání nových zákazníků, jaké byly náklady na komunikaci a servis stávajících zákazníků a jakou diskontní sazbu stanovit. Využití této metody bude hlavně v analyzování známých dat. V praktické části práce bude výpočet vyhotovený použitím této kalkulace. (clv-calculator.com)

4.3.3 Rovnice hodnoty stávajícího zákazníka

Rovnice pro měření zákazníkovy hodnoty, kterou lze často nalézt, má poněkud jednodušší tvar než předcházející rovnice, nicméně i její vypovídající schopnost je limitovaná. Znovu se hodí pro konkrétní účelné použití, které bude rozebráno na konci této podkapitoly.

$$CLV = m * \frac{r}{1 + i - r} \tag{10}$$

Kde m = zákaznická marže za rok

r = průměrná roční míra udržení zákazníka

d = diskontní sazba nebo náklad kapitálu pro firmu

Důležité upozornění k této metodě – Jedná se o přístup, který nám dává informace pouze o budoucím dění, tj. jaká je hodnota současných zákazníků (od teď do budoucnosti). Z toho vyplývá, proč z rovnice vypadla část odečítající náklady na získání zákazníků (*AC*) (Kotler, Keller 2012)

Rovnici lze poměrně jednoduše rozebrat, aby bylo vidět, jakým způsobem funguje. Ve jmenovateli figuruje odečítání průměrné roční míry udržení zákazníka. Kdybychom brali diskontní sazbu za nulovou, zlomek je prakticky stejný jako vzorec 3 pro výpočet průměrné délky spolupráce s jedním průměrným zákazníkem.

- Například, pro míru udržení zákazníka v hodnotě 80 % ročně firma přijde o 20 % zákazníků
    - → 1/0,2 = 5 let
- Pro míru udržení zákazníka 70 % ročně přijde firma o 30% zákazníků,
    - → 1/0,3 = 3 roky a 4 měsíce

V čitateli poté figuruje míra udržení zákazníka v součinu s marží. Tento vztah vlastně vyjadřuje marži pro zbylé zákazníky v dalším roce. Vzhledem k tomu, že vzorec pojednává o budoucnosti, je tento vztah určený výhradně k odhadu hodnoty průměrného současného zákazníka, s faktem, že všechny proměnné ve vzorci je nutno brát jako konstantní, je třeba se smířit, změny na několik let dopředu jednoduše nelze predikovat. Ale znovu – i tak má

metoda své využití, marketingoví manažeři by se s její pomocí mohli lépe rozhodnout o strategiích týkajících se hlavně věrnostních programů. (clv-calculator.com)

Souhrn kapitoly - Tato kapitola se zabývala matematicko-statistickými metodami pro výpočet marketingových ukazatelů. V první polovině kapitoly byla rozebírána metoda sběru a následného vyhodnocení dat, nejprve jednodušší varianta a poté složitější metoda vědeckého charakteru. Druhá polovina kapitoly se soustředila na výpočet hodnoty zákazníka, ukázala několik hlavních vzorců a zdůraznila situace, ve kterých je vhodné je použít.

5 Představení firmy Kitl s.r.o.

Nyní se práce dostává do své praktické části. V té budou ukázány aplikace výše zmíněných metod a poznatků do praxe. Zde budou také na základě uvedených metod ověřovány hypotézy stanovené v cílech práce.

V první řadě je zde představena firma Kitl s.r.o., její produkty a trh, na kterém působí. Následuje explorační průzkum, zaměřený na rychlou identifikaci slabých a silných stránek společnosti. Explorační průzkum byl pojatý v duchu diferenční analýzy popsané v kapitole 4. Poté se bude práce zabývat propracovanější metodou ECSI, zaměřenou již na nalezení výše spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu, případně současnou situaci na cestě k loajalitě dle obr. 2. Veškeré výsledku jsou následně analyzovány a interpretovány. Poté na řadu přichází testování hypotéz uvedených v cílech práce.

Dále následuje měření hodnoty (loajálního) zákazníka pro podnik.. V poslední, závěrečné části budou popsány možné návrhy řešení dané situace vzhledem k situaci v podniku.

Cíle této práce jsou směřované právě k firmě Kitl s.r.o. a jejím produktům, proto v této kapitole bude firma detailně představena, ukázána její situace na trhu, portfolio jejích produktů a dále bude představen její typický zákazník.

5.1 O firmě

Firma Kitl s.r.o. byla založena roku 2005 v Jablonci nad Nisou s myšlenkou výroby medicinálních vín. Po prvních úspěších se začala rozšiřovat jak firma, tak její portfolio. Z původního výrobce alkoholických nápojů s bylinnými směsmi se brzy stala firma s bohatým sortimentem i nealkoholických nápojů. V roce 2012 byl na trh uvedený první produkt z řady Syrob, který je každý rok následovaný další příchutí. V současné době tak Kitl nabízí sedm různých příchutí značky Syrob. Právě k této značce je v této práci směřovaný výzkum loajality. (kitl.cz)

Obrázek 10 Logo firmy
Zdroj: www.kitl.cz

5.1.1 Myšlenka, hodnoty a charakter firmy

Z loga firmy je patrná její myšlenka. Kitl „zdraví v láhvi“ je motto, které všechny produkty Kitlu spojuje v jednotný koncept. Firma se řídí myšlenkou dodávat na trh vysoce kvalitní produkty s medicinálními účinky. Takto vlastně i firma začínala. I když v době psaní této práce nabízí několik desítek různých produktů, kdy o části z nich nejsou komunikovány příznivé účinky na zdraví (např. právě u Syrobů), všechny jsou charakteristické svou vysokou kvalitou, kdy většina z nich pochází ze surovin v bio kvalitě. Přední hodnotou firmy je tedy **kvalita** jejích produktů.

Firma sama sebe prezentuje jako **regionálního výrobce**. Je-li to možné, obstarává si suroviny v Libereckém kraji. S růstem firmy roste i vzdálenost, do které firma svou produkci dodává, v současné době se snaží prosadit i v zahraničí. Nicméně pověst malého Jabloneckého producenta jí stále zůstává.

Důležitou hodnotou firmy je její odpovědnost v rámci životního prostředí a jejího okolí. Firma se zasazuje o obnovu kulturních památek ve svém okolí, pořádá sbírky, z nichž

v historii financovala již několik veřejně prospěšných činností, od vybudování naučné stezky přes rekonstrukci hlavního oltáře v kostele sv. Josefa na Krásné. Dále firma balí své produkty výhradně do skleněných láhví, plastům se úspěšně vyhýbá (ani víčka láhví nejsou plastová). Jednoduše splňuje ideál eticky chovající se společnosti, bez nadsázky ji lze pojmenovat jako **„eco-friendly“** (přátelskou k životnímu prostředí).

Charakteristickou vlastností všech jejích produktů je **vysoká cena**, kterou své konkurenty převyšuje v násobcích. Vedení firmy si tento fakt samozřejmě uvědomuje, ale razí myšlenku, že konkurovat na trhu cenou je špatný model a proto konkuruje právě kvalitou (za kterou se nestydí říct si odpovídající odměnu). K porovnání Kitl Syrob Bezový lze na e-shopu firmy pořídit za 119 Kč za 500 ml, sirup Jupí, také s příchutí černého bezu může zákazník koupit za 50 Kč za 700 ml, v přepočtu to vychází přibližně za 35 Kč za 500 ml. Bezový Syrob je tak více než 3x dražší. Na druhou stranu to odráží fakt, že se jedná o prémiový produkt. Firmu Kitl lze v její cenové a kvalitativní strategii přirovnat k běžně známé firmě Apple v oblasti elektroniky.

5.2 Značka Kitl Syrob

Jelikož se výzkum v této práci zabývá značkou sirupů Kitl Syrob, bude tato značka detailně představena v této kapitole. V současné době nabízí Kitl sedm produktů řady Syrob, které jsou rozděleny do dvou typů: sirupy s ovocnou a neovocnou příchutí. Do sirupů s ovocnou příchutí patří Kitl Syrob Černý rybíz, Kitl Syrob Malinový, Kitl Syrob Grapefruit a Kitl Syrob Višňový. Do druhé skupiny patří Kitl Syrob Zázvorový, Kitl Syrob Bezový a Kitl Syrob Mátový.

Obrázek 11 Kitl Syroby
Zdroj: www.kitl.cz

Skupiny jsou barevně odlišeny, nicméně design láhve zůstává víceméně stejný, pouze přizpůsobený dané příchuti. Kitl v designu přišel se zajímavým konceptem velkého množství nečitelného textu. Ten se objevuje vždy v přehybech u hrdla láhve. Ne, že by text nedával smysl, ba naopak, lze se v něm dočíst zajímavosti ze života léčitel Kittela nebo o detailním původu a historii surovin, ze kterých se vyrábí. Tato charakteristická vlastnost láhve Kitl Syrobu je zákazníky dobře vnímána.

Složení Kitl Syrobů je víceméně stejné, liší se vždy podle příchuti, nicméně myšlenka zůstává zachována. Ovocné příchutě pocházejí z ovocných šťáv z koncentrátu a dužniny

ovoce, bezový, zázvorový a mátový Syrob jsou vyráběny z macerátu („drtě“), přičemž celý proces probíhá za studena. Samozřejmou surovinou pro výrobu sirupů je cukr.

Za svou poctivou výrobu a výslednou kvalitu bývají Syroby často oceňovány v různých soutěžích či testech. Kitl Syrob Malinový byl například ohodnocen jako nejlepší produkt Libereckého kraje v roce 2017. Na tato ocenění firma hrdě upozorňuje, láhve jsou polepeny „medailemi“ upozorňující na objektivní poctivost sirupu. (kitl.cz)

5.3 Segmentace trhu podle firmy

Hlavní skupina zákazníků, na kterou se firma Kitl s.r.o. zaměřila, je důkladně vymezena. Charakteristiky typického zákazníka společnosti odpovídají přibližně tomuto popisu:

- Žena
- Matka
- Věk 30 – 55 let
- Zájem o zdravý životní styl
- Touha po kvalitě, přírodních produktech, regionálních produktech či BIO produktech
- Málo citlivá na cenu (ochotna vynaložit větší finanční prostředky na produkt, který je kvalitní)

Geograficky má firma samozřejmě nejsilnější pozici v Libereckém kraji, nicméně to není hlavní faktor, podle které je jejich typický zákazník (zákaznice) vybraný.

Společnost je sice producentem sirupů, navíc ke značce Kitl Syrob je i směřována analýza níže, myslet si ale, že cílí na děti, by byla velká chyba. Sirupy jsou určeny hlavně pro kvalitní domácí limonády, které budou nabízet hospodyně svým dětem, nebo návštěvám či rodinným příslušníkům, firma ale nechce, aby bylo dítě iniciátorem koupě Kitl Syrobu. Tímto směrem také nevede svou marketingovou komunikaci. Například na facebooku komunikuje hlavně kvalitu, zdraví, pohodu, lahodnou chuť, povzbuzení organismu a podobně, jednoduše oblasti, na které jejich cílový segment slyší.

Neznamená to však, že by mezi zákazníky společnosti nebyli muži nebo mladí studenti, společnost má dokonce ve svém portfoliu nápoj „životabudič pro muže“, jen pro většinu svých produktů nejsou muži hlavním segmentem.

6 Výsledky diplomové práce

V této kapitole budou detailně rozebrány výsledky tří použitých metod, které byly představeny v části teoretické. Nejprve byl proveden explorační průzkum pomocí diferenční analýzy. Ten sloužil k rychlé představě o spokojenosti zákazníků s firmou, ale hlavně jako odrazový můstek pro druhou metodu, a sice metodu ECSI, která již změřila jak míru loajality, tak zákaznické spokojenosti. Nakonec se práce zaměřila na hodnotu zákazníka.

6.1 Diferenční analýza – explorační průzkum

Pro identifikaci slabin, které by mohla firma mít a které by bránily ve vytvoření loajálních zákazníků, byla na začátku výzkumu loajality zákazníka provedena diferenční analýza. Jak už ukazuje kapitola 4, nejedná se o přesnou metodu, slouží spíše pro vizualizaci slabých a silných míst ve strategii společnosti. Zde byla navíc použita pro dokonalejší sestavení dotazníku pro druhé dotazníkové šetření.

Přestože firma cílí na starší ročníky, při tomto exploračním průzkumu byl vybrán segment vysokoškolských studentů žijících v okolí Jablonce nad Nisou a to z několika důvodů. V první řadě se jedná o vzdělané lidi, kteří se často zabývají zdravým životním stylem, který je v souladu s ideou Kitlu. Proto jsou schopni zhodnotit jednotlivé aspekty kriticky, zamýšlí se nad nimi a jejich myšlenky bývají ve shodě s vedením společnosti. V druhé řadě se jedná o lidi, kteří za několik málo let budou v pozici rodičů, na které Kitl cílí nejvíce, takže se stanou přesně tou cílovou skupinou, která firmu zajímá. Navíc vzhledem k jejich vzdělání lze očekávat větší budoucí příjem, který je vzhledem k firemní cenové strategii nutným předpokladem k tomu stát se loajálním zákazníkem.

6.1.1 Průběh dotazníkového šetření

Průzkum začal nejprve seznámením respondentů s cíli šetření a s dotazníkem. Ten se skládal ze tří hlavních částí – hodnocení důležitosti atributů sirupů, hodnocení spokojenosti a klasifikační údaje. Respondenti měli nejprve za úkol odpovědět na první část dotazníku, aniž by byli seznámeni s firmou Kitl. V této části odpovídali na to, co je pro ně důležité při nákupu sirupů. Kromě předem určených možností měli ještě možnost otevřené odpovědi, kde udávali další kritéria, podle kterých se rozhodují.

Následně byla respondentům v krátkosti představena uvažovaná firma, její hodnoty, cenová strategie a portfolio produktů. Všichni respondenti navíc v rámci šetření ochutnali

Kitl Syrob Višňový a poté odpovídali na to, jak jsou s jednotlivými aspekty spokojeni. Tímto způsobem bylo docíleno v první řadě nezávislého zhodnocení důležitosti jednotlivých atributů při nákupu sirupu a následně kritického zhodnocení ochutnaného Višňové Syrobu na první dojem.

Odpovědi byly zaznamenávány do záznamového archu o pětistupňové škále, přičemž velká důležitost (a velká spokojenost v druhé části dotazníku) byla kódována číslem 1, malá důležitost (a velká nespokojenost v druhé části dotazníku) byla kódována číslem 5.

Dotazníkového šetření se zůčastnilo dohromady 104 respondentů.

6.1.2 Vyhodnocení exploračního průzkumu

Výsledky výzkumu ukazuje následující tabulka. Hodnoty byly přepočítány na procenta v duchu diferenční analýzy. V tabulce číslo 2 jsou seřazeny atributy sirupu od nejdůležitějšího po nejméně důležitý, přičemž tyto hodnoty jsou zaznamenány v prvním číselném sloupečku. V druhém sloupečku je zaznamenána spokojenost respondentů po ochutnání Syrobu a podání stručných informací o firmě a v posledním sloupečku se nachází vypočítaná diference těchto hodnot (=rozdíl spokojenost – důležitost). Kladné číslo diference znamená, že je zákazník s uvedeným atributem spokojenější, než je jeho důležitost pro něj.

Tabulka 2 Data z exploračního průzkumu

ATRIBUT	DŮLEŽITOST	SPOKOJENOST	DIFERENCE
CHUŤ	96,39%	90,63%	-5,76%
KVALITA	68,99%	88,46%	19,47%
MNOŽSTVÍ PŘÍCHUTÍ	67,79%	74,76%	6,97%
TRVANLIVOST	65,38%	67,55%	2,17%
CENA	59,86%	62,50%	2,64%
DOSTUPNOST INFORMACÍ	58,65%	93,27%	34,62%
PR SPOLEČNOSTI	53,85%	70,91%	17,06%
EKOLOGIČNOST BALENÍ	53,13%	86,06%	32,93%
NÁROKY NA SKLADOVÁNÍ	49,28%	67,79%	18,51%
VARIABILITA VYUŽITÍ	39,90%	89,66%	49,76%
MÍSTO VÝROBY	35,58%	63,94%	28,36%
DOSTUPNOST PRODUKTU	28,37%	68,75%	40,38%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst, že pro rozhodování mladého spotřebitele o koupi produktu hraje v první řadě chuť, dalším, poměrně důležitým atributem je kvalita, množství příchutí a trvanlivost, až poté přichází na řadu cena. Lze si také udělat představu o tom, kde je prostor pro zlepšení. Nízké hodnoty diference vychází u chuti, množství příchutí, trvanlivosti a ceny.

Vzhledem k tomu, že diferenciální analýza skutečně představuje nástroj pouze pro rychlou vizualizaci mínění o firmě a jejích produktech, neznamená to, že by firma výše zmíněné atributy produktu měla určené špatně, jen je zde odhalen prostor pro zlepšení.

Co se týká **chuti**, diference je zde záporná, tento fakt je ale nutné brát na základě kontextu. Pro mladé lidi je to jednoduše dalece nejdůležitější atribut, tudíž nároky na chuť jsou velmi vysoké. Respondenti měli možnost ochutnat pouze jednu příchuť, konkrétní příchuť nemusí vždy vyhovovat každému, i přesto však spokojenost s příchutí nabyla hodnot blížících se k maximu.

Množství příchutí je sice hodnoceno jako méně důležité, nicméně i jemu byla přidělena průměrná důležitost 67,79 %. V této oblasti je tedy prostor na zlepšení, 7 příchutí některým zákazníkům nestačí, rádi by viděli na prodejních pultech další. Na druhou stranu Kitl každoročně uváděl novou příchuť a tento trend má zatím v plánu udržet. Proto není třeba se tímto atributem nijak znepokojovat.

Co se **trvanlivosti** týče, zde nabývá diference hodnot ještě blíže k nule, konkrétně 2,17 %. Znovu je třeba vyjít z kontextu. Důležitost tohoto atributu zaostává za výše zmíněnými, nicméně spokojenost je ve stejně nízké hodnotě. Průměrně je tedy vše v pořádku, z dotazníkového šetření je ale znát, že někteří jedinci berou trvanlivost jako důležitou a nejsou s ní spokojeni (a ti jsou vyváženi těmi, kteří berou trvanlivost jako naprosto nedůležitou, ale spokojeni jsou). Konkrétní počet lidí, kteří uvedli, že je pro ně trvanlivost „velmi důležitá“ nebo „poměrně důležitá“, kteří ale zároveň uvedli, že jsou s trvanlivostí Syrobu „poměrně nespokojení“ nebo „velmi nespokojení“, je z celkového vzorku 104 respondentů 12, přičemž z nich 7 lidí jsou konzumenti sirupů. Přestože je to nízké číslo, vyšlo z poměrně malého vzorku, činí 7 procent dotazovaných a to je číslo, které by nemělo být přehlíženo.

Na láhvi Kitl Syrobu je napsáno „spotřebujte do třiceti dnů od otevření, skladujte v chladu a temnu“. U zákazníků, pro které je jedna láhev takového sirupu poměrně drahou záležitostí, je jasné, že ji nebudou pít denně, spíše k příležitostem jako je nedělní oběd nebo návštěva rodinných přátel, také si lze představit jiné situace, proč může být trvanlivost důležitá. Jednoduše sirup nepijí tak často. Omezení spotřeby Syrobu do třiceti dnů pak pro ně může být rozhodující.

Jednatel Kitlu však uvádí, že ze zkušeností vydrží Syrob mnohem déle, napsaný pokyn spotřeby je skutečně minimální doba, po kterou musí vydržet a po kterou vydrží určitě. To

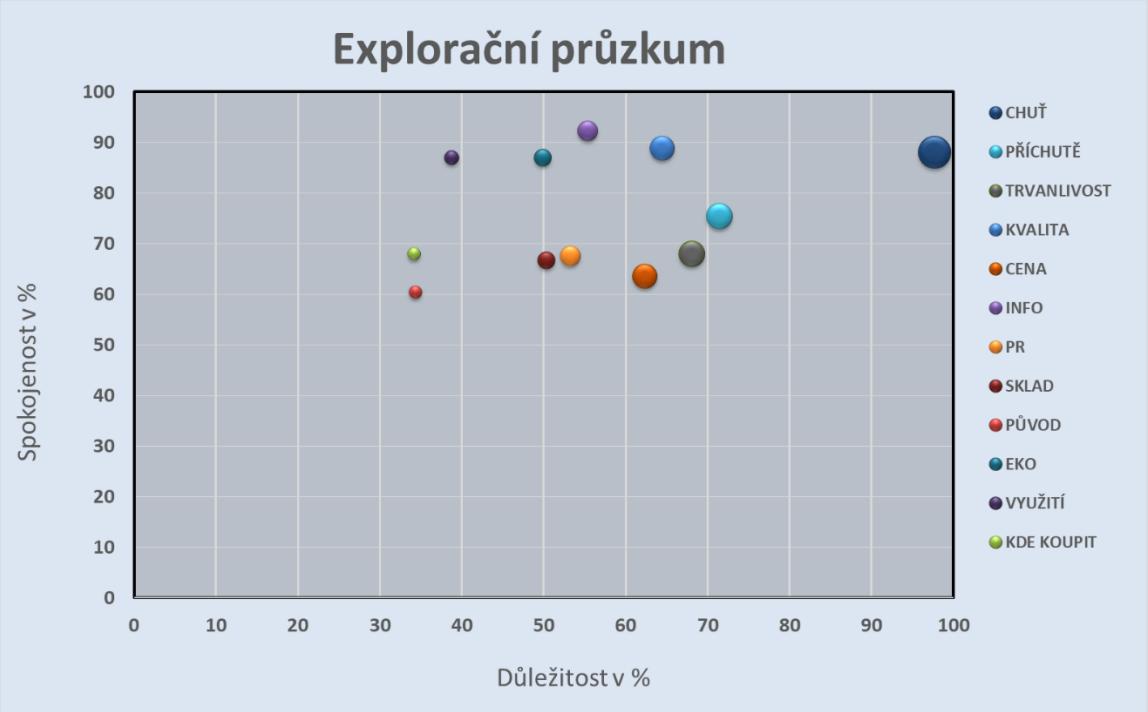
ale zákazník neví, orientuje se podle uvedeného pokynu. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že se jedná o přírodní produkt, který obsahuje minimum konzervačních látek, proto je také považován za kvalitnější a zdravější než jiné sirupy, trvanlivost je pak jedním z aspektů, kterým je tento bonus vyvážen.

Cena je atribut, se kterým budou zákazníci Kitlu pravděpodobně bojovat neustále. Cenová strategie jednoduše není nastavena tak, aby vyhovovala široké veřejnosti, pro tu jsou na trhu levnější alternativy, Kitl cílí na movitější klientelu, nebo minimálně na ty, kteří jsou ochotni si za kvalitu připlatit. Detailnější odpovědi na toto téma podává druhé dotazníkové šetření, ve kterém bude cena jako problematický faktor zákazníkova rozhodování rozebrána blíže.

6.1.3 Grafická analýza

Celý explorační průzkum je ještě doplněn o grafické znázornění, kdy na vertikální ose je měřena spokojenost vyjádřena v procentních bodech, na vodorovné ose pak důležitost pro zákazníka, znovu měřena v procentních bodech.

V grafu je dobře vidět, o kolik je pro mladé zákazníky důležitější chuť před kvalitou, trvanlivostí, cenou, množstvím příchutí a dalšími atributy. Graf také dobře zobrazuje všeobecnou spokojenost se všemi atributy Kitlu. Zatím v této metodě není zachycena loajalita zákazníků, ta bude detailněji rozebrána v následující části.



Obrázek 12 Explorační průzkum graficky

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Metoda ECSI – hlavní dotazníkové šetření

V této kapitole bude do detailu rozepsána aplikace metody ECSI, která je pro měření loajality zákazníka v této práci stěžejní, ale nejen to. Metoda bude představena prakticky, tak, aby byla možnost ji aplikovat i pro jiné společnosti. Dále pak budou data vyhodnocena běžnými statistickými metodami. Nejprve byl zkonstruovaný strukturovaný dotazník, částečně inspirovaný podobným dotazníkovým šetřením, vybrán vzorek dotazovaných osob a odpovědi sesbírány pomocí dotazníkového šetření online. Vyhodnocení šetření bude na konci této kapitoly.

Zde bude v první řadě předveden aplikovaný postup, podle kterého byla data sesbírána a následně vytvořena. Ten se skládá z několika dílčích kroků. V této části bude popsán vybraný vzorek dotazovaných lidí, struktura dotazníku (kompletní dotazník je v příloze) a postup vyhodnocení.

6.2.1 Vybraný vzorek dotazovaných.

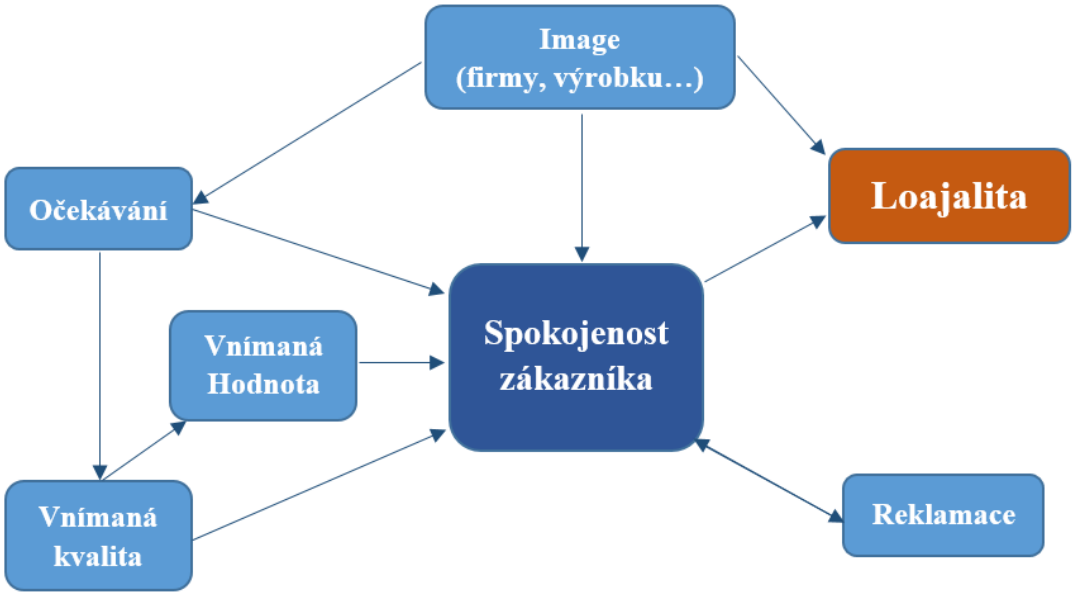
Dotazníkové šetření se tentokrát zaměřilo blíže k prioritnímu segmentu společnosti Kitl s.r.o. Ve spolupráci se společností na základě dat o zákaznících firmy, byly určeny tyto paramenty respondentů:

- **75 % ženy, 25 % muži –** Vzhledem k rozložení zákazníků společnosti bylo rozhodnuto o ideálním rozložení dotazovaných osob.
- **Lidé v produktivním věku – 30-55 let –** To také odpovídá charakteristice zákazníků společnosti. Jednatel společnosti uvedl hlavní zacílení firmy právě na ženy (matky) v tomto věku, případně otce.
- **Lidé zajímající se o zdravý životní styl –** Tato charakteristika byla stanovena jako velmi důležitá, jelikož by na lidi nezajímající se o zdravý životní styl neměla komunikace firmy prakticky žádný vliv, jelikož kromě kvality komunikuje firma hlavně příznivé účinky svých produktů na zdraví člověka.
- **Zákazníci společnosti –** Sesbírané odpovědi mají vypovídající hodnotu, pouze pokud se jedná o zákazníky Kitlu, nebo minimálně lidi, kteří se s firmou setkali a ochutnali její produkty.

V samotném šetření se podařilo posbírat data dohromady od 177 respondentů, přičemž 113 respondentů odpovídalo výše zmíněných požadavkům.

6.2.2 Struktura dotazníku

Dotazník byl rozdělen celkem do na 9 částí, kdy první část je zaměřena na údaje o povědomí zákazníka o firmě a o její značce Kitl Syrob, ke které je dotazník směřovaný, dalších 7 částí ve shodě s metodou ECSI (uvedeno na obrázku níže) vždy zastupuje jednu kategorii otázek, například image nebo vnímanou hodnotu apod. Poslední devátá část se pak zaměřuje na klasifikační údaje.



Obrázek 13 Od image k loajalitě - schéma kategorií metody ECSI
Zdroj: vlastní zpracování podle Pavel Blecharz, 2015

Po první stránce, ve které respondenti napsali, zdali jsou nebo nejsou zákazníky, jaké sirupy ochutnali a jak často sirupy pijí, následovala první část vlastního dotazníkového šetření - **Image** – Zde byli respondenti dotazováni na to, jaké mají o firmě Kitl s.r.o. mínění. V této části bylo uvedeno pět otázek, které zjistili dojem respondenta z firmy. Příkladem otázky je:

"Firma Kitl s.r.o. má podle mého názoru dobrou image."

Nebo:

"Věřím, že motto firmy "zdraví v láhvi" je pravdivé?"

Respondenti vyjadřovali souhlas (či nesouhlas) s tvrzeními na škále od 1 do 10, kde 1 představuje naprostý nesouhlas, 10 představuje bezvýhradný souhlas. Stejný vzor se opakuje i v dalších částech dotazníku.

Ve druhé části čekalo respondenta pět otázek zaměřených na jeho **očekávání** (prakticky bez ohledu na to, jak hlubokou zkušenost s firmou Kitl má). Očekávání úzce souvisí s image, zde už ale nejsou otázky konstruovány obecně, ale dotazují se na konkrétní atributy, a co od nich respondent čeká. Jako příklad otázky dotazník uvádí:

"Očekávám, že bude Kitl Syrob skutečně vyrobený ze stoprocentně přírodních přísad."

Nebo:

"Očekávám, že bude Kitl Syrob chutnější než konkurenční produkty."

Očekávání částečně ovlivňuje **vnímanou kvalitu**, na kterou je dotazováno v části třetí. Zde už je třeba respondentovy zkušenosti s produkty Kitlu, konkrétně tedy se Syroby. Dvě otázky se zaměřily na kvalitu vnímanou přímo s konzumací produktu a dvě otázky se zaměřili na kvalitu vnímanou vizuálně podle láhve a uvedených informací o Syrobu. Například:

„Kitl Syrob mi chutná“ (první typ otázky)

„Kolik hvězdiček byste přidělil/a Kitl Syrobu Bezovému za jeho složení?“ (druhý typ otázky)

Kitl Syrob bezový je zde stručně popsán a doplněn ilustrační fotografií. V otázce tohoto typu přidělovali respondenti skóre, zase od 1 do 10.

Pokud se do vnímané kvality zahrne cena a další náklady, získají se od respondentů odpovědi na **vnímanou hodnotu**. Nejprve byli respondenti seznámeni s výší ceny jedné láhve Kitl Syrobu a následně odpovídali na otázky týkající se nákladů. Ve vyhodnocení daly odpovědi na tyto otázky pravděpodobně nejzajímavější informace. Tyto otázky byly sestaveny jako vyjádření, ke které možnosti by se respondenti přiklonili více v hypotetických situacích týkajících se rozhodování o koupi Kitl Syrobu. Zde bude uveden jeden příklad otázky:

„Představte si následující situaci: Máte v plánu koupit si sirup, přičemž nevíte, kde ve Vaší blízkosti můžete Kitl Syrob pořídit, můžete si ho ale objednat přes e-shop, s tím, že potrvá

dva dny, než Vám ho zásilková služba doveze. Do jaké míry byste byl/a ochotna počkat na Kitl Syrob?“

Obdobným způsobem byly zjišťovány zákazníkovy schopnosti překonávat překážky spojené s koupí jedné láhve – respektive, jaké náklady je zákazních ochoten vynaložit, ať už se jedná o finanční, časové nebo vynaložení energie na sehnání produktu.

Pátá část byla zaměřena na **spokojenost** zákazníka s Kitl Syroby. Zde zákazníci bodově hodnotili atributy Kitl Syrobů. Opakovaly se zde otázky typu:

„Jak byste vyjádřil/a Vaši spokojenost s CHUTÍ Kitl Syrobů?“

„Jak byste vyjádřil/a Vaši spokojenost s CENOU Kitl Syrobů?“

Lehce problematická část v dotazníkovém šetření v šesté části dotazníku se zabývá **reklamací** a (teoretickými) problémy s firmou. Jde o to, že podle zdrojů od vedení firmy je míra reklamací blížící se nule, proto byla tato oblast směřována částečně do představ zákazníka o tom, jak by si představoval, že bude firma řešit jeho případnou nespokojenost. Samozřejmě zde zazněla otázka, jestli měl zákazník s firmou nějaký problém, nebo neměl, drtivá většina odpovědí však byla kladná. Zajímavějším příkladem otázky byla ještě jedna modelová situace:

„Představte si následující situaci: Objednáte si přes e-shop dárkové balení Kitl Syrobu Višňového, ale omylem Vám bude doručeno balení Kitl Syrob Mátový. Rozhodnete se tedy s firmou tuto (hypotetickou) nesrovnalost vyřídit reklamací. Nakolik očekáváte, že by byla vyřízena ve Váš prospěch?“

Poslední, sedmá část vlastního dotazníku podle ECSI metody se zabývala **loajalitou.** Ta byla měřena sérií otázek jako:

"Kitl Syrob bych doporučil/a svým přátelům nebo rodině jako dobrý produkt."

Nebo

„Kupujete kromě Kitl Syrobu i jiné sirupy?“

Následovala ještě jedna dodatečná část, ve které bylo třeba zjistit klasifikační údaje, podle kterých byli respondenti následně rozděleni podle věku, pohlaví, zda jsou rodiči nebo zda a nakolik se zajímají o zdravý životní styl.

Odpovědi na jednotlivé otázky již dávají dostatečnou zpětnou vazbu zákazníků k firmě, takto sestavená struktura však umožňuje rozdělení jednotlivých otázek do kategorií, které budou vyhodnocovány zvlášť a poté vstoupí do konečného indexu zákaznické spokojenosti jako celek. Analýza jednotlivých kategorií zase umožní odhalit slabé stránky společnosti a některé otázky pak přímo vstoupí do měření loajality zákazníka, která je hlavním cílem celého dotazníkového šetření.

6.2.3 Postup vyhodnocení dotazníkového šetření

V této kapitole se bude práce do detailu zabývat vyhodnocením dotazníkového šetření. V jedné části bude prakticky vysvětlen postup vyhodnocení dat pomocí metody ECSI, dále budou data vyhodnocena právě touto metodou a nakonec budou vypočítány statistické charakteristiky různých odpovědí.

Nejprve tedy bude vysvětlen postup přímo na datech z dotazníkového šetření. Všechny údaje byly zaznamenány do sešitu aplikace MS Excel, která umožňuje velmi praktickou práci s daty.

a) Seřazení dat

Prvním krokem v analýze je Seřazení dat do logických celků. Výsledky dotazníkových šetření se zpravidla automaticky zaznamenávají chronologicky, což z logiky věci není vhodný způsob řazení, jelikož nevypovídá nic o respondentech. V tomto konkrétním případě se nabízí dva způsoby třízení, buďto podle otázky, *„jak často pijete sirupy?“* nebo *„Setkal/a jste se již s firmou Kitl s.r.o.?“.* Seřazení podle toho, jak dobře zákazníci firmu znají, zde bude vhodnější.

Odpovědi mohly být následující:

- **Ano, pravidelně nakupuji jejich výrobky, jsem častý zákazník**
- **Ano, občas kupuji jejich výrobky**
- **Ano, jejich produkty jsem už ochutnal/a**
- **Vím o ní, ale zatím jsem nic neochutnal/a**
- **Nikdy dříve**

V tomto pořadí byla tedy data seřazena. V následující analýze by mělo být zváženo, zdali použít odpovědi respondentů, kteří produkty Kitlu ještě nikdy nezkusili, o to spíše jestli použít odpovědi těch, kteří o firmě nikdy neslyšeli. Bylo rozhodnuto pro potřeby této práce vyloučit tyto odpovědi. Tímto způsobem bylo vyloučeno 55 odpovědí kvůli nedostatečné relevantnosti, vzhledem k tomu, že se jedná o měření loajality zákazníka, je nutné, aby byl respondent zákazníkem (nicméně i tak se bude analýza zabývat i vyloučenými odpověďmi z důvodu srovnání – někdy totiž mohli respondenti hodnotit na základě prvního dojmu, což také může mnohé vypovídat)

b) Vytvoření průměru kategorie

Každá ze sedmi kategorií otázek podle obr. tvoří samostatný celek, který by měl být nejprve posuzován zvlášť. Pro všechny kategorie byl vypočítán průměr odpovědí jednoho respondenta na všechny otázky v dané kategorii. V MS Excel je nejvhodnější použít funkci AVERAGE. V tabulce níže je uvedeno několik řádků datového souboru.

c) Vytvoření průměru otázky

Podobným způsobem se vytvoří i průměr jedné otázky, znovu funkcí AVERAGE, tentokrát však ne z řádků, ale ze sloupců. Nakonec je ještě vytvořen průměr průměrů (vpravo dole modrým písmem).

Tabulka 3 Data vzorku respondentů

RESPONDENT Č.	IMAGE	DŮVĚRA	MOTTO	PRVNÍ DOJEM	VZHLED	PRŮMĚR ODPOVĚDÍ
13	10	10	7	10	7	8,8
15	10	10	8	9	5	8,4
22	10	10	10	10	6	9,2
36	10	10	10	10	10	10
47	8	9	7	10	10	8,8
60	10	10	10	10	10	10
65	10	10	10	10	10	10
97	10	10	10	10	9	9,8
PRŮMĚR	9,75	9,875	9	9,875	8,375	9,375

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

d) Výpočet váhy odpovědi

Udělat prostý průměr odpovědí všech respondentů a usuzovat podle něj o spokojenosti zákazníka by byla velká chyba, každé otázce je třeba přisoudit váhu. Ta je vypočítána podle vzorce uvedeného v kapitole 4:

$$v = cov(X,Y) = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(x_i - \mu_x)(y_i - \mu_y) \tag{11}$$

Vzorec lze počítat ručně vždy jako součet součinů dvou dvojčlenů, kdy první $x_i - \mu_x$ představuje rozdíl hodnoty jedné odpovědi jednoho respondenta od průměru jeho odpovědí a druhý dvojčlen $y_i - \mu_y$ představuje vždy rodzíl průmeru odpovědí jednoho respondenta od průměru průměrů všech odpovědí. Pro přiblížení by byla váha "v" otázky ohledně vzhledu vypočítána takto:

$\frac{1}{8}$ × [(7 - 8,375)×(8,8 - 9,375) + (5 - 8,375)×(8,4 - 9,375) + … + (9 - 8,375)×(9,8 - 9,375)]

Jedna osmina na začátku vzorce vyjadřuje, že je zde 8 respondentů. Přímo ve vyhodnocení dotazníkového šetření by toto číslo samozřejmě odpovídalo počtu respondentů. Tento způsob výpočtu je však zbytečně složitý, MS Excel má uvedený vzorec v sobě zabudovaný jako funkci COVARIANCE.P, která součty, součiny a rozdíly všech výrazů, které se ve vzorci objevují, počítá automaticky.

Pozn.: Ve velmi zjednodušené formě je přiřazena menší váha méně různorodým odpovědím, zatímco různorodějším odpovědím je přiřazena váha vyšší. Zajímavé jsou v této tabulce hodnoty váhy pro sloupec „důvěra“ a „první dojem“. Přestože mají otázky stejné průměry – všichni respondenti až na jednoho hodnotili svou spokojenost číslem 10 (jeden respondent 9), přesto váha vychází jinak. Je tomu tak proto, že respondent č. 47 má vyšší průměr všech jeho odpovědí, kdežto respondent č. 15 má průměr svých odpovědí nižší. Váha je tedy přiřazena na základě komplexní různorodosti odpovědí jak sloupců (otázek) tak řádků (respondentů).

Tím je docíleného zajímavého efektu – otázce, na kterou by byly všechny odpovědi stejné, bude přisouzena nulová důležitost. Pokud je tedy otázka položena vyloženě špatně a respondenti na ni tedy odpovídají stále stejně, výsledná data nijak neovlivní. Z hlediska pravděpodobnosti není úplně reálné uvažovat nad důvěryhodností otázky, na kterou by byly na desetistupňové škále stále stejné odpovědi.

Tabulka 4 Data vzorku respondentů s váhami

RESPONDENT Č.	IMAGE	DŮVĚRA	MOTTO	PRVNÍ DOJEM	VZHLED	PRŮMĚR ODPOVĚDÍ
13	10	10	7	10	7	8,8
15	10	10	8	9	5	8,4
22	10	10	10	10	6	9,2
36	10	10	10	10	10	10
47	8	9	7	10	10	8,8
60	10	10	10	10	10	10
65	10	10	10	10	10	10
97	10	10	10	10	9	9,8
PRŮMĚR	9,75	9,875	9	9,875	8,375	9,375
VÁHA	0,14375	0,071875	0,675	0,121875	0,859375	0,14375

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

e) Výpočet spokojenosti jednoho zákazníka

Jakmile jsou stanoveny váhy, lze již vypočítat spokojenost jednoho zákazníka pomocí vzorce uvedeného v kapitole 4:

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^{n} v_{ij} * x_{ij}}{10 * \sum_{ij}^{n} v_{ij}} \tag{12}$$

Výpočet čitatele probíhá tak, že se vždy vynásobí mezi sebou váha otázky s odpovědí jednoho respondenta a všechny otázky takto získané hodnoty se mezi sebou sečtou. Jmenovatel se vypočítá jako desetinásobek součtu všech vah pro jednotlivé otázky. Po vypočítání tohoto podílu je získána spokojenost jednoho zákazníka v jednom řádku.

V MS Excel je tento postup znovu velmi jednoduchý, výše zmíněná kalkulace se provede pro jeden řádek, přičemž hodnoty vah se vždy ve vzorci ukotví (symbol dolaru nebo klávesa F4) a celý vzorec se poté překopíruje do nově vytvořeného sloupce „spokojenost“. Index spokojenosti je poté vypočítán jako průměr celého sloupce, tj. průměr dílčích spokojeností jednotlivých respondentů.

Tím je vypočítán index spokojenosti za kategorii. Vzhledem k tomu, že v metodě je použito 7 kategorií, tento výsledek by tvořil pouhou sedminu celkového indexu. Ten je vypočítán jako aritmetický průměr všech výsledků kategorií.

Tabulka 5 Data vzorku respondentů se spokojeností

RESPONDENT Č.	IMAGE	DŮVĚRA	MOTTO	PRVNÍ DOJEM	VZHLED	PRŮMĚR ODPOVĚDÍ	SPOKOJE-NOST
13	10	10	7	10	7	8,8	75,41%
15	10	10	8	9	5	8,4	69,18%
22	10	10	10	10	6	9,2	81,64%
36	10	10	10	10	10	10	100,00%
47	8	9	7	10	10	8,8	87,26%
60	10	10	10	10	10	10	100,00%
65	10	10	10	10	10	10	100,00%
97	10	10	10	10	9	9,8	95,41%
PRŮMĚR	9,75	9,875	9	9,875	8,375	9,375	Index za kategorii
VÁHA	0,1437	0,0718	0,675	0,1218	0,8593		88,61%

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

6.2.4 Vyhodnocení dílčích kategorií

V této části bude ukázán závěr metody ECSI pro firmu Kitl s.r.o. Index byl stanoven pro různé skupiny respondentů zvlášť, skupiny byly rozděleny podle odpovědi na otázku *„Setkal/a jste se již s firmou Kitl s.r.o.?“* následovně:

- **Pravidelní zákazníci = S5**
- **Poměrně častí zákazníci + Pravidelní zákazníci = S4**
- **Náhodní zákazníci + Poměrně častí zákazníci + Pravidelní zákazníci = S3**
- **Potenciální zákazníci** (o firmě ví, ale zatím neochutnali žádný jejich produkt) + **Náhodní zákazníci + Poměrně častí zákazníci + Pravidelní zákazníci = S2**
- **Všichni respondenti (včetně neznalých firmy) = S1**

První index mluví za všechny respondenty dohromady (jeho vypovídající schopnost je omezená, jelikož respondent neznalý firmy odpovídal pouze na základě prvního dojmu, který získal z popisu firmy a z obrázkových příloh v dotazníku – uveden jen pro srovnání s dalšími).

Druhý index mluví za všechny, kteří o firmě vědí, včetně těch, kteří zatím neokusili jejich produkty. Vypovídající schopnost je znovu omezená.

Třetí index zastupuje všechny, kteří už mají s Kitl Syroby zkušenost, takže jak pravidelné, tak časté či náhodné zákazníky. Tento index má největší vypovídající schopnost, říká totiž, jak byli zákazníci spokojeni obecně a proč ti, kteří už Syrob okusili, se nestali pravidelnými/loajálními zákazníky.

Čtvrtý index v sobě zahrnuje zákazníky, kteří nakoupili Kitl Syrob vícekrát. Vzhledem k tomu, že se k firmě vracejí, je zajímavé sledovat charakteristiky, které je odlišují od náhodných zákazníků.

Pátý index mluví pouze o těch, kteří kupují Kitl Syroby pravidelně a často. Vzhledem k této skutečnosti se dá předpokládat, že bude nabývat vysokých hodnot, a je tomu skutečně tak. Zajímavé informace nám znovu mohou podat jejich odlišnosti od předcházejících skupin.

Indexy jsou zaznamenány v tabulce níže. Sloupce označují kategorie, do kterých byly otázky rozděleny, řádky skupiny respondentů

Tabulka 6 Výsledky indexu spokojenosti

	IMAGE	OČEKÁVÁNÍ	KVALITA	HODNOTA	SPOKO-JENOST	REKLAMACE	LOAJALITA	INDEX
S1	75,2 %	84,2%	81,2%	70,2%	74,0%	80,0%	62,6%	75,4%
S2	77,6 %	85,7%	84,0%	72,3%	78,5%	82,6%	65,8%	78,1%
S3	77,3 %	86,0%	85,5%	73,3%	80,0%	83,7%	67,2%	79,0%
S4	82,3 %	88,7%	90,1%	80,3%	85,1%	87,6%	75,2%	84,2%
S5	88,2 %	94,6%	95,5%	88,7%	91,6%	95,2%	84,5%	91,2%

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Celková hodnota vypočítaného indexu spokojenosti zákazníka na základě metody ECSI je 79%. Nyní budou tato data rozebrána do detailu, co znamenají a jaká je jejich příčina, závěrečná hodnota indexu bude podrobněji vysvětlena na konci kapitoly

Podle kategorií (téměř bez ohledu na uvažovanou skupinu) je vidět, že očekávání, kvalita, spokojenost se značkou a reklamace dosahují vyšších hodnot celkové spokojenosti a index zvedají, kdyžto image, hodnota a loajalita index tlačí směrem dolů. Nyní budou jednotlivé kategorie rozebrány zvlášť a odhaleny problematické aspekty s firmou související. Vždy budou nejprve uvedeny položené otázky s hodnotou odpovědi a poté popsána problematika. Ve vyhodnocení budou vždy uvažovány skupiny S3 a S5 – všichni zákazníci dohromady a častí zákazníci. Skupiny S2 a S1 nejsou pro vyhodnocení plně relevantní, jelikož nemají s Kitl Syroby zkušenosti. Skupina S4 (poměrně častí zákazníci) představuje samozřejmě relevantní skupinu, jejíž data mají rozhodně co říci, nicméně její odpovědi na všechny otázky leží vždy mezi hodnotami skupiny S3 a S5, pro větší jednoduchost a přehlednost nebudou tedy výsledky této skupiny uvedeny (je ale možné data nalézt v příloze práce).

Image

Podle názorů zákazníků (skupiny S3) dosahuje index zákaznické spokojenosti pro tuto kategorii **77,3%,** pro pravidelné zákazníky (skupina S5) dosahuje **88,2%**, což není tolik pozitivní výsledek.

Tabulka 7 Výsledky kategorie "image"

OTÁZKA	**S3**	**S5**
"Firma Kitl s.r.o. má podle mého názoru dobrou image."	8,28	9,58
"Podle toho, co o firmě vím, ve mne vzbuzuje pocit důvěry."	8,43	9,50
"Věřím, že motto firmy "zdraví v lahvi" je pravdivé?"	7,61	8,80
Jak se vám na první pohled líbí produkty Kitlu?	8,52	9,17
Láhev Kitl Syrobu vnímám jako hezkou. Pokud bych ji měl/a, dokážu si představit, že ji vystavím např. na poličce v kuchyni?	6,74	7,97
CELKOVÝ INDEX ZA KATEGORII	**77,3%,**	**88,2%**,

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Respondenti považují firmu jako jednu z těch, které mají dobrou image a mají ve firmu důvěru, její produkty se jim navíc líbí, což je pro společnost určitě dobrá zpráva. Nicméně důvěra v to, že je Syrob zdraví prospěšný je zde nižší, u pravidelných zákazníků dosahuje stále vysoké hodnoty, kdežto u všech zákazníků obecně už je to horší. Proto by toto mohla být oblast v rámci image, na kterou by bylo vhodné se z hlediska firmy zaměřit.

To, že respondenti nevnímají láhev Syrobu za tolik hezkou, aby ji měli někde vystavenou, nemusí představovat velký problém, na druhou stranu častí zákazníci hodnotili tuto otázku v průměru mnohem lépe. Možná je tomu tak i proto, že ji častí zákazními berou jako hezčí, jsou více hrdí na to, že mají Kitl Syrob koupený. Pro firmu se rozhodně jedná o podnět k zamyšlení.

Očekávání

Tato kategorie byla obecně lépe hodnocena. Zákazníci od Kitl Syrobů mají velké očekávání, což je na jednu stranu pro společnost skvělé, nicméně to znamená výzvu, jak bylo popsáno v kapitole 3.5, čím vyšší je očekávání, tím těžší je pro společnost toto očekávání naplnit, ba ještě převýšit.

Tabulka 8 Výsledky kategorie "očekávání"

OTÁZKA	**S3**	**S5**
"Od sirupů firmy Kitl očekávám větší kvalitu než od sirupů konkurence."	8,80	9,74
"Očekávám, že bude Kitl Syrob skutečně vyrobený ze stoprocentně přírodních přísad."	8,90	9,37
"Očekávám, že bude Kitl Syrob chutnější než konkurenční produkty."	8,60	9,61
"Od sirupů Kitl také čekám, že jsou zdravotně prospěšné."	8,24	8,91
"Myslím si, že i další budoucí příchutě (nebo ty, které jste ještě neochutnal/a) budou chutné."	8,58	9,61
CELKOVÝ INDEX ZA KATEGORII	**86,0%,**	**94,6%**,

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Zákazníci tedy očekávají, že Kitl Syroby budou jak chutnější, tak kvalitnější než konkurenční výrobky, očekávají také, že chuť dosud neokušených příchutí bude také dobrá a zároveň čekají, že jsou Kitl Syroby vyrobeny ze stoprocentně přírodních přísad.

Již tolik neočekávají, že budou zdravotně prospěšné, nicméně je třeba si uvědomit, že se stále jedná pouze o sirup, ne o medicinální produkt! Firma vlastně ani nechtěla vyrábět Kitl Syroby jako lékárenské výrobky, ale jako sirupy pro přípravu přírodních domácích limonád. Přestože tato otázka v kategorii očekávání dosahuje nejnižších hodnot, je to bez pochyb úžasný výsledek.

Vnímaná kvalita

Třetí kategorie, zaměřující se na kvalitu, nabyla podobně jako očekávání úctyhodných výsledků:

Tabulka 9 Výsledky kategorie "očekávaná kvalita"

OTÁZKA	**S3**	**S5**
"Myslím, že Kitl Syrob (libovolné příchutě) je kvalitní produkt."	8,62	9,73
"Kitl Syrob mi chutná."	8,67	9,60
Kolik hvězdiček byste přidělil/a Kitl Syrobu Bezovému za jeho složení?	8,66	9,52
Kolik hvězdiček byste přidělil/a Kitl Syrobu Višňovému za jeho složení?	8,24	9,39
CELKOVÝ INDEX ZA KATEGORII	**85,5%**	**95,5%**

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Dle odpovědí není v otázce kvality mnoho prostoru pro zlepšení, lehce nižší skóre získal Kitl Syrob Višňový, od Kitl Syrobu Bezového se liší tím, že pochází z koncentrátu a višně nejsou v bio kvalitě – kdežto bezové květy ano. Nicméně by v této kategorii bylo velmi obtížné zaměřit se na vyšší skutečnou kvalitu, prakticky už nelze jít dál.

Nicméně zde není probírána kvalita skutečná, ale kvalita vnímaná, to, že zákazníci obecně vnímají Kitl Syroby o 10 procentních bodů hůře než pouze kategorie pravidelných zákazníků může být podnět pro marketéry společnosti, aby se snažili řadového zákazníka přesvědčit o tom, že kvalita Kitl Syrobu je vyšší (resp. tak velká, jak skutečně je – tzn. maximální možná)

Vnímaná hodnota

Tentokrát už kategorie získala nižší bodové ohodnocení. Jak bude ukázáno v tabulce, je to hlavně kvůli neochotě zákazníků překonávat překážky související s nákupem, a to jak cenové, tak jiného charakteru, jednoduše náklady na pořízení láhve Kitl Syrobu jsou vnímány jako poněkud velké.

Tabulka 10 Výsledky kategorie "vnímaná hodnota"

OTÁZKA	**S3**	**S5**
"Vyšší cena Kitl Syrobu je vyvážena vysokou kvalitou"	8,10	9,39
Situace: Přijede k Vám návštěva rodinných přátel a jako malou pozornost Vám doveze láhev Kitl Syrobu. Bude to pro Vás představovat hodnotný dárek?	8,65	9,22
Situace: V obchodě jsou vedle sebe dva produkty, Kitl Syrob Bezový (119 Kč/500ml) a sirup Jupí bezový (50Kč/700ml). Který si spíše koupíte?	7,82	9,43
Venku je špatné počasí a Vy potřebujete koupit například sirup s příchutí maliny. Obchod, kde lze sehnat Kitl Syrob je vzdálen asi 15 minut chůze, kdežto obchod prodávající různé jiné sirupy se nachází ve vedlejší ulici. Do jakého obchodu spíše půjdete?	6,44	8,54
Máte v plánu koupit si sirup, přičemž nevíte, kde ve Vaší blízkosti můžete Kitl Syrob pořídit, můžete si ho ale objednat přes e-shop, s tím, že potrvá dva dny, než vám ho zásilková služba doveze. Do jaké míry byste byl/a ochotna počkat na Kitl Syrob?	6,80	8,60
CELKOVÝ INDEX ZA KATEGORII	**73,3%**	**88,7%**

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Jedná se o kategorii, která poskytuje skutečně hodnotné informace, čím častější zákazník je uvažován, tím lépe vnímá poměr ceny a kvality (později bude také ukázáno, proč tomu tak může být – častí zákazníci firmy Kitl s.r.o. mají totiž o něco větší měsíční příjem). Jak skupina S3, tak skupina S5 by raději zaplatila vyšší cenu za Kitl Syrob Bezový, než aby si koupila sirup jiné značky (pro ilustraci byl uveden sirup značky Jupí). Zajímavý je ale rozdíl těchto hodnot, ten přesahuje 1,6 bodu. Tady je konečně velmi explicitně vidět loajalita častých zákazníků. Jsou mnohem spíše ochotni zaplatit vyšší cenu, jen aby si nemuseli koupit sirup jiné značky. Nicméně je situace položena tak, že jsou oba produkty vedle sebe a zákazník tak nemusí překonávat žádné jiné nepohodlí než úbytek finančních

prostředků, následující otázky se již zaměřili na náklady v širším slova smyslu podle pojetí uvedeného v kapitole 3.3 – Hodnota pro zákazníka.

Čtvrtá otázka v této kategorii se ptá zákazníka na jeho ochotu překonat nepohodlí ve formě vzdálenosti. Jak je vidět, zákazník není příliš ochotný tuto vzdálenost překonat, zase se zde ale projevuje velký rozdíl mezi častými zákazníky a všemi zákazníky dohromady – pravidelní zákazníci tuto otázku hodnotili v průměru o 2,1 bodu lépe, což je skutečně velký rozdíl!

Poslední otázka této kategorie testuje zákazníkovu ochotu počkat dva dny, než mu dodají Kitl Syrob. Tato odpověď, podobně jako dvě předcházející byla hodnocena v obdobných hodnotách, nicméně lehce lépe než u překonání vzdálenosti. Pravidelný zákazník je znovu mnohem ochotnější počkat než jiný zákazník.

Index spokojenosti pro tuto kategorii vyšel poměrně nízký a to i u častých zákazníků. Z dat je tedy možno soudit, že pro zákazníky bývá problém překonat vzdálenost, aby se k produktu Kitlu dostali. Také nechtějí čekat, raději si koupí konkurenční produkt, hlavně, když nemusejí překonávat časovou prodlevu. Pokud by ale byly dva produkty stejné příchutě vedle sebe, jeden od Kitlu, druhý od jiné společnosti, raději by si zakoupili Kitl Syrob i přes násobně vyšší cenu. V kapitole o doporučeních firmě na základě získaných dat bude zrovna tato kategorie zdůrazněna.

Spokojenost

Respondenti také vyjadřovali svoji spokojenost s produkty přímo, to znamená, že byli dotázáni, jak jsou spokojení s jednotlivými atributy Kitl Syrobů.

Tabulka 11 Výsledky kategorie "spokojenost"

OTÁZKA	**S3**	**S5**
Jak byste vyjádřil/a Vaši spokojenost s CHUTÍ Kitl Syrobů?	8,63	9,61
Jak byste vyjádřil/a Vaši spokojenost s KVALITOU Kitl Syrobů?	8,67	9,61
Jak byste vyjádřil/a Vaši spokojenost s CENOU Kitl Syrobů?	7,16	8,43
Jak byste vyjádřil/a Vaši spokojenost s DOSTUPNOSTÍ Kitl Syrobů?	7,05	8,56
Jak byste vyjádřil/a Vaši spokojenost Kitl Syroby obecně?	8,24	9,65
Jak byste vyjádřil/a Vaši spokojenost firmou Kitl s.r.o. obecně	8,13	9,57
Do jaké míry bylo naplněno vaše očekávání ohledně chuti, kvality a dalších aspektů Kitl Syrobu?	8,36	9,57
CELKOVÝ INDEX ZA KATEGORII	**80,0%**	**91,6%**

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Otázky dosahují důstojného hodnocení, 80% získává index pro tuto kategorii i od skupiny S3. Je vidět, že zákazníci jsou obecně s firmou Kitl spokojeni, jen se jim nelíbí různé aspekty. I v této kategorii se najdou dvě otázky, jejichž hodnoty nejsou uspokojivé, a to je cena a dostupnost. Zákazníci obecně považují produkty firmy za poměrně drahé, z velké míry však odpovídající své kvalitě, ale ani loajální zákazníci zde nemohli uvést plnou spokojenost. Dostupnost Syrobů byla průměrně zákazníky ohodnocena pouze málo přes 7 bodů, což odhaluje slabinu společnosti. Ač se v současné době snaží prosadit na zahraničním trhu, ještě stále nemá dostatečně obsazený trh český. Jedním z velkých přínosů této práce může být právě odhalení této skutečnosti, snažit se hlouběji usadit na českém trhu nepředstavuje vyplýtvanou energii a prostředky, ba naopak může firmě pomoci v rozvoji.

Reklamace

Předposlední část dotazníku tvořily otázky ohledně případné reklamace nebo problémů s firmou. Index i průměrné spokojenosti zákazníků zde dosahovaly vysokých hodnot.

Tabulka 12 Výsledky kategorie "reklamace"

OTÁZKA	**S3**	**S5**
Firma Kitl s.r.o. na mne působí přívětivě.	8,28	9,56
Myslím, že s firmou Kitl s.r.o. nebudou žádné problémy.	8,23	9,48
Myslím, že mi firma pomůže, pokud bych měl nějaký problém s jejich produktem.	8,01	9,48
Situace: Objednáte si přes e-shop dárkové balení Kitl Syrobu Višňového, ale omylem Vám bude doručeno balení Kitl Syrob Mátový. Rozhodnete se tedy s firmou tuto (hypotetickou) nesrovnalost vyřídit reklamací. Nakolik očekáváte, že by byla vyřízena ve Váš prospěch?	9,12	9,91
Máte s firmou Kitl s.r.o. nějakou negativní zkušenost?	9,95	10
CELKOVÝ INDEX ZA KATEGORII	**83,7%**	**95,2%**

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Zde jsou hodnoty indexu skutečně vysoké. Je tomu tak hlavně proto, že s firmou standardně žádné problémy nejsou. Firma reklamace prakticky nemá a téměř nikdo problémy neočekává. Své pochybnosti vyjádřilo jen málo respondentů a to navíc tím způsobem, že souhlasili s tvrzením, jen ne na 100%. V této oblasti skutečně není kam dál se posunout. Proto tato otázka výslednou hodnotu indexu žádným způsobem nezkreslila. Index by nabýval vysokých hodnot i bez této otázky, kde bylo nutno číselné odpovědi [1] odhadnout.

[1] *Pozn.: Poslední otázka byla vyhodnocována takto:*

Žádná negativní zkušenosti = 10

Vyřešená negativní zkušenost = 5

Nevyřešená negativní zkušenost = 0

Vzhledem k faktu, že se mezi všemi respondenty objevili jen 3 respondenti, kteří měli nějakou negativní zkušenost (přičemž jedna pramenila pouze z toho, že respondentovi majitel připadal nesympatický), dávala tato otázka velmi vysoké hodnoty. Nicméně váha jí byla přiřazena naprosto zanedbatelná, u skupiny S3 to byla váha 0,04, u skupiny S5 čistá nula. (váhy jiných otázek v této kategorii nabývaly hodnoty průměrně 1,50).

Loajalita

Závěrečná kategorie, jejíž otázky ovlivnily konečnou hodnotu indexu, se týkají loajality, ke které celé toto šetření směřuje. Výsledky nevycházejí příliš přívětivě, což odráží skutečnost, že loajální zákazník je jen obtížně získatelný.

Tabulka 13 Výsledky kategorie "loajalita"

OTÁZKA	**S3**	**S5**
"V dohledné době si zakoupím Kitl Syrob."	6,70	9,48
"Kitl Syrob bych doporučil/a svým přátelům nebo rodině jako dobrý produkt."	8,37	9,82
Kupujete kromě Kitl Syrobu i jiné sirupy?	6,22	8,11
Firma Kitl s.r.o. má i facebookovou stránku, jste jejím fanouškem?	6,54	8,93
CELKOVÝ INDEX ZA KATEGORII	**67,2%**	**84,5%**

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

V této kategorii lze vidět propastný rozdíl mezi častými zákazníky a zákazníky obecně (mezi skupinou S5 a S3. Tento rozdíl jen potvrzuje domněnku, že se skupina S5 skládá z převážně loajálních zákazníků. Nicméně i respondenti z této skupiny odpovídali poměrně často na otázku ohledně nákupů od konkurence v tom slova smyslu, že i od konkurence nakupují, což loajalitu samozřejmě snižuje.

Celkový index za skupinu S5 v této kategorii vyšel 84,5%, kdežto za skupinu S3 pouhých 67,2%. Důvodu takto malého čísla je však třeba hledat v předchozích kategoriích, tato kategorie pouze ukazuje na fakt, že mnoho zákazníků loajálních není, důvody ukazují předcházející kategorie.

Závěrem – Index spokojenosti všech zákazníku je **79,0%**, index spokojenosti pravidelných zákazníků nabývá hodnoty **91,2%.** Tyto hodnoty jsou aritmetickým průměrem výsledků ze všech sedmi kategorií a jsou tedy výslednou hodnotou indexu zákaznické spokojenosti podle metody ECSI. Na hodnotách je vidět, o kolik spokojenější je častý zákazník, respektive, že spokojenější zákazník nakupuje častěji. Zdali se jedná o uspokojivý výsledek nebo nikoli už záleží na firmě, jak k těmto hodnotám bude přistupovat. Že má firma prostor pro zlepšení je ale očividné.

6.2.5 Statistické vyhodnocení

Jako doplnění k analýze budou uvedeny některé statistické charakteristiky související s dotazníkem. Jde o charakteristiky polohy (modus, medián, průměr), charakteristiky variability, šikmosti a špičatosti a bude v krátkosti vysvětleno, co znamenají a co o datech vypovídají.

Průměr – U této charakteristiky se ukázala jedna důležitá skutečnost, která platí u všech otázek v dotazníkovém šetření. Čím častěji respondent nakupuje Kitl Syroby a čím lépe firmu zná, tím je průměrně spokojenější s Kitl Syroby. Otázkou zůstává, co určuje co. Zdali je častějším zákazníkem protože je spokojený, anebo je tím spokojenější, čím bližší má vztah k firmě nebo povědomí o ní.

Na průměrech všech otázek je jasně vidět, jak je loajalita ovlivněna spokojeností, obzvláště je to možné zahlédnout na otázce z kategorie 7 – loajalita: *"V dohledné době si zakoupím Kitl Syrob."* Průměrné hodnocení této otázky bylo podle tabulky na konci předchozí kapitoly 9,48 pro pravidelné zákazníky (S5) a 6,70 pro zákazníky obecně (S3). Pakliže by byli bráni v úvahu pouze respondenti, kteří na tuto otázku odpověděli hodnotami 8, 9 nebo 10, průměry všech ostatních otázek se přibližují maximální možné hodnotě 10. například jejich odpověď na otázku *"Kitl Syrob bych doporučil/a svým přátelům nebo rodině jako dobrý produkt."* Získala hodnocení **9,61**! Zde je za pomocí průměrů možné poznat, že ti, kteří si chtějí brzy koupit Kitl Syrob jsou zároveň průměrně velmi spokojení se značkou (nebo znovu opačná implikace, Kitl Syrob si v dohledné době chtějí zakoupit skutečně jen ti, kteří jsou se značkou spokojeni).

Průměry odpovědí této skupiny lidí jsou vysoké i u jiných otázek, jednoduše těmto lidem na Kitl Syrobech vlastně nic nevadí. Nejnižší bodové skóre získala otázka z kategorie 1 – image, zdali se jim líbí láhev Kitl Syrobu natolik, aby ji někde doma vystavili (i přesto ale získala průměrný počet bodů 7,97.

Modus – Nejčastěji uváděná hodnota – modus, má sice velmi omezenou vypovídající schopnost pro spojité veličiny, nicméně pro desetistupňovou škálu je také vhodný a dokáže říci cenné informace. Princip modu tkví v tom, že napíše to číslo, které je ve vstupních datech napsáno nejvícekrát. Nicméně už neříká, o kolik byla tato odpověď nejčastější. Pokud by bylo v souboru sto odpovědí v hodnotě šest a sto-jedna odpovědí v hodnotě deset, modus vyjde deset, stejně jako v případě, že bude v souboru všech 201 odpovědí v hodnotě 10. Na druhou stranu v souvislosti s průměrem představuje použitelný nástroj.

Modus všech odpovědí pravidelných a poměrně častých zákazníků (S5 a S4) vychází v hodnotě 10 až na cenu spokojenost zákazníků s cenou Kitl Syrobu, tam modus vychází 9.

Skupina S3 (všichni zákazníci dohromady) hodnotila nejčastější hodnotou 8 svou spokojenost s cenou a dostupností Kitl Syrobů, dále hodnotili stejnou hodnotou otázku *"Věřím, že motto firmy "zdraví v lahvi" je pravdivé?"*

Modus tedy pouze potvrzuje závěry plynoucí z indexu spokojenosti zákazníka podle ECSI a z průměrů.

Medián – Medián, jako třetí charakteristika polohy určuje střední hodnotu. Často bývá vhodnější než průměr, jelikož není ovlivněn extrémními hodnotami. V dotazníkovém šetření nedává nijak překvapivé informace, které by už nevyplývaly z předcházející analýzy, ovšem dvě kategorie budou stát za zmínku – kategorie 4 - vnímaná hodnota a 5 – spokojenost.

	"Vyšší cena Kitl Sy	Představte si násl	Představte si násl	Představte si následu	Představte si násl
	cena:kvalita	hodnotný dárek	cena jako náklad	vzdálenost jako náklad	čas jako náklad
medián	8	8	8	6	7
medián všech znalých firmy	8	9	8	6	7
medián všech zákazníků	8	9	9	6	7
medián poměrně častých zákazníků	9	9	10	8	8
medián pravidelných zákazníků	10	10	10	9	9

Obrázek 14 Příklad výsledku mediánu
Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Na obrázku pořízeného ze sešitu MS Excel (obr. 14 a obr. 15) je znát relativně nízké hodnocení ochoty zákazníka překonat určitou vzdálenost nebo časovou prodlevu (do oranžova zabarvená pole s hodnotami 6 a 7). Znovu upozorňuje na skutečnost, že zákazníci neradi vynakládají jiné než cenové náklady a raději si koupí konkurenční produkt, než aby šli do obchodu, kde je Kitl Syrob k dostání, nebo čekali na zásilku objednanou přes e-shop společnosti.

	Jak byst	Jak byst	Jak byst	Jak byst	Jak byst	Jak byst	Do jaké
			CENA	DOSTUPNOST			
medián	8	8	7	6	8	8	8
medián všech znalých firmy	9	9	7	7	8	8	8
medián všech zákazníků	9	9	7	7	8	9	9
medián poměrně častých zákazníků	10	10	8	8,5	9,5	9	9
medián pravidelných zákazníků	10	10	9	9	10	10	10

Obrázek 15 Příklad výsledku mediánu 2
Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Podobná situace nastává v páté kategorii, kdy střední hodnota odpovědí u spokojenosti s cenou a dostupností vychází jako 7, což znovu není nepřívětivější výsledek, jaký by si firma přála.

Směrodatná odchylka – Charakteristika variability směrodatná odchylka udává, jak moc se v průměru liší odpovědi od aritmetického průměru. V dotazníkovém šetření představuje rozhodující charakteristiku toho, jak moc se respondenti ve svých odpovědích shodují, případně jak moc se neshodují. Čím nižší směrodatná odchylka, tím větší shoda.

Například vysokou hodnotu směrodatné odchylky zaznamenává otázka *„Láhev Kitl Syrobu vnímám jako hezkou. Pokud bych ji měl/a, dokážu si představit, že ji vystavím např. na poličce v kuchyni?“* zde se průměrně odpovědi od aritmetického průměru liší o 2,17 bodů u skupiny S5, 2,42 u skupiny S3, což je skutečně mnoho. Znamená to tedy, že v této otázce spolu respondenti poměrně hodně nesouhlasí. Průměrné hodnocení této otázky nabývá u skupiny S5 hodnoty 7,98, u skupiny S3 dokonce 6,74. Jednoduše jsou v dotazníku lidé, kteří s tímto tvrzením skutečně souhlasí a lidé, kteří s ním skutečně nesouhlasí.

Jiný příklad přínosné informace, kterou směrodatná odchylka přináší, je znovu kategorie 4 – vnímaná hodnota. Podobný obrázek jako na předchozí stránce tentokrát říká nové údaje. (obrázek č. 16)

	"Vyšší cena Kitl Sy	Představte si násl	Představte si násl	Představte si násl	Představte si násl
	cena:kvalita	hodnotný dárek	cena jako náklad	vzdálenost jako nákl	čas jako náklad
Směrodatná odchylka	1,81	1,66	2,54	2,63	2,54
Směrodatná odchylka znalých	1,79	1,50	2,48	2,59	2,55
Směrodatná odchulka zák.	1,64	1,41	2,44	2,59	2,56
Směrodatná odchulka poměrně častých	1,45	1,41	2,01	2,59	2,45
Směrodatná odchulka pravidelných	0,97	1,10	0,82	1,92	2,04

Obrázek 16 Příklad výsledku směrodatné odchylky
Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Co se týče ceny jako nákladu, zde se spolu pravidelní zákazníci docela shodují v tom, že vyšší cenu zaplatí. Skupiny S4, S3 a S2 (S1 nemá smysl uvažovat) se už v názoru rozcházejí. Znamená to tedy, že častí zákazníci na cenu tolik nehledí. Kde se ale respondenti rozcházejí, včetně častých zákazníků, je znovu ochota překonat vzdálenost nebo časovou prodlevu. Pro mnoho respondentů to problém není, pro mnoho respondentů se jedná o závažný faktor v rozhodnutí si Kitl Syrob koupit (resp. nekoupit).

Šikmost – O šikmosti zde bude jen krátká zmínka, ne snad že by nepodávala použitelné informace, hodnoty šikmosti jsou totiž pro všechny otázky velmi podobné. Šikmost jako

statistická charakteristika udává, jestli je větší počet hodnot pod průměrem nebo nad průměrem. Pokud vyjde kladné zešikmení, znamená to, že podprůměrných hodnot je více než nadprůměrných, pokud zase záporné zešikmení, je situace opačné, totiž nadprůměrných hodnot je více než podprůměrných.

Odpovědi na všechny otázky (až na jednu) mají záporné zešikmení, takže nadprůměrných hodnot je více. To je jistě pozitivní znamení, větší množství lidí je více spokojeno s jednotlivými atributy, průměrné hodnoty dolu sráží méně lidí.

Jediná otázka, kde je tomu rozdílně, je otázka z kategorie 7 – loajalita - *Kupujete kromě Kitl Syrobu i jiné sirupy?* Zde respondenti spadající do skupiny S3 více udávali podprůměrné hodnocení než nadprůměrné (průměr této otázky je pro skupinu S3 pouhých 6,22 bodů). Ukazuje to na předpokládanou skutečnost, že loajálních zákazníků bude málo, zato budou skutečně loajální, takže malý počet jedinců zde dával 10 bodů z deseti možných a velký počet jedinců udával hodnoty lehce pod průměrem, jelikož jich ale byla většina, dokázali průměr „srazit“ až na zmíněných 6,22 bodů.

Špičatost – poslední zmíněná statistická charakteristika bude špičatost. Čím větší tato charakteristika je, tím více jsou hodnoty prostřední velikosti nahuštěné u sebe, například pokud polovina prostředních hodnot je nahuštěna na značně menší části variačního rozpětí než zbývající polovina hodnot, špičatost bude vysoká, jinak řečeno - velká špičatost znamená vysokou koncentraci hodnot v okolí středních hodnot.

Velké míry špičatosti nabývají data například z otázky z kategorie 5 – spokojenost – „*Jak byste vyjádřil/a Vaši spokojenost Kitl Syroby obecně?“.* Zde špičatost vychází 8,18 pro skupinu S5. To znamená (vzhledem k průměrnému bodovému ohodnocení této otázky 9,65), že množství odpovědí bylo velmi blízko průměrné hodnotě, tito lidé jsou jednoduše s Kitl Syroby spokojeni a jen málo kdo si myslí něco jiného.

Tímto by byla kapitola vyhodnocení dotazníkového šetření téměř uzavřena, zbývá jen odhalit charakteristiky loajálních zákazníků, zjistit, kolik jich ve vzorku dotazovaných lidí je a přijít na to, co brání neloajálním zákazníkům se loajálními stát. Tím se bude zabývat poslední podkapitola této kapitoly.

6.2.6 Loajální zákazník a příčiny neloajality

Kritéria uvažování respondenta jako loajálního zákazníka jsou několikeré. V první řadě musí být respondent zákazníkem firmy (tzn., produkt si kupuje), v druhé řadě jeho odpověď na otázku z kategorie 7 – loajalita „*Kupujete kromě Kitl Syrobu i jiné sirupy?*“ musí být minimálně 8, tj. jiné sirupy téměř nekupuje a odpověď na otázku *"V dohledné době si zakoupím Kitl Syrob."* ze stejné kategorie musí být také minimálně 8.

Těchto respondentů bylo v celém vzorku dotazovaných 25. Další, nepočetnou skupinou, ale poměrně zajímavou, byli častí zákazníci, kteří ale nejsou loajální – to znamená, že nesplňují výše uvedená kritéria, nicméně na otázku, jak dobře firmu znají, odpověděli, že jsou pravidelnými zákazníky. Těchto lidí bylo pouze 10, i tak ale informace z analýzy jejich postojů jsou cenné. Poslední, tentokrát velmi četnou skupinou jsou neloajální zákazníci. Ti firmu znají, už si v historii alespoň jednou Kitl Syrob pořídili, ale loajalita se u nich nevytvořila (opověděli na výše zmíněné otázky jinak, než číslem 8, 9 nebo 10), ve vzorku dotazovaných jich byla naprostá většina, dohromady 78.

Odpovědi na některé z vybraných otázek těchto tří uvedených skupin jsou zaznamenány v pavučinovém grafu (obrázek č. 17). Nejsou zde uváděny všechny otázky, graf by byl poté velmi obsáhlý a naprosto nepřehledný, navíc většinu zásadních informací níže nakreslený graf odhalí. V textu jsou vždy srovnány dvě skupiny zákazníků, graf zachycuje všechny tři skupiny v jednom celku.

Rozdíl loajálních a častých neloajálních zákazníků – Nejprve bude rozebrán rozdíl mezi dvěma méně početnými skupinami – proč častí zákazníci, kteří mají o firmě a značce Kitl Syrob vysoké mínění nejsou ke značce loajální. Obě dvě skupiny jsou si velmi podobné v mnohých názorech – například očekávají, že Kitl Syroby jsou zdraví prospěšné, chutnají jim a dokonce si myslí, že je vysoká cena vyvážena dobrou kvalitou. Ve spodní části grafu se křivky začínají oddalovat – zde se dostává dotazníkové šetření ke kategorii 4 – vnímaná hodnota. Neloajální skupina častých zákazníků je mnohem méně ochotna překonávat překážky časového a vzdálenostního charakteru – nechtějí na láhev sirupu tolik čekat, ani pro ni vážit cestu do vzdálenějšího obchodu. S dostupností Syrobů jsou ale velmi spokojeni! V tom tedy jejich neloajalita spočívat nebude. Rozdíl zde bude hrát hlavně cena. I když si tito lidé myslí, že je vyšší cena vyvážena kvalitou a ze všech nákladů překonávají úbytek finančních prostředků nejochotněji, s cenou jsou mnohem méně spokojení. Podle klasifikačních údajů se jedná o rodiče, jejichž průměrný hrubý měsíční

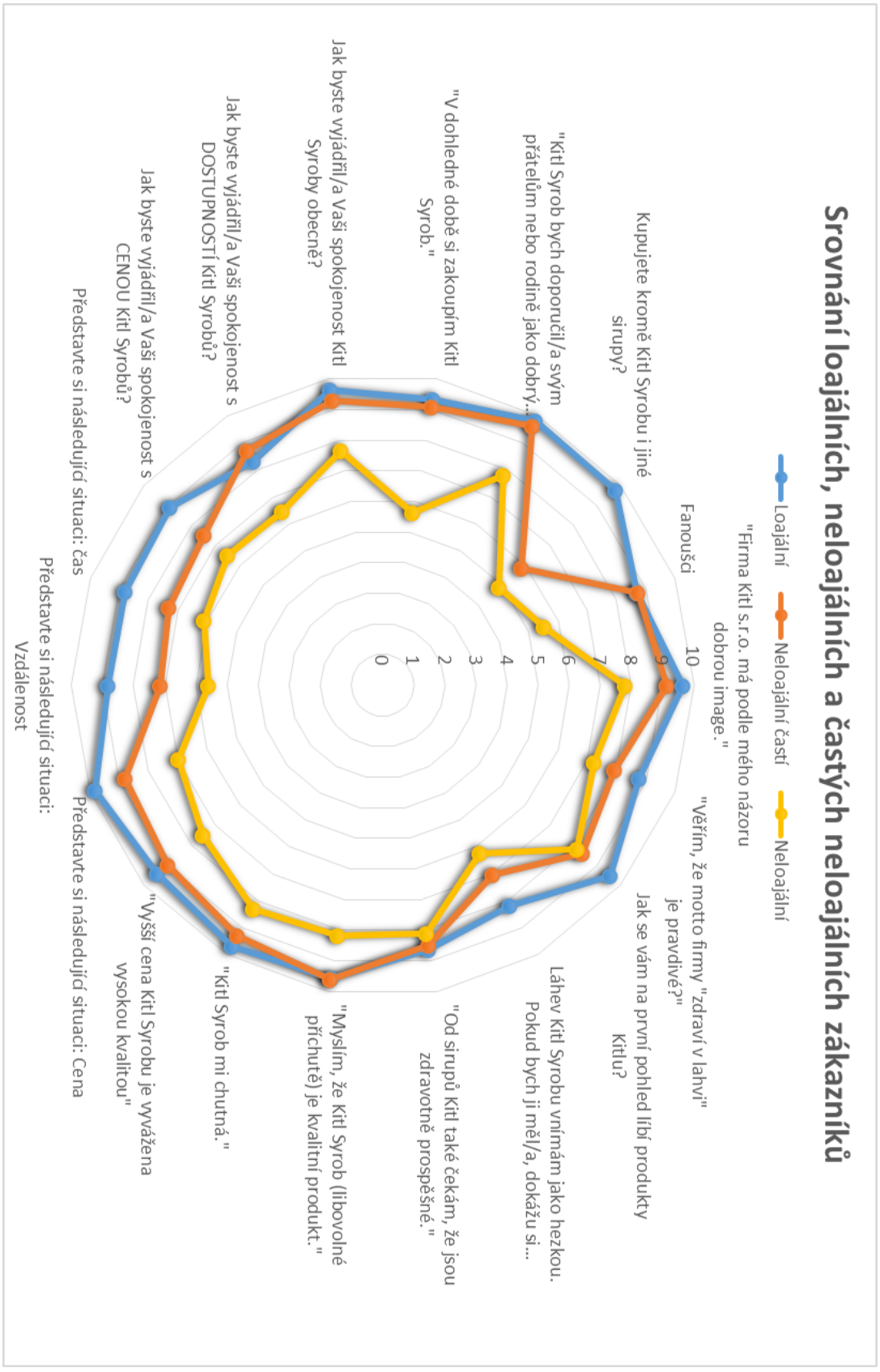
příjem lehce přesahuje 26000 Kč. Loajální zákazníci jsou ale o trochu bohatší a tak to bude s největší pravděpodobností právě finanční stránka, která tyto dvě skupiny od sebe liší. Neloajální častí zákazníci jsou tedy přesvědčeni o kvalitě Kitl Syrobů, ale nejspíše nemají na to, aby svým dětem kupovali pouze sirup za takovou cenu, jakou si firma účtuje, Kitl Syroby kombinují s jinými značkami. Obě skupiny však pro společnost představují cenné aktivum, jelikož by Kitl Syrob doporučili svým přátelům nebo rodině. Neloajální častí zákazníci by tak loajální byli, kdyby na to měli peníze. Firma by je tak mohla podpořit nějakými slevovými akcemi (například zaměřenými na děti), nicméně má níže popsaný důležitější problém, a tím jsou neloajální zákazníci.

Rozdíl loajálních a neloajálních zákazníků – Neloajalita zákazníků začíná už u první položené otázky, a tou je *„Firma Kitl s.r.o. má podle mého názoru dobrou image“.* Od neloajálních zákazníků získala společnost v této otázce o téměř 2 body menší hodnocení! To pokračuje tím, že nemají tak vysokou důvěru v motto firmy „zdraví v láhvi“ a právě zmíněná láhev se jim ani tolik nelíbí. Mírně v opozici je proti těmto tvrzením otázka na pravé straně grafu, kdy i neloajální zákazníci čekají, že budou Kitl Syroby zdraví prospěšné. V dalších otázkách je už propad znatelnější. Cena jim přijde vysoká a nejsou ji moc ochotní platit, dostupnost jim zase připadá špatná a nechtějí vynakládat ani další časové či vzdálenostní náklady. Co se příjmu týče, dosahuje průměrně větší částky, než častí neloajální zákazníci, a to téměř 30 000 Kč měsíčně. 54 respondentů z této skupiny o 78 lidech ještě odpovědělo, že se zajímají o zdravý životní styl nebo že je to dokonce jejich priorita. V tom se shodují s loajálními zákazníky, kteří se zdravým životním stylem zabývají také.

Přibližně dvě třetiny neloajálních zákazníků Kitlu slyší na zdravý životní styl, což by mohl být skvělý podnět pro firmu – zaměřit svůj marketing tímto směrem, nebo toto zaměření ještě prohloubit. Nespokojenost s dostupností je ale největší odrazující faktor. Kdyby byly Kitl Syroby dostupné například i v supermarketech, situaci by to rozhodně zlepšilo.

Míra loajality – Nakonec bude uvedena procentuální míra loajálních zákazníků. Z celého počtu 177 respondentů je zde 113 respondentů, kteří jsou zákazníky společnosti a splňují segmentační kritéria uvedena na začátku kapitoly o dotazníkovém šetření.

Počet loajálních zákazníků je 25, to představuje přibližně 22%. Více než pětina zákazníků společnosti Kitl s.r.o. je tedy k firmě loajální.



Obrázek 17 Srovnání loajálních, neloajálních častých a neloajálních zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

6.2.7 Hypotézy

Na začátku práce byly stanoveny tři hypotézy ohledně loajality zákazníka. V této kapitole budou tyto hypotézy ověřeny na základě korelační analýzy dat z dotazníkového šetření. Korelační koeficient, použitý pro rozhodnutí o existenci závislosti dvou proměnných je číslo, nabývající hodnoty z intervalu $\langle -1; 1 \rangle$. Čím většího čísla v kladné části intervalu nabývá, tím je větší pozitivní závislost, čím menšího čísla v záporné části intevalu nabývá, tím je větší negativní závislost. Nakonec čím více se číslo blíží nule, tím více platí, že mezi proměnnými závislost není žádná.

Hypotézy byly testovány za použití doplňku MS Excel pro analýzu dat.

H1 – Loajalitu zákazníka ovlivňuje kvalita produktu

Výsledná hodnota korelačního koeficientu pro vnímanou kvalitu produktu zákazníkem a mírou loajality zákazníků (na základě dat z příslušných kategorií v dotazníkovém šetření) vyšla 0,61. Závislost mezi kvalitou produktu a loajalitou existuje a je poměrně velké síly.

Pro firmu z toho plyne závěr, že snaha získat loajální zákazníky ještě dalším zvyšováním kvality svých produktů (nebo to, jako jak kvalitní jsou produkty vnímány zákazníkem) by měla vést ke zvýšení loajality, nicméně ne v přehnaně velké míře.

H2 – Loajalitu zákazníka ovlivňuje spokojenost se značkou

Pro tuto hypotézu byl vypočítán korelační koeficient v přibližné výši 0,76, což značí velmi silnou závislost mezi těmito dvěma skutečnostmi. Loajalita je tak ovlivněna spokojeností zákazníka. Vzhledem k tomu, že korelační koeficient se neblíží hodnotě jedna, bude zde pravděpodobně hrát roli více faktorů, což je ale fakt, který je pochopitelné předpokládat.

H3 – Loajalitu zákazníka firmy Kitl neovlivňuje jeho měsíční výše příjmu

Třetí hypotéza předpokládá fakt, že na sobě výše příjmu respondenta s mírou loajality záviset nebude. Tj. že loajálním zákazníkem může být i člověk s nižším příjmem a naopak movitější člověk být loajální k firmě nemusí. Korelační analýza tuto hypotézu potvrdila, skutečně mezi výší příjmu a loajalitou k firmě Kitl neexistuje závislost. Koeficient vyšel 0,08, což je sice kladné číslo, nicméně tak nízké, že lze bezpečně prohlásit, že se skutečně o závislost mezi těmito dvěma proměnnými nejedná.

6.3 Hodnota zákazníka v praxi

V této kapitole bude proveden odhad hodnoty zákazníka pro firmu Kitl s.r.o. Hodnotu zákazníka je v praxi nemožné vypočítat přesně, jelikož se pracuje s pouhými odhady. Je tedy pravděpodobné, že se vypočítaná hodnota zákazníka bude lišit od skutečné hodnoty zákazníka (kterou není možné spočítat), to však neznamená, že by provedený výpočet byl k zahození, firmě poskytne dobrý odhad v tom, jak vysoké aktivum pro něj zákazník představuje. Pokud by nakonec firma přišla na to, že některé proměnné uvedené ve vzorcích pro výpočet hodnoty zákazníka jsou odlišné od reality, není nic jednoduššího, než tuto hodnotu poupravit. Zde se také objevuje další z přínosů práce, vzorce pro výpočet hodnoty zákazníka budou zaneseny do přehledné tabulky MS Excel, takže jednotlivé proměnné bude možné kdykoli změnit, případně i použít jinou firmou.

Bohužel k výpočtu hodnoty zákazníka je třeba uvádět různé informace, které jsou interního charakteru – tj. kolik firma utrácí na marketingu, kolik nových zákazníků tím ročně získává a obecně jsou nutné informace, které vzhledem ke konkurenčnímu prostředí trhu nejsou vhodné zveřejňovat. Výpočet tedy bude proveden na základě hypotetických hodnot, firma ale jako výsledek spolupráce na této práci dostala přístup k tomuto měření. Vzhledem k úctě autora této práce k firmě Kitl s.r.o. bylo rozhodnuto konkrétní finanční údaje neuvádět, aby případně nemohly být použity konkurencí.

6.3.1 Kalkulačka hodnoty zákazníka

Vzorce uváděné v kapitole 4 nebudou samozřejmě používány pro ruční výpočet. Na základě vzorce, literatury a internetového zdroje CLV-calculator byla vytvořena kalkulačka hodnoty zákazníka. Její podoba je zaznamenána na obrázku č. 18.

Princip kalkulačky je na první pohled poněkud složitý, vychází ale ze vzorce, který už byl popsán výše.

$$CLV = \sum_{t=1}^{n} \frac{(p_t - c_t) * r_t}{(1+i)^t} - AC \tag{8}$$

Výpočty jednotlivých buněk v kalkulačce jsou pak pouhými parametry, vstupujícími do vzorce. Kalkulačka hodnoty zákazníka je ještě doplněna o výpočet průměrného počtu let, která získaní zákazníci u firmy stráví, poté o návratnost marketingové investice, jak

s použitím diskontní sazby, tak bez jejího použití a nakonec ještě o výpočet diskontovaného zisku z původní marketingové investice na získání zákazníků.

Kalkulačna hodnoty zákazníka

Inspirováno www.clv-calculator.com; Vytvořeno pro potřeby diplomové práce

Marketingové náklady (Kolik bylo vynaloženo na získání zákazníků)	50000
počet získaných zákazníků	100
náklady na získání jednoho zákazníka	500

diskontní sazba	2%
Uvažovaná doba v letech	10

Udaje musí být uváděny na jednoho zákazníka

Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	dále	součet za všechny roky	
Průměrné roční tržby za zákazníka	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	7200	
Průměrné náklady na produkty	420	420	420	420	360	360	360	360	360	360	360	3840	
Průměrný hrubý zisk	300	300	300	300	360	360	360	360	360	360	360	3360	
Náklady na stálého zákazníka	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000	
Úspory za reklamu pro spokojené zákazníky	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200	
Průměrný čistý zisk za zákazníka	220	220	220	220	280	280	280	280	280	280	280	2560	
Předpokládaná míra zůstání zákazníka		60,0%	85,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%		
Procento zákazníků, kteří u firmy zůstali	100,0%	60,0%	51,0%	45,9%	41,3%	37,2%	33,5%	30,1%	27,1%	24,4%	22,0%		
Průměrný čistý zisk za zákazníka který zůstal u firmy	220	132	112	101	116	104	94	84	76	68	61	1 107 Kč	Diskontované tržby celkem
Diskontovaný zisk za zákazníka který zůstal u firmy	220,00	129,29	107,63	94,88	106,44	93,83	82,71	72,91	64,27	56,65	49,94	1 029 Kč	102 859 Kč
Procentní roční úbytek zákazníků	40%	9%	5%	5%	4%	4%	3%	3%	3%	2%	22%	78%	
Diskontní sazba v rocích	1,00	1,02	1,04	1,06	1,09	1,11	1,13	1,16	1,18	1,21	1,23		Diskontovaný zisk celkem
Diskontované příjmy	220,00	129,29	107,63	94,88	106,44	93,83	82,71	72,91	64,27	56,65	49,94		52 859 Kč

CLV - Customer Lifetime Value Hodnota zákazníka bez nákladů	1029
CLV - Customer Lifetime Value Hodnota zákazníka se započítáním nákladů	529
Průměrný počet let, kdy je zákazník věrný firmě	2,31

Návratnost marketingové investice bez diskontování	121%
Návratnost marketingové investice s diskontováním	106%

Obrázek 18 Kalkulačka hodnoty zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování

6.3.2 Použití kalkulačky

Kalkulačka interaktivně přepočítává udávané údaje. Ty se vždy zadávají do políček označených žlutou barvou. Modré buňky obsahují vzorce a jsou vypočítávány automaticky. Kalkulačka obsahuje údaje pouze pro deset let, což by mělo být pro odhad hodnoty zákazníka dostačující.

Tento nástroj měří (spíše odhaduje) hodnotu zákazníků získaných určitou marketingovou kampaní, ne všech zákazníků firmy.

Postup použití kalkulačky se skládá z několika dílčích kroků:

1) **Určení vstupních údajů**
    a. Marketingové náklady – Nejprve je třeba vyplnit marketingové náklady kampaně na získání zákazníka. Tím je poté vypočítána hodnota zákazníka získaného touto konkrétní kampaní. *Pozn. k této hodnotě lze přistupovat i jiným způsobem – vyplnit zde náklady na marketing za celý rok. Tak se vypočítá hodnota všech zákazníků získaných ten daný rok. Pokud by se tento výpočet prováděl ročně od založení firmy až do současnosti, bude vypočtena průměrná hodnota zákazníka ze vzorku všech zákazníků, které kdy u firmy nakoupily.*
    b. Počet získaných zákazníků – kolik zákazníků bylo danou kampaní získáno *(nebo v daném roce získáno).*
    c. Diskontní sazba – Jedná se o poměrně náročně získatelný údaj. Tento údaj finanční prostředky přepočítává k uvažované době, vlastně znehodnocuje peníze. Může být vyplněn jako 0 – tím nebude diskontováno vůbec, nebo na základě inflace – tím bude vypočítána současná hodnota prostředků. Třetí přístup k diskontní sazbě je určení oportunitních nákladů – tj. jiné alternativní varianty, na které mohly být prostředky vynaloženy, a tím by byl realizovaný zisk v nějaké jiné výši.
    d. Uvažovaná doba v letech – Vyplňuje se v případě, kdy chce uživatel zjistit současnou hodnotu zákazníků získaných za určitou předchozí dobu (vlastně kolik peněz vynesla marketingová kampaň do této chvíle). Maximální hodnota je nastavena jako 10 – to znamená, že je uvažováno, že zákazníci u firmy zůstanou max. deset let – tento předpoklad je samozřejmě

zjednodušující, kdyby byla uvažovaná doba např. 30 let, operuje se už s velmi velkou mírou nejistoty a odhad by to mohlo zkreslovat.

2) **Nastavení průměrných ročních tržeb a průměrných nákladů na produkty**
    a. Tržby – Průměrný zákazník bude například nakupovat šest Kitl Syrobů ročně, tím firmě přinese 720 Kč za rok v tržbách.
    b. Náklady – Zde je nutné uvést náklady na výrobu prodávaných produktů za jeden rok pro jednoho průměrného zákazníka. Pokud bude uvažován výše zmíněný zákazník, který nakoupil 6 Kitl Syrobů a náklady na jeden Kitl Syrob budou 70 Kč, uvede se zde částka 420 Kč.
    Pozn. Částky je možné v průběhu let měnit. Ve vzorovém příkladu proběhla v pátém roce od kampaně modernizace výrobní linky, která snížila náklady o 10 Kč na láhev, od pátého je tedy dobré psát 360 Kč místo původních 420 Kč.
3) **Nastavení nákladů na stálého zákazníka**
    a. Do tohoto řádku se vyplňují náklady na marketing určený ke stálým zákazníkům, například roční náklady na provoz stránky na sociálních sítích podělený počtem zákazníků.
    b. Nastavení úspor za reklamu je údaj, který snižuje náklady. Jedná se o bezplatné šíření reklamy jedním spokojeným zákazníkem tím, že se o svou spokojenost s někým podělí, což firmě přináší vlastně zisk. Lze říci, že typickým příkladem úspory, která vstupuje do vzorce, je i tato práce. Díky dotazníkovému šetření se přes 30 lidí, kteří o firmě nikdy dříve neslyšeli, dozvěděli o jejích produktech. Mnozí uvedli, že Kitl Syrob po vyplnění dotazníku zkusí.
4) **Nastavení míry udržení zákazníka**
    a. Zde je velmi obtížné něco takového odhadnout, nicméně se jedná o velmi důležitý údaj. Bohužel jeho špatné odhadnutí data zkresluje. Lze proto tato data odhadovat a vytvářet tím různé scénáře – optimistický, realistický, pesimistický. Například říci, že pokud by se podařilo firmě na základě nějakého věrnostního programu udržet ze získaných zákazníků každý rok 90%, výsledná hodnota zákazníka bude takto vysoká a zisk a návratnost kampaně takto vysoká, nebo pokud by se firmě v této oblasti nedařilo a zákazníci by na základě kompetitivní konkurence odcházeli k ní vždy 50%

ze získaných zákazníků ročně, pak by hodnota zákazníka byla vysoká onak, stejně jako výše zisku a návratnost kampaně.

Pozn. Firma na základě dotazníkového šetření zná míru svých loajálních zákazníků, těch je asi 22%, proto by realistický scénář měl zůstat na 22 procentech zákazníků.

5) **Interpretace hodnot –** jedná se o samozřejmý závěrečný krok, který bude rozepsán ve zvláštní kapitole.

6.3.3 Interpretace

Nakonec je třeba výsledky kalkulačky interpretovat. Modrých polí ve spodní části tabulky si není třeba všímat, slouží pro výpočty závěrečných údajů pod tabulkou. Důležité pro interpretaci jsou pole ve spodní části (viz obrázek č. 19) :

Obrázek 19 Výsledné hodnoty kalkulačky CLV
Zdroj: vlastní zpracování

První údaj – hodnota zákazníka (CLV) bez nákladů říká, jak hodnotný je průměrný zákazník, to znamená jaký (diskontovaný) zisk firmě přinesl za dobu, co si u firmy poprvé nakoupil. Tento údaj je velmi důležitý, jeho vysoká hodnota by měla vést společnost k uvědomění si, jak nutné je snažit se o loajalitu zákazníka prostřednictvím napravení nedostatků, které byly zjištěny například dotazníkovým šetřením v této práci.

Druhý údaj – hodnota zákazníka se započítáním nákladů odečítá od výše uvedeného údaje náklady na získání jednoho zákazníka. Podává tedy další informaci o hodnotě zákazníka. **Podle uvedeného vzorce je tento údaj výsledkem hodnoty zákazníka.**

Průměrný počet let, kdy je zákazník věrný firmě – doplňující položka říká, jak dlouho po získání zákazníka uvažovanou kampaní vydržel zákazník firmě věrný, uvažován je průměrný zákazník.

Bonusovým, nicméně velmi hodnotným údajem je návratnost marketingové investice – jednou s diskontováním, jednou bez něj. Říká, kolik procent nad vynaložené náklady investice vynesla. Ve vzorovém příkladu vychází návratnost s diskontováním 106%, to znamená, že investice 50 000 Kč do získání nových zákazníků po deseti letech vynesla 52 859 Kč. Ten samý údaj, jen z jiného úhlu pohledu přináší kolonky na pravé straně tabulky, které rovnou říkají, jaké tržby a jaký zisk (po diskontování) marketingová kampaň vynesla.

Přestože na těchto stránkách nejsou uvedeny konkrétní údaje firmy, Kitl má celou tuto kalkulačku k dispozici a může ji tak využít pro výpočet hodnoty svých zákazníků.

7 Závěrečná doporučení

I když v průběhu práce bylo častokrát letmo nastíněno řešení situace firmy, několik doporučení bude shrnuto na základě tří v praxi použitých metod popsaných v kapitole metodika a v praktické části právě na těchto závěrečných stránkách.

Doporučení jsou zde podána jako autorův názor na data, která byla získána aplikací metod v praktické části. Všechna data jsou firmě poskytnuta k volnému použití, vedení společnosti se nechalo slyšet, že je do svého budoucího rozhodování skutečně zohlední.

Cenová strategie - Cena je u firmy Kitl stále probírané téma, sirupy i další produkty jsou jednoduše drahé. Nicméně do strategie společnosti nikomu vnějšímu není příslušné mluvit, firma tuto strategii má nastavenou již od svého počátku a funguje jí dobře, jinak by se firma nerozvíjela. Proto předělávat cenovou strategii není vhodné řešení, navíc by tím mohla firma přijít o velké částky, pakliže by se ukázalo, že to prodej produktů nezvýší o tolik, aby se pokryl úbytek ceny, ani není jisté, jestli by firma při stávajících výrobních kapacitách mohla zvýšenou poptávku vyvolanou snížením ceny uspokojit.

Celý níže zmíněný nápad je založen na výsledcích exploračního průzkumu a dotazníkového šetření podle metody ECSI, kdy zákazníci s cenovou strategií společnosti často nekorespondovali.

Nicméně je mezi zákazníky velké množství lidí, kterým Kitl Syroby chutnají, ale takto vysoké peníze za jednu láhev nejsou ochotni zaplatit. Na druhou stranu, cena jiných slazených nápojů je také poměrně vysoká, například půllitrová láhev Pepsi Coly je běžně prodávána za 20 Kč. Ze stejného objemu jedné láhve Kitl Syrobu je vyrobeno mnohem více než půl litru nápoje, firma na svých webových stránkách a na obalech sirupů uvádí, že je vhodné je míchat v poměru 1:10 – to znamená, že z jedné láhve Kitl Syrobu je vyrobeno 5,5 litru sladké limonády, to za cenu necelých 120 Kč. To vychází na asi 11 Kč za půl litru nápoje, takže ve výsledku je Kitl Syrob jako limonáda ještě levnější, než Pepsi Cola.

Celý nápad míří k myšlence nabídnutí již namíchaných nápojů ke koupi. Tím by bylo možné jít s cenou mnohem níže a zákazník by tak měl možnost Kitl Syrob ochutnat pokud jej nezná za mnohem menší obnos peněz. Stálý zákazník by si tak mohl vychutnat svou oblíbenou příchuť Kitl Syrobu bez nutnosti míchání, limonádu už by si zakoupil jako hotovou. To by rozhodně podpořilo i loajalitu zákazníků ke značce, když by si mohl člověk

řekněme na nádraží v automatu koupit Kitl Syrob a zná jej a je s ním spokojený už jako se sirupem, rozhodně to povede k opakovaným nákupům.

Je jasné, že této změně by muselo předcházet množství dílčích změn ve společnosti, přizpůsobení výrobních procesů a náročné reorganizaci kvůli nutnosti zvýšení výrobních kapacit, pokud má ale firma tendenci růst, stejně se jednou dostane do bodu, kdy bude muset zvýšit skokově výrobní kapacitu například změnou výrobny apod. V tuto chvíli by se mohla tato myšlenka prokázat jako přínosná. Nakonec představa, že by si v automatech mohl člověk koupit i jiný nápoj než jen džusy s nízkým obsahem ovoce, kolu nebo obyčejnou minerální vodu a tím by byl právě Kitl Syrob by byla pro mnoho lidí příjemnou změnou.

Dostupnost - Co brání loajalitě zákazníků ke značce Kitl Syrob značně, je nízká dostupnost. Mnoho zákazníků hodnotilo v dotazníkovém šetření dostupnost jako slabou.

Z toho vyplývá, že zvýšením míst, kde by bylo možné sirup této značky pořídit, by vedlo jak k větší spokojenosti, tak k nárůstu zákazníků a pravděpodobně i ke vzniku loajality zákazníků ke značce.

Pravdou zůstává, že bylo v dotazníku i množství lidí přímo z Jablonce nad Nisou nebo Liberce, kteří o firmě zatím vůbec neslyšeli nebo neměli příležitost Kitl Syrob ochutnat, a to přesto, že se jedná o zákazníky skvěle splňující kritéria pro cílový segment trhu probírané společnosti. Jejich charakteristiky se i často shodovali s charakteristikami loajálních zákazníků – lidé, zajímající se o zdravý životní styl, mající rodinu s dětmi a s dostačující výší měsíčního příjmu.

Zvýšení dostupnosti by mohlo dojít například možností koupit si Kitl Syrob i v nějakém z vybraných supermarketů celoročně. Zde je otázka, jestli na to znovu firma má výrobní kapacity. Na druhou stranu, v současné době se snaží prosadit i v blízkém zahraničí – Polsku a Německu, což svědčí o tom, že zvládne vyrobit i více produktů, než momentálně udá na trhu České republiky. Minimálně by bylo vhodné dostupnost zvýšit v rámci Libereckého kraje, kde je povědomí o firmě přeci jen vyšší.

On-line loajalita - V literatuře bylo prokázáno pojítko mezi on-line a off-line loajalitou, od tohoto poznatku je tedy vhodné se odrazit pro další návrh (Burešová 2018). Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá poměrně slabé povědomí o on-line činnosti firmy. Přesto, že má stránka společnosti na Facebooku přes 3500 sledujících, mnoho z dotazovaných

fanoušky nejsou. Facebooková stránka je sice profesionálně spravována, je aktivní co se příspěvků týče, přibližně každý týden přidává umělecké fotografie svých produktů nebo fotky z pořádaných akcí, občas video. Tím ale aktivita firmy na Facebooku končí. Oživení ve formě soutěží nebo jiného důvodu, proč firmu sledovat, by jistě pomohlo sledovanost navýšit, podpořilo by on-line loajalitu a tím i loajalitu v reálném světě.

Cílem by také mohlo být zvýšení počtu sledujících prostřednictvím upozornění na facebookové stránky pomocí letáků v kombinaci s nějakým věrnostním programem tipu „Pro každého, kdo sleduje firemní Facebook jednorázová sleva 10% na nákup přes e-shop v období 1. 7. 2019 – 8. 7. 2019“ a podobně. Z pavučinového grafu v analýze dotazníkového šetření totiž plyne jasná charakteristika neloajálních zákazníků – nejsou to fanoušci facebookových stránek. (opačná implikace už ale neplatí, firma disponuje množstvím loajálních zákazníků, kteří ji na internetu nesledují)

Použití kalkulačky hodnoty zákazníka - Hodnotné informace Kitl s.r.o. rozhodně získá, pokud před realizací kampaně na získání zákazníků spočítá hodnotu takto získaných zákazníků - na základě svých historických dat odhadne možné scénáře a vypočítá, jakou návratnost mohou realizovat, pokud se jim podaří získat tyto zákazníky.

Kalkulačka také podá validní informace o loajálních zákaznících, pokud by byla použita pouze pro výpočet hodnoty loajálního zákazníka. Firma by sice musela navíc zjistit, jaké tržby jim průměrně loajální zákazník přináší (lze jednoduchým dotazníkovým šetřením obsahujícím otázku „jak často kupujete Kitl Syrob – jednou týdně, jednou za 1 dnů atd.?”) a jaké prostředky musí vynakládat na jeho udržení. Tím je možné zjistit rozdíl hodnoty běžného zákazníka od hodnoty zákazníka loajálního a podpořit tak snahu firmy loajální zákazníky vytvořit či alespoň podpořit.

Dalších nápadů a návrhů by na základě této práce mohlo být mnoho, jejich tvorba však už bude v kompetenci vedení společnosti. Jisté ale je, že na základě sesbíraných dat, analýzy a vytvořené kalkulačky může firma svou pozici na trhu značně zlepšit.

8 Závěr

Tato práce se zabývá tématem loajality zákazníka, konkrétně pak loajalitou zákazníka ke značce Kitl Syrob společnosti se sídlem v Jablonci nad Nisou – Kitl s.r.o. Loajalita zákazníka se jako téma pomalu dostává do povědomí moderně smýšlejících firem, s procesem globalizace roste konkurenční prostředí na národních trzích a zákazník se stává náročnějším. Proto je jeho loajalita ke konkrétní společnosti nebo blíže konkrétní značce pro firmy tak důležitá.

Hlavním cílem této práce bylo zjistit, jaká je míra loajality zákazníka ke značce Kitl Syrob podniku Kitl s.r.o., dále jaká je jeho spokojenost, jaká je hodnota takového zákazníka a prokázat důležitost různých faktorů ovlivňujících loajalitu a následně navrhnout plán na zvýšení loajality na základě analýzy dat z dotazníkového šetření.

Pro splnění tohoto cíle bylo formulováno několik dílčích cílů, jejichž postupným dosahováním bylo také dosaženo hlavního cíle práce. První oblastí, kterou se práce zabývala, bylo měření loajality zákazníka. Nejprve byly vymezeny důležité pojmy z oblasti loajality zákazníka, nadefinován pojem „zákazník“, „loajalita“, „hodnota zákazníka“ a další. Také byl určen vztah mezi spokojeností zákazníka a loajalitou na základě literární rešerše. V následující kapitole byly identifikovány obecné zásady pro získání loajálních zákazníků, od kterých se práce dostala k metodice.

Metodika v této práci popisuje tři hlavní metody, které byly následně aplikovány. První metoda – Diferenční analýza, slouží pro rychlý explorační průzkum spokojenosti zákazníka a jeho názorů na různé atributy uvažovaného produktu, tím si může firma udělat relativně rychle představu o svých slabinách a o tom, co brání zákazníků stát se loajálními. Druhá metoda, která v práci vystupuje do popředí, slouží již k měření loajality a stanovení indexu zákaznické spokojenosti. Jedná se o poupravenou, původně Americkou metodu ACSI (American Customer Satisfaction Index), která pro odlišnosti Evropského trhu vyústila v samostatnou metodu ECSI – (European Customer Satisfaction Index). Tato metoda je v práci do detailu rozvedena, aplikována složitějším strukturovaným dotazníkovým šetřením, které nakonec vedlo k zjištění indexu spokojenosti, na jehož základě byly odhaleny slabiny firmy a změřena míra loajality zákazníků k firmě. Třetí metodou, kterou práce předvádí, je metoda měření hodnoty zákazníka, která slouží v první řadě ke zdůraznění potřeby loajálních zákazníků, ale také jako podpora manažerského rozhodování o marketingových investicích. Na základě této metody byla zkonstruována

kalkulačka v programu MS Excel, která ze zadaných dat spočítá hodnotu zákazníka a další zajímavé údaje.

Tím bylo dosaženo dalších dílčích cílů práce, a sice identifikací slabých míst firmy Kitl s.r.o. Na tyto dílčí cíle navázalo splnění dalšího, závěrečného dílčího cíle, kterým bylo sestavení návrhů pro zlepšení situace uvažované firmy. Pomocí vyhodnocení dotazníkového šetření také byly potvrzeny stanovené hypotézy ohledně loajality zákazníka.

Celá práce tak od začátku až k jejímu závěru sleduje jasnou motivaci a tou je pomoci firmě v jejím snažení být úspěšným (lépe řečeno ještě úspěšnějším) hráčem na trhu. To z několika důvodů: firma Kitl představuje prototyp ekologicky a odpovědně fungující společnosti, zákaznicky orientované a snažící se o maximální kvalitu své produkce. Přitom se stále jedná o firmu poměrně malého rozsahu. Její zákazníci se obecně vyznačují vysokou spokojeností s produkty firmy, ta jim navíc pomáhá k dosažení zdravějšího životního stylu, aniž by snižovala požitek ze skvělé chuti, kterou její produkty skutečně mají. Pakliže na základě této práce firma získá více loajálních zákazníků, čímž se zlepší jak její situace, tak život zákazníků k lepšímu, bude to velký úspěch a práce splní svůj smysl.

Seznam použité literatury

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-20-0.

BUREŠOVÁ, Jitka, 2018. *Budování loajality zákazníků ke značkám oblečení na Facebooku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9123-8.

HOŘEJŠÍ, Bronislava, Libuše MACÁKOVÁ, Jindřich SOUKUP a Jana SOUKUPOVÁ, 2010. *Mikroekonomie*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-218-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

KELLER, Kevin Lane, c2013. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 4th ed. Boston: Pearson. ISBN 978-0-13-266425-7.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a Fernando TRÍAS DE BES MINGOT, 2005. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0921-X.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, c2012. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. Expert (Grada). ISBN 978-0-13-210292-6.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip, 2004. *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak ke rozpoznat a nespáchat*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0969-4.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2008. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu.* Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-140-5.

SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, c2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0514-1.

SEWELL, Carl a Paul B. BROWN. *Zákazníci na celý život: jak udělat z náhodného klienta stálého zákazníka*. Praha: Talpress, 1996. ISBN 80-719-7024-7.

TOBELEM, Alain, 2001. *La controverse de la mondialisation impacts, dangers, espoirs.* Grancher edition. ISBN 978-2733906651

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

Dictionary by Merriam-Webster: America's most-trusted online dictionary [online], [cit. 2019-1-15] *Dostupné také z: https://www.merriam-webster.com*

Cambridge Dictionary [online], [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: https://dictionary.cambridge.org

Customer Lifetime Value: The complete guide [online], [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: https://www.clv-calculator.com

Kitl: Zdraví v láhvi [online], [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: https://www.kitl.cz

Online Business Dictionary [online], [cit. 2019-1-15]. Dostupné z: http://www.businessdictionary.com

The American Customer Satisfaction Index [online], [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: https://www.theacsi.org/

PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online], Lukáš Kučera, ProQuest, [cit. 2019-03-16] FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZÁKAZNICKOU LOAJALITU. Dostupné z https://search.proquest.com

Seznam příloh

1) Dotazník k exploračnímu průzkumu
2) Dotazník k průzkumu spokojenosti a loajality zákazníka podle metody ECSI