VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Spokojenost zákazníků vybrané cestovní kanceláře

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen 2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA
Bc. Andrea Urbancová / MF14

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 1. května 2016

PODĚKOVÁNÍ
Ráda bych tímto poděkovala mé vedoucí diplomové práce Ing. Olze Kutnohorské, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:
Cílem této diplomové práce je popsat a zhodnotit spokojenost zákazníků vybrané cestovní kanceláře XY a doporučit možná řešení k jejímu zlepšení.

Dílčími cíly jsou:

- sestavení strukturovaného rozhovoru s vedoucím zaměstnancem;
- sestavení dotazníku pro zákazníky cestovní kanceláře XY;
- sestavení dotazníku pro zaměstnance zákaznického oddělení cestovní kanceláře XY.

2. Výzkumné metody:
Teoretická část diplomové práce je zpracována analýzou dostupných literárních zdrojů, kdy byly porovnány názory několika vybraných autorů na dané téma. Praktická část obsahuje především informace získané prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s vedoucím zaměstnancem vybrané cestovní kanceláře. Dalším velice důležitým zdrojem informací o cestovní kanceláři jsou interní zprávy za rok 2015 a za první čtvrtletí roku 2016.

3. Výsledky výzkumu/práce:
Během psaní diplomové práce bylo zjištěno, že cestovní kancelář XY zaujímá na trhu cestovního ruchu velice příhodné postavení u svých zákazníků. Je pravidelně vyhledávanou cestovní kanceláří, která poskytuje svoje služby více jak 110 tisícům zákazníkům ročně. Jedná se zákaznicky orientovanou firmu, která si svých zákazníků velice váží a to se odráží i v celkové spokojenosti jejích zákazníků.

4. Závěry a doporučení:
Na základě získaných odpovědí na dotazníky od zákazníků a zaměstnanců bylo zjištěno, že je velice nutné informovat zaměstnance o zákaznických potřebách. Stejně tak by bylo vhodné zlepšit systém odměňování a motivování svých zaměstnanců, čím by se zlepšila i jejich spokojenost na pracovišti a byla by umožněna zvýšená výkonnost cestovní kanceláře. Zákazníci cestovní kanceláře XY jsou ve velkém množství hlavně rodiny s dětmi, na které se cestovní kancelář především orientuje. Zákazníci cestovní kanceláře XY jsou velice spokojeni s pobytovými delegáty v destinacích, ale je zapotřebí zlepšit informovanost zákazníků o službách leteckých společností, aby se předešlo zbytečnému úbytku budoucích klientů. I přes patrné nedostatky je stále cestovní kancelář XY oblíbená u svých spokojených zákazníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Spokojenost, řízení vztahů se zákazníky, zákazník, zaměstnanec, cestovní kancelář

SUMMARY

1. Main objective:
The aim of this dissertation is to describe and evaluate customer satisfaction of selected travel agency XY and recommend solutions for its improvement.
The sub-objectives are:

- to build a structured interview with manager of travel agency;
- to build a questionnaire for customer of travel agency XY;
- to build a questionnaire for employees of customer service of travel agency XY.

2. Research methods:
The theoretical part of dissertation is processed by analyzing of available sources, where were compared the views of the chosen authors. The practical part contains information obtained through a structured interview with manager of travel agency. Other very important sources of information about travel agency are internal reports for 2015 and the first quarter of 2016.

3. Result of research:
During the writing of this dissertation was found that travel agency XY occupies very favourable position in the tourism market. It is regularly sought travel agency that provides services to more than 110 thousands customers every year. It is a customer-oriented company which greatly appreciates its customers and this is reflected in the total satisfaction of its customers.

4. Conclusions and recommendation:
Based on the responses to questionnaires from customers and employees were found, it is very necessary to inform employees about customer needs. It would be appropriate to improve the system of rewarding and motivating employees, what would improve their satisfaction at work and would allowed for increased performance of travel agency. Customers of travel agency XY are in large quantities families with children, which are primarily focused. Customers are very satisfied with delegates in destinations, but it is necessary to improve the awareness of customers about the services of airlines in order to avoid loss of future clients. Despite the obvious shortcomings is still the travel agency XY popular among its satisfied customers.

KEYWORDS

Satisfaction, customer relationship management, customer, employee, travel agency

JEL CLASSIFICATION

J28 Safety, job satisfaction, related public policy
L21 Business objectives of the firm
L83 Sports, gambling, restaurants, recreation, tourism

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Andrea Urbancová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 14
Název DP:	Spokojenost zákazníků vybrané cestovní kanceláře
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část: metodika, customer relationship management, spokojenost zákazníků, měření spokojenosti zákazníků 3. Praktická část: představení cestovní kanceláře, zákazníci cestovní kanceláře, zákaznické oddělení, spokojenost zákazníků vybrané společnosti 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3. • NENADÁL, J. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*, 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6. • SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1. • STORBACKA K., LEHTINEN J. R. *Řízení vztahů se zákazníky (Customer relationship management)*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X. • ŠAŠEK M. *Řízení vztahů se zákazníky*, 1. vydání. Praha: Eupress, 2010. 115 s. ISBN 978-80-7408-025-8. • TOMEK G., VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu – uplatnění principu marketingu ve firemní praxi.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 116 s. ISBN 80-7179-887-8.
Harmonogram	• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2015 • Zpracování teoretické části do 15. 2. 2016 • Zpracování výsledků do 15. 3. 2016 • Finální verze do 1. 5. 2016
Vedoucí práce:	Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 23.11.2015

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část 3
2.1 Metodika 3
2.2 Customer relationship management 4
2.2.1 Zákazníci 5
2.2.2 Segmenty zákazníků 8
2.2.3 Zaměstnanci 9
2.3 Spokojenost zákazníků 10
2.4 Měření spokojenosti zákazníků 12
2.4.1 Měření spokojenosti podle externích zákazníků dle Nenadála 14
2.4.2 Měření spokojenosti podle interních ukazatelů výkonnosti dle Nenadála 17
2.5 Zlepšování spokojenosti zákazníků a rozvoj společných vztahů 18
3 Praktická část 21
3.1 Představení cestovní kanceláře 21
3.2 Zákazníci cestovní kanceláře 23
3.3 Zákaznické oddělení 26
3.4 Spokojenost zákazníků vybrané společnosti 27
3.4.1 Spokojenost externích zákazníků cestovní kanceláře XY 28
3.4.2 Spokojenost podle interních ukazatelů cestovní kanceláře XY 35
3.5 Návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků CK XY 39
4 Závěr 50
Literatura

Přílohy

Seznam zkratek

Atd.	A tak dále
Cca	Circa (latinsky přibližně)
CK	Cestovní kancelář
CRM	Customer relationship management
Dle	Podle
Např.	Například
Tzv.	Tak zvané, tak zvaných
Viz	Vidět (odkaz na jinou stránku, obrázek atd.)

Seznam obrázků

Obrázek 1 Postupy při měření spokojenosti externích zákazníků..... 15
Obrázek 2 Postupy při zlepšování spokojenosti zákazníků 18

Seznam grafů

Graf 1 Priority zákazníků při nákupu dovolené od CK XY 31
Graf 2 Zákazníci CK XY podle krajů 33

1 Úvod

Spokojenost zákazníků je v dnešní moderní době velice důležitou součástí každé firmy. V případě, že firma nedokáže svého zákazníka uspokojit vyprodukovanými výrobky nebo službami, její činnost bude muset být brzy ukončena. Proto by se každá firma měla zajímat o to, zda je její zákazník spokojený, co všechno potřebuje a vyžaduje. Po zjištění všech jeho požadavků, se mu pokusit vyhovět a nabídnout ty nejlepší možnosti, aby si zákazník vybral k uspokojení svých potřeb právě tuto firmu. Tímto ale činnost firmy v oblasti spokojenosti zákazníků nekončí. Po prodeji produktu zákazníkovi by se měla každá organizace snažit zjistit, zda naplnila jeho očekávání a přání uspokojila.

K tomu slouží měření spokojenosti zákazníků. Každá firma má na výběr mnoho možností, jakým způsobem bude spokojenost svých zákazníků zjišťovat. Může se jednat o telefonické dotazování, papírové dotazníky, zaslání informačního e-mailu a tak dále. Po získání odpovědí od zákazníků, je nutné jejich vyhodnocení a tím zjištění, zda jsou zákazníci firmy spokojení anebo co by naopak bylo nutné zlepšit.

Měření spokojenosti zákazníků ale není pouze jen o zákaznících, nýbrž také o zaměstnancích podniku. V případě, že podnik nemá správně orientované a také hlavně spokojené zaměstnance, nemůže mít ani spokojené zákazníky. Pokud chce být firma úspěšná, měla by v prvním kroku zjistit, zda jsou její zaměstnanci pozitivně motivování k vykonávání práce. Nutné je také specifikování a dodržování jednotného firemního cíle, který prosazuje každý zaměstnanec v podniku. Ve chvíli, kdy firma zaručí, aby její zaměstnanci vykonávali práci s nadšením, pomůže si tím k vysoké výkonnosti.

Ve chvíli, kdy bude mít organizace jednou spokojeného zákazníka, je velice pravděpodobné, že si zákazník při příštím nákupu vybere opět stejný podnik. Tím, že firma bude nabízet kvalitní produkty a služby, které odpovídají momentálním požadavkům zákazníků, zajistí si jejich loajalitu a společně vybudují trvalý dlouhodobý vztah. V případě, že by ale firma nebyla schopná svým zákazníkům takto dobré produkty dodat, bude mít velký problém se získáním nových zákazníků, jelikož lidé si mezi sebou vyměňují své zkušenosti a nabídku podniku se špatnými recenzemi nebude chtít logicky nikdo využít.

Hlavním cílem této diplomové práce je popsat a zhodnotit spokojenost zákazníků vybrané cestovní kanceláře XY a také možná doporučení na její zlepšení. Dílčími cíly, kterými se diplomová práce zabývá je nejprve realizace strukturovaného rozhovoru s vedoucím zaměstnancem cestovní kanceláře XY, při kterém byly zjištěny důležité informace, na základě kterých mohla být vypracována další část práce. Mezi další dílčí cíle patří také vytvoření dotazníku, který byl určen zákazníkům vybrané cestovní kanceláře a na základě kterého byla zjištěna spokojenost zákazníků a jejich očekávání.

Jelikož v literatuře se píše také o zaměstnancích firmy, diplomová práce rozebírá taktéž zaměstnance cestovní kanceláře XY, kterým byl předán další dotazník se zaměřením na jejich spokojenost v zaměstnání.

Diplomová práce na téma Spokojenost zákazníků vybrané cestovní kanceláře je rozdělena do dvou základních částí, kdy tou první je teoreticko-metodologická část a po ní následuje praktická část.

V teoreticko-metodologické části je v první kapitole rozebrána metodika práce, na základě které byla diplomová práce vypracována. Jedná se především o analýzu vybraných literárních

zdrojů, interních zdrojů cestovní kanceláře XY a získání informací na základě strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření u zaměstnanců a zákazníků cestovní kanceláře XY.

V dalších kapitolách teoretické části jsou popsány a vysvětleny jednotlivé pojmy, které se týkají probírané problematiky s posouzením od několika autorů. Řízení vztahů se zákazníky neboli customer relationship management je dennodenně využíván již skoro v každé firmě. Je nutné si uvědomit, jakou má zákazník pro podnik cenu a co je nutné dělat pro jeho udržení.

Protože právě zákazník rozhoduje o tom, zda bude firma v budoucnosti slavit úspěch na trhu či nikoliv, musí si všichni uvědomovat jeho hodnotu, kterou pro firmu zákazník představuje. Každý zákazník je jiný a proto se ve většině firem rozdělují zákazníci podle podobných vlastností do různých segmentů. Na základě těchto segmentů je poté možné soustředit detailněji pozornost na svého zákazníka a postarat se o jeho spokojenost.

Dalším tématem, které je probíráno v teoreticko-metodologické části, jsou zaměstnanci firmy. Různí literární autoři se shodli na tom, že právě zaměstnanci jsou často klíčem ke spokojenosti zákazníka. Každá firma má tedy povinnost se o své zaměstnance starat tím nejlépe možným způsobem, aby se jejich spokojenost promítla i do práce se zákazníky.

Co vlastně spokojenost zákazníků znamená je velice důležitou otázkou, která je probírána v další kapitole teoreticko-metodologické části. S tímto souvisí již různé metody měření a zjišťování spokojenosti zákazníků. Mnoho autorů se shoduje na metodě papírových dotazníků, osobního dotazování, avšak pro tuto práci byly vybrány především názory Nenadála (2004), které jsou detailněji rozebrány v jednotlivých dvou podkapitolách.

Jakým způsobem se dá zlepšovat spokojenost zákazníků a také hlavně rozvíjet obchodní vztahy mezi podnikem a zákazníkem popisuje diplomová práce v poslední své kapitole teoretické části.

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na konkrétní vybranou cestovní kancelář XY, která je díky svému působení na českém trhu velice známá. Práce obsahuje představení cestovní kanceláře a informace získané prostřednictvím interních materiálů cestovní kanceláře za rok 2015 a první čtvrtletí roku 2016. Před měřením spokojenosti jejích zákazníků, jsou rozebrány její zaměstnanci zákaznického centra a segmenty zákazníků, na které cestovní kancelář působí.

Během strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem cestovní kanceláře XY bylo zjištěno mnoho důležitých poznatků, které pomohly k vytvoření dotazníků pro zákazníky i pro zaměstnance. Na základě odpovědí na tyto dotazníky, bylo možné změřit spokojenost jak zákazníků, tak ale i zaměstnanců.

Získané informace o spokojenosti zákazníků a zaměstnanců v praktické části, byly procentuálně vyhodnoceny a graficky znázorněny v přílohách diplomové práce. Právě díky vyhodnoceným informacím bylo zjištěno, zda jsou zákazníci cestovní kanceláře XY spokojeni či nikoliv.

Na konci praktické části byla vytvořena kapitola s možnými doporučeními pro zlepšení spokojenosti zákazníků, ale také udržení si stálých klientů do budoucna.

2 Teoreticko-metodologická část

2.1 Metodika

Práce vznikla na základě analýzy primárních a sekundárních zdrojů, kdy primární zdroje byly získány především z interních zpráv cestovní kanceláře XY za rok 2015 a za 1. čtvrtletí roku 2016. Tyto interní zdroje byly pečlivě prostudovány a informace z nich využity následně v praktické části diplomové práce. Dalším primárním zdrojem byla vybraná knižní publikace od Nenadála (2004), jehož názory na měření spokojenosti zákazníků byly rozvedeny v teoretické části práce v kapitolách 2.4.1 a 2.4.2.

Následně získané informace a postupy byly vybrány pro zjištění spokojenosti u zákazníků vybrané cestovní kanceláře XY, které jsou uvedené v kapitolách 3.4.1 a 3.4.2. Sekundární zdroje použité při vypracování teoretické části diplomové práce, byly využity z knižních titulů z Městské knihovny hlavního města Prahy, jež se věnují problematice práce. V tomto případě se jedná především o analýzu dostupných informací a názorů na téma spokojenost zákazníků, řízení vztahů se zákazníky a měření spokojenosti u zákazníků a zaměstnanců. V některých případech se autoři ve svých názorech shodují, jindy mají odlišné názory na danou problematiku.

Praktická část byla zpracována na základě již zmíněných získaných interních informací o cestovní kanceláři XY a informací z jejích oficiální webových stránek. K získání dalších potřebných informací byl proveden strukturovaný rozhovor, který je uveden v příloze 2 s vedoucím zaměstnancem zákaznického oddělení, kterým je jeho manažerka.

Podle získaných informací v teoretické části a během strukturovaného rozhovoru byl vytvořen dotazník, který byl určen zákazníkům cestovní kanceláře XY. Cílem tohoto dotazníku, který je přepsán v příloze 1, bylo zjištění jejich spokojenosti se službami cestovní kanceláře a na základě výsledků její vyhodnocení. Ke sběru odpovědí bylo využito internetové stránky www.survio.cz, kde byl i dotazník vypracován a následně zaslán vedení cestovní kanceláře XY s prosbou o jeho uveřejnění na jejich oficiální stránce na sociální síti Facebook, jelikož se jedná o často vyhledávanou stránku jejich zákazníků. Po schválení vedení společnosti proběhlo sbírání odpovědí od zákazníků v rozmezí od 15. ledna do 15. dubna 2016, kdy na dotazníky v tomto období odpovědělo 242 zákazníků.

Jelikož bylo během analýzy literárních zdrojů v teoretické části zjištěno, že spokojenost zákazníků velice blízce souvisí i se spokojeností zaměstnanců společnosti, byl vytvořen další dotazník i pro zaměstnance cestovní kanceláře XY (viz příloha 3). Smyslem tohoto dotazníku bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců zákaznického centra a na základě výsledků zjištění určitých nedostatků, které by mohly ovlivňovat spokojenost zákazníků. Dotazník byl předán 11 zaměstnancům zákaznického centra a 4 vedoucím pracovníkům v papírové formě. Na jeho vyplnění měli zaměstnanci týden a vzhledem k jeho anonymitě byla jeho návratnost 100%.

Dotazník pro zaměstnance se skládal ze dvou částí, kdy v první části bylo cílem zjištění spokojenosti zaměstnanců, kteří jsou v dennodenním kontaktu se zákazníky cestovní kanceláře XY a v druhé části bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci schopni se vcítit do pocitů a požadavků svých zákazníků a tím vykonávat svojí práci, která umožní spokojenost zákazníků. V druhé části bylo vybráno 11 znaků spokojenosti, které jsou nejčastěji vyžadovány při nákupu zájezdů od cestovních kanceláří.

Na základě získaných odpovědí z dotazníků od zákazníků cestovní kanceláře XY, bylo zjištěno, že je nutné provést ještě dodatečný průzkum, aby bylo možné porovnat, zda zaměstnanci opravdu ví, co jejich zákazníci vyžadují. Poslední otázkou internetového dotazníku na www.survio.cz byla žádost o uvedení kontaktů pro případné dodatečné kontaktování a provedení dalšího měření spokojenosti. Svůj kontakt uvedlo 62 dotazovaných a těmto zákazníkům bylo telefonicky, e-mailem nebo na sociální síti umožněno odpovědět na stejné otázky, které obsahovala druhá část papírového dotazníku pro zaměstnance zákaznického oddělení cestovní kanceláře XY. Návratnost odpovědí byla v tomto případě od 42 zákazníků a jejich odpovědi byly následně v kapitole 3.5 porovnány s odpověďmi zaměstnanců.

Veškeré odpovědi byly následně zpracovány v doporučeném procentuálním zobrazení a výsledky jsou přehledně graficky znázorněny v příloze 4 a příloze 5 a rozepsány v teoretické části práce.

Výsledky měření spokojenosti zákazníků cestovní kanceláře XY byly rozebrány a vyhodnoceny v kapitolách 3.4.1 a 3.4.2. V kapitole 3.5 je vypracováno doporučení na zlepšení a udržení spokojenosti zákazníků cestovní kanceláře XY.

V závěru diplomové práce jsou uvedena shrnutí a nejdůležitější doporučení, která by měla být uskutečněna, aby cestovní kancelář XY měla nadále spokojené zákazníky.

2.2 Customer relationship management

Customer relationship management neboli řízení vztahů se zákazníky je v dnešní době na každodenním pořádku každé firmy. Podle Kozáka (2011, s. 7) je komunikace se zákazníky v dnešní době nutností každého podniku. Zákazník je totiž tzv. živitelem každé firmy. Je tedy nutné, aby byl v podniku brán za velice důležitého. Díky tomu, jak dokáže společnost komunikovat, se rozvine vztah mezi ní a zákazníkem. Toto ale záleží na schopnosti jednotlivých pracovníků. Autor k tomu také připisuje, že právě jednání se zákazníky se odvíjí podle toho, jakou má podnik firemní kulturu, cíle a vize, kterých chce dosáhnout. A toto vše spadá do názvu customer relationship management.

Podle Dohnala (2002, s. 17) je problematické definovat význam řízení vztahu se zákazníky. Někteří manažeři chápou tento pojem jako systematické poskytování služeb té nejvyšší kvality, pro další manažery je to technologie jako je komunikace a software, někdo by dokonce mohl říct, že customer relationship management je přesunutí orientace z produktu na zákazníka. Další skupina manažerů se přiklání k názoru, že se jedná o vyškolení zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem k tomu, aby mu uměli podávat určité informace. A bohužel co se také v některých firmách stává – customer relationship management je pro někoho absolutně nedůležitý. Oproti tomu Kotler, Keller (2007, s. 191) uvádějí, že řízení vztahů se zákazníky je určitý proces, při kterém se zpracovávají detailní informace o každém zákazníkovi, velmi pečlivý soulad mezi zaměstnanci, kteří přicházejí do osobního kontaktu se zákazníkem, aby bylo možné maximalizovat zákaznickou věrnost. Díky customer relationship managementu je potom firma schopná poskytnout zákazníkovi co nejlepší servis právě na základě nasbíraných informací. Organizace může různě přizpůsobovat jednotlivé nabídky svých produktů a služeb, reklamu atd.

Kozák (2011, s. 7) popisuje, že pochopení významu customer relationship managementu je hlavně na úrovni podnikatelské filozofie a firemní kultury, která se orientuje na zákazníka. Je to tedy způsob, jak se podnik chová ke svým zákazníkům, díky CRM se se zákazníky udržují dobré vztahy a dále je firma využívá jak ke svému, tak jejich užitku. Velice důležité jsou ale také informace. Je nutné je mít ve správnou dobu a také ucelené. V případě, že totiž podnik tyto informace o zákazníkovi nemá a neví, co patří mezi jeho preference, jaká je konkurence a nabídka na trhu, jaké jsou trendy a také například sociální situace dané země, kde firma prodává, je velice složité a dá se říci nemožné mít kvalitní CRM. Podobný názor popisuje také Lehtinen (2007, s. 19), který uvádí, že řízení vztahů se zákazníky má základ v udržování a provozování databází zákazníků. Tento postoj ale musel být vzhledem k dnešní moderní době rozšířen o velmi dobře propracované informační technologie, které jsou schopné provést i náročnější zadání. Vztah se zákazníkem má dva subjekty a to zaměstnance podniku a samotného zákazníka.

Storbacka, Lehtinen (2002, s. 28) píší, že vztah se zákazníkem musí být řízen a pokud je to úspěšné, tak je nutná nějaká inovace. Podle stejných autorů je řízení vztahů se zákazníky určitým pokladem podniku, který poukazuje na jeho vývoj. Cílem je tedy zvyšování významu vztahů se zákazníky. Vztah se zákazníky se navazuje, rozvíjí a ukončuje. Lošťáková (2009, s. 11) vysvětluje customer relationship management jako diferenciované řízení podle přínosu zákazníka pro firmu. Důležitým bodem je zahájení dlouhodobého vztahu, který bude mít stejně tak dlouhou hodnotu pro podnik.

Podle Kozáka (2011, s. 10) mezi tři hlavní prvky řízení vztahů se zákazníky patří lidé, procesy a technologie. Aby mohl být podnik úspěšný, je nutné se věnovat kvalifikaci pracovníků, technickému vybavení firmy, zaměření obchodních procesů a správě dat. Pokud by se toto mělo převést do praxe, tak autor uvádí, že je nutné koupit správný hardware a software, kde bude možné nashromáždit všechny potřebné informace o zákaznících. Díky tomuto bude moci firma zaslat svou nabídku právě těm zákazníkům, které systém vyhodnotí jako žádoucí. Zároveň ale stejný autor uvádí, že se tato cesta setkala v praxi se zklamáním ze stran firem, jelikož pouze v méně jak 30 procentech byla úspěšná. Zbylé společnosti investovaly do takového softwaru i několik milionů dolarů a ty jim nebyly nijak navráceny. Proto autor doporučuje, aby nejprve firma prošla reorganizací a opravdu se zaměřit na své zákazníky a až poté investovat do potřebného softwaru, protože až pak dokáže firma společně se svými pracovníky tento koncept správně využít a být tedy úspěšná.

2.2.1 Zákazníci

Zákazník je pro firmu tou nejdůležitější osobou. Právě on rozhoduje, zda bude podnik na trhu úspěšný či nikoliv. Kozák (2011, s. 7) uvádí, že v dnešní době je velice důležitá pozice zákazníků a je nutné rozvíjet s nimi dlouhodobé vztahy, protože právě spokojení zákazníci poukazují na to, jak je firma úspěšná. Vztah zákazníka k podniku se ale podle autora časem mění, jenže firma si nemůže dovolit neustále vyvíjet nové produkty a služby či měnit distributory. V dnešní době je velkou výhodou využívání internetu, kdy zákazník má možnost porovnávat prodejce, kteří nabízí stejný produkt.

ČSN EN ISO 9000 (2016) vysvětluje zákazníka jako *„organizaci nebo osobu, která přijímá produkt“*. A díky tomuto vysvětlení si může člověk podle Nenadála (2004) pod tímto pojmem představit externí i interní zákazníky. Zároveň ale stejný autor upozorňuje na problematiku

rozlišení, kdo je vlastně interním zákazníkem a kdo ne. Pokud se jedná třeba o výrobní továrnu, tak samozřejmě přímými zákazníky jsou odběratelé. Ale co se týká například nemocničních laboratoří, je správná otázka, kdo je vlastně přímým zákazníkem? Můžou to být například lékaři anebo rovnou pacienti? Jako další příklad uvádí autor univerzity, kdy přímým, tedy interním zákazníkem jsou studenti anebo firmy, kde budou studenti později pracovat? A právě pochopení toho, kdo je pro společnost vlastně zákazník, je velice důležité pro budoucí sledování spokojenosti.

Kozák (2011, s. 7) také ve své knize uvádí, že ve chvíli kdy má podnik dostatek zákazníků je péče stávající o zákazníky menší než když musí nové zákazníky hledat a starat se o menší počet. To je právě momentálním úskalím dnešní doby, kdy je na trhu vysoká konkurence a je tedy těžší si nového zákazníky získat a udržet si je. Proto se zvyšuje význam customer relationship managementu.

GfK Praha et al. (2004, s. 9) uvádějí, že během určitého období přichází každý podnik o určité procento svých zákazníků díky konkurenci. Někdy se jedná dokonce až o 30%. Ve většině případů se jedná o nespokojenost zákazníků s produktem či službou a firma by měla být schopna nějakým způsobem tyto ztracené zákazníky nahradit novými. Co ale autoři zdůrazňují je to, že získání nových zákazníků stojí mnohem více peněz než udržení těch stávajících.

Nejdůležitější částí je poznání zákazníka. Podle Spáčila (2003, s. 21) je nejlepší se vcítit do pozice zákazníka. Autor dále uvádí, že zákazník prochází třemi fázemi. První fází je hledání, další konzumace a poslední třetí fáze je hodnocení. Fázi hledání popisuje autor jako tu nejlepší možnou cestu, kterou si zákazník vybírá, jak by uspokojil své potřeby. Velice důležitá je ale přesná charakteristika potřeby. Jako příklad je uváděna potřeba hladu. Člověk si musí uvědomit, zda má pouze hlad či vyloženě touží po tom, aby se najedl ve francouzské rybí restauraci. Až poté se začíná zákazník ubírat otázkami, zda stihne do restaurace dojet během polední pauzy nebo si vybere bližší, zda mu tam minule chutnalo atd. Podstatná je tedy i vlastní zkušenost anebo zkušenost přátel. Podle toho si vybere vhodného dodavatele, který jeho potřebu uspokojí. Během druhé fáze konzumace se Spáčil (2003, s. 22) vyjadřuje, že je velice důležitý nástroj péče o zákazníky. Ve chvíli, kdy se přijde například majitel restaurace zeptat svého hosta, zda mu chutnalo a bylo vše v pořádku, tak v tu chvíli je zákazník ovlivněn, zda se opět do restaurace vrátí či nikoliv. Je důležité dávat zákazníkovi najevo, že je důležitý a také tímto způsobem zjistit, zda je potřeba něco vylepšit. Fáze hodnocení navazuje podle stejného autora na první fázi hledání. V tuto chvíli se zákazník rozhoduje, zda ta zkušenost pro něj byla dobrá či špatná a zda by ji provedl znovu. Důležité také je, jak vysoké měl zákazník očekávání, jestli mu bylo v případě nespokojenosti vyhověno a jak rychle byla sjednaná náprava.

Němcová (2006, s. 154) uvádí, že je velice důležité, aby si každý podnik uvědomil, kdo je vlastně jeho zákazníkem, protože je to nejdůležitější osoba v podniku, není závislý na firmě, ale firma na něm, zaměstnanci nesmí mít nikdy pocit, že je zákazník vyrušuje, pokud ve sporu zvítězí firma, tak zákazníka ztratí, ale také se dostane do ztráty, uspokojit zákaznické potřeby je hlavní náplní podniku a zákazník má právo se vždy vyjádřit.

Důležitá je ale i otázka očekávání zákazníka. Podle Spáčila (2003, s. 22) nevnímá zákazník skutečně poskytnout službu, ale pouze její obraz. Tento obraz si utvoří na základě zkušenosti od známých, své vlastní zkušenosti od stejného prodejce a také na základě marketingového působení. Úspěch podniku potom záleží na tom, jak je schopný tento zákazníkův obraz ovlivňovat.

Podle Zamazalové (2009, s. 34) je nutné si uvědomit, že v dnešní době, má zákazník obrovský vliv než dříve, také má možnost získat více informací právě díky internetu a tím pádem je o hodně náročnější, protože má velkou možnost si vybrat.

Spáčil (2003, s. 23) dále uvádí, že nejčastějšími činiteli, které působí na očekávání zákazníka, jsou:

- logický přistup;
- obava z rizika;
- snaha mít věci pod kontrolou;
- typizovaná role.

Během logického přístupu si zákazníci neradi uvědomují, že jsou pod vlivem marketingu známých značek, a proto raději dělají tzv. výběrová řízení pro získání nového dodavatele, který uspokojí jejich potřebu (Spáčil, 2003, s. 23). Tato výběrová řízení uvádí stejný autor dvě. Během toho prvního zákazník hodnotí všechny atributy služby a ty si pak seřadí podle důležitosti. Druhé výběrové řízení je rychlejší, protože si zákazník vybere pouze jeden ten nejdůležitější atribut a podle toho si potom zvolí dodavatele. Může se ale stát, že narazí na dva dodavatele, kteří budou mít tento nejdůležitější atribut stejný, a proto v této chvíli začne porovnávat podle druhého nejdůležitějšího atributu. Co se týče obavy z rizika, tak je úkolem dodavatele toto riziko co nejvíce snížit. Autor uvádí čtyři základní rizika. A to finanční riziko, výkonnostní riziko, riziko škody a sociální riziko. Finanční riziko zákazníci vnímají jako nebezpečí, které je spojené s opravou, výměnou atd. Výkonnostní riziko je potom spojené s tím, že se zákazník obává, že poskytnutý produkt či služba nebudou stačit pro uspokojení jeho potřeby. Riziko škody autor dále popisuje jako strach z nebezpečí. Poslední sociální riziko je spojené s obavou z posměšků atd. Naštěstí podle Spáčila (2003) existují i možnosti, jak tyto rizika co nejvíce snížit. Jedná se například o brand, tzv. silnou a známou značku. Toto je při rozhodovacím procesu zákazníka velice důležitá věc. Potom například zveřejnit vyjádření zákazníků, kteří mají dobrou zkušenost, můžou poskytnout reference a tím právě snížit strach z rizika. Další vhodnou strategií pro snížení rizika je nákup na zkoušku, kdy si zákazník může produkt nebo službu vyzkoušet pouze na určitý čas a pokud bude spokojen, tak si může poskytování prodloužit. Vhodné jsou také tzv. testery či služba zdarma. Podle stejného autora je také velice důležité, jak se zákazníkem prodejce jedná, protože každý člověk má svojí vlastní roli v týmu či rodině. Dodavatel musí odlišovat přístup k otci rodiny jakožto vedoucímu týmu anebo jednat jinak s manažerem firmy. Toto spadá do typizované role. Snahu mít věci pod kontrolou popisuje stejný autor jako pocit zákazníka, že může včas vztah s dodavatelem ukončit, pokud by se blížilo nějaké nebezpečí.

Storbacka, Lehtinen (2002, s. 82) upozorňují také na to, že je důležité si zákazníka nejenom získat, ale také si jeho věrnost udržet. Toho může podnik dosáhnout různými přístupy, nejčastěji se ale v dnešní době vidí různé informativní e-maily či dopisy, zákaznické slevy, dárky k nákupu atd.

GfK Praha et al. (2004, s. 11) popisují délku udržení zákazníka jako čas a i počet nákupních cyklů, kdy je zákazník u stejné firmy než odejde ke konkurenci. Tomuto se také říká loajalita zákazníků.

2.2.2 Segmenty zákazníků

Výběr zákazníků, u kterých bude prováděno měření spokojenosti, je podle Nenadála (2004) velice důležitým krokem firmy. Ne vždy jsou totiž zákazníci známi a také se často stává, že ani nejsou blízko místa, kde chce podnik spokojenost měřit. Nejlepší je si zákazníky podle stejného autora rozdělit do určitých segmentů a poté si například jeden či více z nich vybrat. Segmenty můžou být rozdělené podle věkových kategorií, podle místa, odkud zákazníci pocházejí, podle pohlaví, vzdělání atd.

Vysekalová et al. (2011, s. 120) rozděluje ve své knize zákazníky podle toho, jak rychle a jakým způsobem dokáží reagovat na novinky. Může se jednat o inovátory, vysoce adaptabilní zákazníky, časnou většinu, pozdní většinu a opozdilce. Dalším rozdělením do segmentů je podle jejich temperamentu na sangviniky, choleriky, flegmatiky či melancholiky. Může se ale také jednat o rozdělení podle přátelskosti a vůdcovství, na základě životního stylu zákazníků, jejich spotřebním chování a také kombinace těchto možností.

Hlavním východiskem různých rozdělení zákazníků do určitých segmentů jsou dlouholeté zkušenosti podniků, manažerů a na základě těchto informací si každý podnik vybere, jak svojí klientelu bude rozdělovat a působit na jejich spokojenost při plnění přání.

Velice zajímavým rozdělením zákazníků je typologie podle Vysekalové et al. (2011, s. 255) na základě několika charakteristik. Jedná se o těchto sedm segmentů:

- deprimovaní;
- nekvalifikovaní;
- mladí konzervativní;
- střední léta;
- mladí a neklidní;
- sebevědomí;
- mladí duchem.

V případě deprimovaných klientů jsou to ve většině případů starší lidé, hodně často důchodci, kteří mají nižší příjem, nakupují tedy v diskontních obchodech a upřednostňují již známé značky a produkty. Segment nekvalifikovaných jsou lidé s nízkým vzděláním, kteří svůj volný čas tráví hlavně sledováním televize. Cena výrobků je v tomto případě pro ně důležitější než kvalita. Mladí a konzervativní jsou již lidé s vyšším vzděláním, mají určité profesionální a společenské postavení, často jsou ve věku 25-35 let a velice neradi se omezují. Nicméně cena produktů je stále pro ně velice důležitá, ale dávají přednost známým značkám. V případě segmentu středních let se jedná o zákazníky se středním vzděláním, kteří se nebrání novinkám, jsou již ve vyšším věku a tak je pro ně důležitá také kvalita. Mladí a neklidní jsou lidé do 25 let pocházející ze střední a vyšší vrstvy, kteří se aktivně věnují trendům a novinkám a dávají přednost známým značkám. Segment sebevědomých jsou lidé s průměrným výdělkem, často kolem věku 30 let s pozitivním přístupem k nákupům. Jako poslední segment mladých duchem je ekonomicky aktivní obyvatelstvo nad 35 let, kteří mají vyšší pozice, aktivní život a peníze pro ně nejsou nijak důležité. Velice rádi vyhledávají kvalitu.

2.2.3 Zaměstnanci

Aby byli zákazníci spokojeni, je nutné mít vhodné zaměstnance. Právě díky svým nim je podnik úspěšný, protože zaměstnanci jsou v kontaktu se zákazníky a dokážou je přimět ke koupi nebo pomoci při problému s výrobkem či službou.

Podle Kozáka (2011, s. 9) je základem správně promyšleného customer relationship managementu dobrý výběr zaměstnanců. Ti jsou právě v přímém kontaktu se zákazníky a díky nim je ovlivňováno, zda je zákazník spokojený či nikoliv. Dále autor uvádí, že je nutné poskytovat péči a pozornost tomu, co si zákazník přeje než získávat raději nového. Doporučuje, že je lepší se vrátit k tomu stávajícímu a věrnému a vyslechnout si jeho přání a snažit se docílit jeho spokojenosti. Vodák, Kucharčíková (2011, s. 61) říkají, že právě nápady, jak zlepšit výkonnost podniku a spokojenost zákazníků musí vycházet od zaměstnanců, kteří jsou v nejbližším kontaktu s klienty. Stejný názor má také Hammond (2012, s. 102), který říká, že o své zaměstnance může společnost pečovat pouze v případě, že pečuje o své zaměstnance. Pro zákazníka bude totiž podnik atraktivnější, pokud uvidí, že jeho zaměstnanci jsou spokojení a jsou správně vedeni.

Spáčil (2003, s. 28) rozděluje tým do devíti rolí a to na inovátory, vyhledávače, koordinátory, formovače, vyhodnocovače, týmové pracovníky, realizátory, dotahovače a specialisty. Inovátoři jsou lidé, kteří mají na práci nové myšlenky a nápady. Většinou se dle autora jedná o introverty, kteří velice těžce nesou kritiku a je nutné si je poslechnout a ocenit. Vyhledávači jsou lidé, kteří zase přebírají myšlenky někoho jiného. Právě díky tomu, že mají kontakty a o problému komunikují, dokáží nalézt nový nápad. Koordinátoři jdou za svým cílem, ví, co mají na starost ostatní a umí rozpoznat talent i jiných členů týmu a tím pádem ho využít. Většinou mají autoritu. Naopak formovači jsou ve většině případů extroverti, jejichž motivací je cíl. Často to jsou manažeři. Autor dále popisuje ve své knize vyhodnocovače, kteří jsou velice prospěšní jako tzv. záchranná brzda před ireálnými plány. Díky jejich vyvinutému kritickému myšlení dokáží zabránit plýtvání zdrojů. Týmoví pracovníci jsou komunikativní, vnímaví lidé, kteří rádi přijmou novou myšlenku. Umí naslouchat a dělají si komplexní názor. Jsou velice prospěšní při urovnání konfliktu, ale naopak je jejich problémem nerozhodnost. Realizátor je člověk, který svou pozornost zaměřuje pouze na splnění úkolu, vztahy pro něj nejsou vůbec důležité. Úkol řeší systematicky a tvrdě pracuje. Dotahovač je zase individualista introvert. Pracuje systematicky a jeho úkolem je odstranění chyb. Jako poslední popisují autoři specialisty. To jsou lidé s odbornými znalostmi, kteří ale nenesou zodpovědnost. Naopak jsou pro svoje vědomosti velice ocenitelní jako například konzultanti týmu.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 61) upozorňují na to, že je nutné se o své zaměstnance starat tím nejlepším způsobem, protože spokojený zaměstnance přináší podniku velké pozitivum ve smyslu výkonnosti a produktivity. Tam, kde jsou spokojení zaměstnanci, jsou podle mnoha průzkumů nejspokojenější zákazníci. A proto je nutné si také uvědomit, jak Spáčil (2003, s. 29) uvádí, že zaměstnanci v oddělení péče o zákazníky mají tu nejtvrdší práci ve firmě. Správně by tito lidé vůbec neměli mít vypnuté telefony a měli by být stále k dispozici. Je totiž možné, že zákazník bude potřebovat pomoc, i kdyby to bylo v noci. V případě, že ale zaměstnanec zákaznického centra musí zůstávat v práci přesčas, je to problém firmy, nikoliv zákazníka.

Jak by měl vypadat správný zaměstnanec z péče o zákazníky? Podle Spáčila (2003, s. 30) musí být zaměřený na vztahy, méně potom na fakta. Měl by mít sklon k péči o ostatní

a schopnost empatie. Samozřejmě se to ale nesmí přehánět. Autor uvádí ve své knize příklad, kdy zaměstnanec hotelu FourSeasons zjistil, že si klient zapomněl na pokoji svůj deštník. Chtěl mu ho vrátit, a proto se za ním rozjel na letiště. Nejprve dorazil na nesprávné letiště, a když napodruhé dojel na to správné, tak byl klient již pryč. On ale neváhal a koupil si letenku za 1000 GBP, aby mu deštník následně předal. Jakubíková (2008, s. 40) upozorňuje také na to, že každý zaměstnanec by měl vědět, že právě zákazníci jsou ti, kteří je živí a určitým způsobem rozhodují s vedením firmy, jestli se bude podniku dařit či nikoliv. Proto by si každý zaměstnanec měl vážit svých zákazníků, reagovat na jejich přání a potřeby a snažit se dosáhnout jejich spokojenosti.

Naopak Dohnal (2002, s. 51) ve své knize nezapomíná na soutěživost zaměstnanců. Ve chvíli, kdy mají zaměstnanci jasno ve svých prioritách, což je v tomto případě spokojenost každého zákazníka, chtějí se zařazovat do týmu při řešení důležitých úkolů a dbají na to, aby věděli, jak jsou ve své práci úspěšní, tak je to výhra pro společnost. Další důležitou vlastností zaměstnanců je podle autora rozhodnost. Každý zákazník totiž vyžaduje rychlou reakci na jeho požadavek. A zaměstnanec by měl být vždy schopný reagovat rychleji než konkurence, jinak se může stát, že zákazník k ní odejde. Proto jsou velice důležitá školení, která by měla v každém podniku pravidelně probíhat. Na těchto školeních se zaměstnanci dozví, jak mají při jaké situaci reagovat. Hodně často se také stává, že společnosti sepisují své vlastní příručky nahodilých situací a ty poté poskytují svým zaměstnancům a ti jsou povinni si je nastudovat. K těmto vlastnostem potom podle stejného autora patří například schopnost improvizovat nebo pracovat v týmu.

Pokud například vedení firmy zjistí, že někdo nesplňuje požadavky, nemá se podle Spáčila (2003, s. 30) bát obměnit kolektiv. Ve většině případů jde totiž o nespokojenost na obou stranách. Ve chvíli, kdy je propuštěn člověk, který byl ve své práci podprůměrný, dá se najevo těm ostatním, že oni jsou dobří. A toto poznání je ještě více motivuje v jejich výkonu.

2.3 Spokojenost zákazníků

Norma ČSN EN ISO 9000 (2016) charakterizuje spokojeného zákazníka jako *„vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“*. Z této definice podle Nenadála (2004) plyne, že spokojenost zákazníka souvisí s jeho pocity.

GfK Praha et al. (2004, s. 10) zdůrazňují pochopení potřeb zákazníků a že je nutné poskytnout vysokou míru spokojenosti zákazníků, díky čemuž firma získá i jejich vysokou loajalitu. Tím bude mít podnik samozřejmě vyšší ziskovost a bude tedy i více úspěšnější. Díky tomu si totiž společnost zajistí vyšší příjmy, naopak sníží výdaje a sníží pravděpodobnou možnost ztráty zákazníků. Podle stejných autorů je spokojenost zákazníka jako emocionální odezva, která se vztahuje k posouzení rozdílu mezi předešlou zkušeností nebo očekáváním a tou reálnou zkušenosti se službou či výrobkem. A co vše se dá hodnotit? Jsou to produkty podniku, vybrané aspekty výrobků firmy, celková spokojenost se společností nebo pouze s nějakým oddělením, dále se jedná o hodnocení prů,běhu nákupu a komunikace s firmou a také jaký je vztah se zákazníkem před nákupem a po nákupu.

Tomek, Vávrová (2004, s. 81) píší, že spokojenost zákazníků je měřena změnami ukazatele tržního podílu. Podle nich je velice těžké hodnotit spokojenost dalšími ukazateli. Spokojenost se podle autorů měří až po nákupu a jedná se o porovnání zákazníkova očekávání a reálným

pocitem. Co ovlivňuje tuto spokojenost, jsou samozřejmě odlišné nároky každého zákazníka, dále značka, zkušenosti atd.

Nenadál (2004) upozorňuje na různá vysvětlení pojmu spokojenost zákazníka. Mnoho manažerů si například myslí, že spokojenost zákazníků je výsledek toho, že jsou nabízeny služby či výrobky, které se shodují se specifikacemi. Další názory jsou například takové, že se spokojenost zákazníka pozná podle toho, kolik má firma reklamací a stížností od svých zákazníků. A toto je špatně, protože jak autor dále uvádí, stížnosti a reklamace neukazují na spokojenost, ale na nespokojenost zákazníka. Samozřejmě se nějakým způsobem dá podle toho odhadnout, jak jsou zákazníci spokojeni s produkty dané firmy, ale je nutné si také uvědomit, že reklamaci provádí jen drtivá menšina.

Podle Storbaka, Lehtinen (2002, s. 83) si plno společností v poslední době myslí, že ve chvíli, kdy je zákazník spokojen, tak je zaručena určitá ziskovost podniku. Ve chvíli, kdy má zákazník vysoké očekávání, ale produkt ve skutečnosti takový není, bude vždy nespokojený. Velký problém může podle autorů také nastat ve chvíli, kdy zákazník tvrdí, že byl s předešlou společností velice spokojený, ale vlastně vztah s ní ukončil, protože konkurence nabízela lepší podmínky jako je třeba cena.

Nový, Petzold (2006, s. 17) ve své knize uvádí, že je velice důležité, aby měl zákazník dojem, že něco postrádá a tudíž to potřebuje. Mnoho lidí má totiž dojem, že něco potřebuje a že jim něco chybí, ale to ještě neznamená, že se rozhodnou pro to něco udělat. Když se tedy prodavači poté podaří najít kupní motiv zákazníka, tak je to cesta ke spokojenosti zákazníka. Tímto motivem chce totiž zákazník uspokojit svojí potřebu. Je nutné, aby prodejce tento motiv vhodně využil, a tím dosáhne toho, že zákazník má opravdu silný motiv výrobek či službu zakoupit. Spokojenost zákazníků popisují stejní autoři jako pocit, kdy je zákazník šťastný, že odstranil pocit nedostatku a tím uspokojil svůj kupní motiv. Autoři dále zdůrazňují Abrahama Maslowa, který stvořil v roce 1943 teorii pyramidu potřeb. Ta je založena na dvou základních pilířích a to, že člověk je stále s něčím nespokojený a jeho potřeby se odráží od toho, co už má. A druhým pilířem je seřazení potřeb do hierarchie. Nový, Petzold (2006, s. 18) toto seřazení popisují tak, že každý člověk má své konkrétní potřeby, které nemá uspokojené. A kvůli tomu skoro pořád cítí nespokojenost se svojí situací.

Chování je podle Nového, Petzolda (2006) ovlivněno tímto pocitem nedostatku, ale i přesto, že jsou tyto potřeby najednou uspokojeny, tak vznikají nějaké další, které jsou v Maslowově pyramidě zakresleny o stupeň výše a je náročnější je uspokojit. Na nejnižší úrovni jsou základní potřeby, především ty fyziologické. Tyto potřeby musí být podle Maslowa (1943) uspokojeny co nejdříve, jinak by mohlo docházet ke konfliktům.

Další úroveň Maslowovy pyramidy (1943) znázorňuje potřebu bezpečí, do které spadá pocit jistoty. Když je v tomto zákazník uspokojen, tak je ochotný zaplatit vysokou částku například za pojištění, které by v jiném případě možná ani neuzavřel. Další úroveň Maslowovy pyramidy je popisována jako potřeba mezilidských vztahů, skupinové sounáležitosti, náklonnosti a lásky. Obecně řečeno se týká sociálních potřeb. Nový, Petzold (2006, s. 18) zde uvádí příklad dobrého prodejce stavebního spoření, který chce uzavřít smlouvy s matkami, kdy zdůrazňuje smysl pro rodinu. Jelikož chtějí matky udělat něco dobrého pro své děti, uzavřou stavební spoření. Tím uspokojí svojí potřebu.

Čtvrtá úroveň Maslowovy pyramidy popisuje potřebu uznání, jelikož pro hodně lidí je uznání či respekt druhých velice důležitý. Toto je například velké plus pro prodejce značkového oblečení, jelikož lidé, kteří chtějí uspokojit tuto potřebu, vyžadují, aby ostatní lidé měli

možnost vidět, že si toto můžou dovolit koupit a tudíž mají vysoké postavení. Jako poslední příčka pyramidy je seberealizace člověka. Podle stejných autorů je to pro mnoho lidí velice těžce dosažitelné. Je to převážně i kvůli tomu, že potřeby na nižších příčkách pyramidy, nebyly uspokojeny. Pokud se ale najde zákazník, který už všechno má a ostatní potřeby uspokojil, tak vykazuje ctižádost se nějakým způsobem realizovat. Často se jedná například o splnění dětských snů. Šikovný prodejce takového zákazníka odhalí správnými otázkami (Nový, Petzold, 2006).

Stejně tak ve své knize popisuje Maslowowu pyramidu potřeb Vysekalová et al. (2011, s. 21), která ji zařazuje do humanistické psychologie. Zdůrazňuje, že tato klasifikace potřeb patří k nejpoužívanější v rámci analýzy spotřebitele.

Ve chvíli, kdy je zákazník spokojený, tak se od něj dá očekávat, že zůstane zákazníkem po delší dobu, řekne o své zkušenosti svým známým a poskytne jim pozitivní reference, čímž je možné získat další nové zákazníky a také samozřejmě utratí větší finanční částku u svého oblíbeného prodejce, protože právě ten dokáže co nejlépe uspokojit jeho potřeby (GfK Praha et al., 2004, s. 11). Kotler, Keller (2007, s. 182) také poukazují na splnění očekávání zákazníka. Protože právě ve chvíli, kdy bude firma schopná toto očekávání splnit, bude zákazník spokojený a firmě zůstane věrný.

2.4 Měření spokojenosti zákazníků

Podle GfK Praha et al. (2004, s. 11) má měření spokojenosti zákazníků velký dopad na ekonomické opodstatnění. A také je možné díky němu odhalit nějaký nový či potencionální problém, aby neohrozil chod celé společnosti. Když budou zákazníci spokojení, je možné se postavit konkurenci a také ukázat, že je firma na trhu úspěšná a orientuje se na kvalitu, která je v dnešní době pro zákazníky velice důležitá. Autoři dále zdůrazňují, že nově vydaná norma ISO Q9001-2000 dokonce zahrnuje přání na monitorování a měření spokojenosti zákazníků.

Pokud bychom měli zcela citovat normu ČSN EN ISO 9001 (2016), tak ta říká, že *„organizace musí, jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací se musí určit“*. Nenadál (2004) při vysvětlení tohoto stanovení poukazuje na větu, kde se píše, že organice musí míturčené, jak bude postupovat pro sběr a vyhodnocování informací o spokojenosti svých zákazníků.

Nenadál (2004) uvádí, proč by se vlastně firma měla zabývat měřením spokojenosti zákazníků, tak některým lidem stačí odpověď, že norma ČSN EN ISO 9001 to vyžaduje. Takto se to ale podle autora posuzovat nedá. Každá společnost by měla vybudovat nějaký systém, kdy bude od zákazníků dostávat zpětnou vazbu a dozví se o jejich potřebách a přáních, jelikož ty se časem můžou měnit. Pokud totiž společnost tento systém mít nebude, tak na konkurenčním trhu nemůže moc dlouho obstát. Právě díky tomu, jak se vyvíjí spokojenost zákazníků, se může podnik neustále zlepšovat. Do toho se ale podle stejného zdroje nemůže zahrnout dobře provedená reklamace. To tedy nemá se zlepšováním nic společného. A co autor doporučuje?

1. definovat klíčové procesy a přiřadit k nim jednotlivé skupiny zákazníků;
2. nespoléhat se na informace, které vznikly z reklamace, ale vytvořit si vlastní systém sbírání a vyhodnocování dat;
3. věnovat pozornost vztahu mezi nespokojeností a výkonností společnosti;
4. uvolnit vhodné finanční, materiální ale hlavně také lidské zdroje, které umožní sledovat a vyhodnocovat spokojenost zákazníků;
5. projednávat všechny tyto výsledky se zaměstnanci;
6. považovat proces měření spokojenosti zákazníků za jeden nejdůležitější díl organizace.

Hammond (2012, s. 95) říká, že pokud chce podnik zvyšovat kvalitu svých služeb a výrobků, je nutné získávání zpětné vazby od svých zákazníků. Každý podnik by měl mít předem vybraný nějaký postup, nejčastěji se jedná o dotazníky, které se rozdají klientům a tím se zjistí, zda jsou klienti spokojeni, co jim vadí, co by měl podnik zlepšit, s čím jsou naopak velice spokojeni atd. I přesto, že by výsledky tohoto zjišťování byly negativní a zákazníci v odpovědích nepříjemní, je nutné si podle autora uvědomit, že na všem je zrnko pravdy. Vždy je ale mnohem lepší, aby tuto skutečnost sděloval zákazník firmě, než svým známým a firma by měla špatnou pověst.

Mezi základní přístupy k tomu, aby se zjistila spokojenost zákazníků, uvádí GfK Praha et al. (2004, s. 14) toto:

- průzkumy spokojenosti zákazníků;
- výzkum motivace;
- mystery shopping / calling (tzv. fiktivní nakupování);
- systémy stížností a návrhů;
- analýza ztracených zákazníků.

Během průzkumů, kdy se zjišťuje spokojenost zákazníků, popisují GfK Praha et al. (2004, s. 14) provádění buď jednorázově, nebo i pravidelně. Díky tomu se dají objevit příčiny případné nespokojenosti zákazníků a také trendy v momentální nabídce. Nejčastěji se provádí podle autorů prostřednictvím telefonu či online nebo písemných dotazováním. Dokonce se dají i využívat interaktivní hlasové záznamy, ale to se v České republice vidí velmi málo.

Výzkum motivace pomáhá odhalit silné a slabé stránky programu podniku, který má zajistit spokojenost zákazníků. Jedná se o skupinové diskuse anebo hloubkové rozhovory se zaměstnanci podniku, tak i se zákazníky. Nejdůležitější je získat představu o tom, zda je firemní program pro zkoumání spokojenosti silný či nikoliv (GfK Praha et al., 2004).

GfK Praha et al. (2004) dále popisují mystery shopping nebo calling jako tzv. špionáž v terénu. Kdy předem určení nakupující předstírají, že si chtějí produkt zakoupit a během této metody se snaží získat co nejvíce informací o produktu či službě. Je to velice důležité pro zjištění nedostatků během prodeje jak své firmy, tak i u konkurence. Po ukončení mystery shoppingu je nutné všechny informace zapsat co nejrychleji do připravených archů, aby se mohl podnik později z chyb poučit a napravit je.

Podniky by měly také správně umožňovat svým zákazníkům jednoduché převzetí stížností a návrhů. Tyto informace se sbírají například telefonicky, online nebo písemně. Dá se říci, že tato metoda je pro firmu nejlevnější, protože zákazníci kontaktují podnik sami od sebe (GfK Praha et al., 2004).

Během poslední analýzy ztracených zákazníků je podle GfK Praha et al. (2004) důležité pro společnost zjistit informace o těch zákaznících, kteří již ukončili vztah s firmou a odešli ke konkurenci. Je nutné zjistit si, proč tomu tak bylo, co firma udělala špatně, zda nešlo vztah ještě zachránit. Tento druh výzkumu je ale velice obtížný, protože ve většině případů se nepodaří nespokojené zákazníky znovu zkontaktovat.

Nový, Petzold (2006, s. 131) říkají, že nejdůležitější je rozhodnutí, který segment zákazníků se bude sledovat. Je ale také možné měřit spokojenost u všech zákazníků najednou, jako je tomu v případě firem, které poskytují služby.

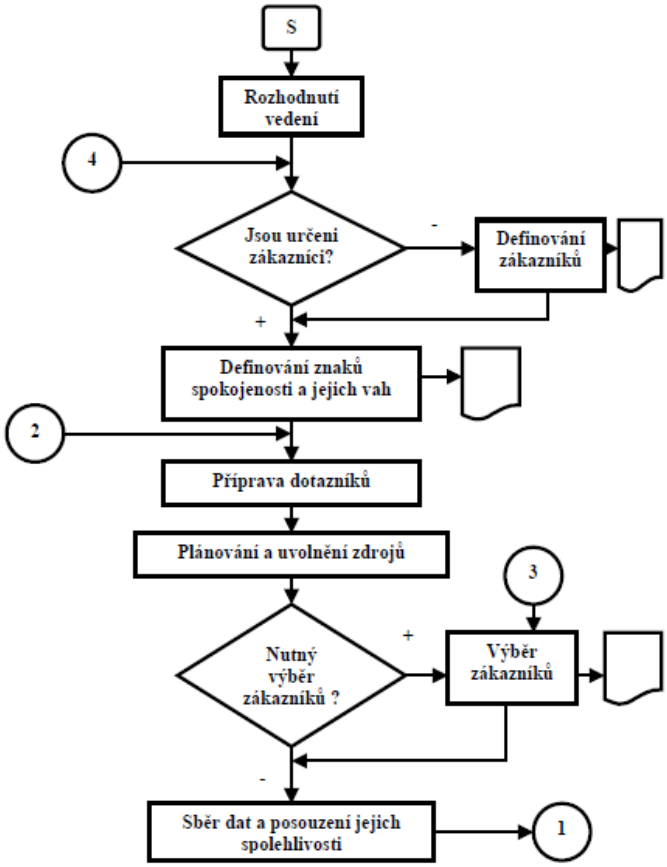
Tomek, Vávrová (2004, s. 85) popisují, že měření spokojenosti zákazníka může probíhat ve dvou úrovních. A to buď zaměřené směrem do podniku, nebo na zákazníky. Dá se probírat jedna část velice detailně anebo jako celek. Autoři dále zdůrazňují, že právě orientací na zákazníka, se dá spokojenost co nejlépe zjistit. Ve chvíli, kdy se budou zjišťovat informace přímo od zákazníka, tak se dá opravdu posoudit, zda byl či nebyl spokojený a popřípadě tento stav zlepšit. Samozřejmě se ale v podniku může porovnávat tržba, obrat, počet prodaných výrobků či služeb, kolikrát se k nám zákazník vrátil atd., ale není to úplně dostačující. Co je podle stejných autorů dobrý ukazatel, jsou tzv. ztracení zákazníci.

Podobné měření uvádí i Nenadál (2004) a to pomocí výstupních ukazatelů vnímání zákazníků anebo pomocí interních ukazatelů výkonnosti. V prvním případě se tedy jedná o zjišťování informací přímo od zákazníků. Při druhé možnosti se informace o spokojenosti získávají z interních dat společností. O měření spokojenosti zaměstnanců se vyjadřují také Vodák, Kucharčíková (2011, s. 62), kteří uvádí, že je vhodné toto měření provádět aspoň jednou do roka. Může se jednat buď o dotazníkové šetření, nebo strukturované rozhovory většinou na témata jako je pomoc a podpora od nadřízených, celková spokojenost s firmou, týmová práce, zda jsou zaměstnanci přesvědčeni o tom, že je jejich práce smysluplná atd.

2.4.1 Měření spokojenosti podle externích zákazníků dle Nenadála

Toto měření patří podle Nenadála (2004) k těm základním, jelikož se zde pracuje přímo s informacemi od zákazníků. I přesto se ale některé firmy dopouštějí chyb a to například, když spokojenost odvozují pouze z informací z reklamací a stížností. Další chybou je třeba výběr zákazníků, který nezaručuje reprezentativnost požadovaných názorů, nebo se nevyužívají správné statistické metody. Na následujícím obrázku 1 je znázorněno, jak by se měly firmy chovat při postupu měření spokojenosti zákazníků pomocí externích dat.

Obrázek 1 Postupy při měření spokojenosti externích zákazníků



Zdroj: Nenadál (2004)

Obrázek 1 znázorňuje, že je nutné, aby se podnik rozhodl, u kterých zákazníků bude zrovna spokojenost měřit. Tedy si vybere určitý segment, jak již bylo popisováno v kapitole 2.2.2. Samozřejmě by bylo nejlepší, aby společnost měřila spokojenost u všech svých zákazníků, ale to není nikde stanovené. Firma se tedy může sama rozhodnout, zda bude posuzovat spokojenost u všech svých zákazníků či pouze u některých vybraných skupin (Nenadál, 2004).

V každé firmě by se měl podle Nenadála (2004) upřednostňovat přístup, kdy se naslouchá vlastním zákazníkům. Nebo dokonce i těm, kteří využívají konkurenci. Je ale nutné získat dostatečný počet odpovědí, aby bylo možné spokojenost měřit.

Podle Nenadála (2004) existují čtyři způsoby, jak se dá měřit spokojenost přímých zákazníků. A to dotazníkovou metodou, přímými rozhovory s jednotlivci, diskusí v tzv. ohniskových skupinách a metodou kritických událostí. V případě dotazníkové metody se musí dávat pozor na to, aby předem připravený dotazník neomezoval zákazníky v odpovědích. Velkou výhodou je nízký finanční rozpočet. Přímé rozhovory s jednotlivci jsou podle autora velice spolehlivou metodou, jak si udělat představu o zákazníkově spokojenosti a očekávání. Pracovník, který tento rozhovor provádí, si ale musí dát pozor na to, aby nepřekročil časovou hranici 30 minut. Delší doba je již pro zákazníka nepřijatelná. V případě, že se ale jedná o obchodní partnery, může být doba dotazování delší a to do 60 minut. Otázky by měly být otevřené, aby zákazníci mohli odpovídat více větami. Tzv. ohniskové zákazníky nazývá autor skupinu předem vybraných zákazníků ze stejného segmentu, většinou se jedná o maximálně 12 osob, kdy se

během méně jak 2 hodinové diskuze snaží tazatel naslouchat názorům zákazníků a poté toto slyšení vyhodnotit. Samozřejmě skupině pokládá otázky i on sám. Je ale potřeba si dát pozor na to, aby se diskuze nestrhla k agresivnějším názorům jednotlivých zákazníků. Podle stejného autora je vhodná také určitá motivace pro zákazníky v případě, že tento rozhovor podstoupí. V praxi se tedy můžeme například hodně často setkat s internetovými inzeráty, kde jednotlivé společnosti hledají své zákazníky k vykonání skupinového rozhovoru za finanční odměnu. Poslední metoda kritických událostí není podle stejného autora v České republice moc využívána. V této metodě se jedná hlavně o to, aby zákazník z vlastní zkušenosti s produktem vyjádřil svůj názor. Ten může být jak pozitivní, tak negativní. Své názory poté zákazníci zaznamenávají na předem připravené kartičky.

Dále by si každá firma měla podle Nenadála (2004) sestavit seznam 10 až 12 znaků spokojenosti, které bude mít zákazník za úkol seřadit podle významu, který k jednotlivým znakům přikládá. Musí brát v úvahu své přání a potřeby. Většinou se jedná o tzv. metodu alokační, která je pro zákazníky nejjednodušší. Principem je rozdělit určitý počet bodů mezi těchto 10 až 12 předem vybraných znaků spokojenosti. To, co je pro zákazníka nejdůležitější, bude mít největší počet bodů a naopak znak, který pro něj má nejmenší váhu, bude mít nejnižší počet bodů. Minimální počet takto dotazovaných zákazníků by měl být podle stejného autora 30.

V případě dotazníkové metody, je velice důležitá jeho příprava. Nenadál (2004) apeluje na jasně položené otázky, na délku dotazníku a počet otázek a také by mělo být předem vysvětleno, k čemu budou poté výsledné informace použity. Také se nesmí zapomenout na návod, jak dotazník vyplňovat. V dotazníku musí být také jasně určeno, jakým způsobem se po vyplnění má odevzdávat.

Nenadál (2004) ve své knize uvádí čtyři druhy dotazníků:

- check-listy;
- Likertův dotazník;
- verbální;
- numerický.

Check-listy jsou podle Nenadála (2004) nejjednodušším formátem dotazníku. Zákazník má na výběr pouze ze dvou odpovědí, a to např. spokojen – nespokojen, ano – ne. Pro zpracování informací o spokojenosti zákazníků, ale není tento druh podle autora vhodný. Likertův dotazník umožňuje zákazníkům rozsáhlejší vyjádření. Jedná se o to, že zákazník zaškrtává, jak silný, slabý souhlas či nesouhlas cítí s jednotlivými výroky v dotazníku. Podle autora je ale tento formát často manipulativní, jelikož svádí zákazníky ve většině případů k pozitivnímu hodnocení. Verbální dotazníky jsou odvozeny od Likertova formátu. V tomto případě jsou a odpovědi přímo vztaženy na spokojenost, zákazník odpovídá zaškrtnutím políčka, které vystihuje jeho míru spokojenosti – velmi vysokou spokojeností až velkou nespokojeností. Jako poslední numerický formát je pro zákazníky často oblíbený, protože číselné hodnocení znají už ze školy. Je možné hodnotit od 1 do 5 jako ve škole nebo například od 1 do 10, kde číslo jedna vyjadřuje nejnižší spokojenost a naopak číslo 10 tu nejvyšší.

Je viditelné, že nejvhodnějším druhem dotazníku pro získání informací o spokojenosti zákazníků je numerický formát. Nicméně i verbální formát dotazníků je vhodný v případě, že měření spokojenosti nebude probíhat telefonicky a správně se zákazníkům vysvětlí.

Dále je Nenadálem (2004) popisováno, že je nutné, aby si společnosti nejprve také stanovily, jakým způsobem dostanou již připravené dotazníky ke svým zákazníkům. To vše je ale závislé na finanční situaci podniku, technických možnostech, na plánovaném počtu dotazovaných zákazníků atd. Úplně nejjednodušší možností je tzv. metoda pro forma, kdy se dotazníky nechávají na místě, kde si je sami můžou zákazníci vzít a mají je na očích. Bohužel je ale velkou nevýhodou nejistota, zda bude konečný počet vyplněných dotazníků dostatečný. Ve většině případů se jedná podle stejného autora pouze o ženy důchodového věku, které jsou ochotné tyto dotazníky si samy vzít, vyplnit a odevzdat či zaslat na předem určenou adresu. Podle autora je tedy tato metoda absolutně nevhodná. Další tzv. sběr dat poštou zasílanými dotazníky má podmínku, při které existuje určitá databáze zákazníků, kterým se poštou zašle dotazník, oni ho podle přiložených instrukcí vyplní a zase zpátky zašlou. Opět se ale v tomto případě firmy často setkávají s nízkou odezvou. Následující metodou je podle stejného autora například sběr dat s podporou telefonu, kdy je opět nutná databáze zákazníků. Odezva je již docela vysoká, vzdálenost zákazníků také není problémem, ale získat telefonní čísla je docela složité a hodně zákazníků se s touto možností setkávají velice neradi. Další možností, jak získat odpovědi jsou přímé interview. Je ale finančně náročná, jelikož tázající se pracovník musí být speciálně vyškolen, je nutné zařídit i potřebný prostor pro dotazování a zákazníci musí být hodně motivování, aby vůbec měli zájem se tohoto zúčastnit. Na druhé straně se ale právě zde můžou plně vyjádřit o svých pocitech, potřebách, a zda jsou spokojeni s poskytnutou službou či výrobkem.

Co se týče vyhodnocování výsledků, většina autorů se společně s Nenadálem (2004) shoduje na poměrném počtu v procentech. Tedy počet dotazovaných zákazníků představuje 100 % a každá odpověď v dotazníku je poté vyhodnocena poměrným počtem. Nejjednodušší znázornění je ve sloupcovém nebo výsečovém grafu.

2.4.2 Měření spokojenosti podle interních ukazatelů výkonnosti dle Nenadála

Každá společnost by měla věnovat svou pozornost i na zaměstnance podniku jak bylo řečeno v kapitole 2.2.3. Podle Nenadála (2004) je nutné měřit spokojenost i u interních zákazníků, což jsou podle něj i zaměstnanci. Ve chvíli kdy jsou zaměstnanci spokojení, jsou více motivováni pro práci s externími zákazníky. Každý ze zaměstnanců by měl být obeznámený s tím, co pro podnik znamená spokojenost zákazníků, ale zároveň je nutné, aby i zaměstnanci byli spokojeni. Stejně jako v předchozí kapitole 2.4.1. se na začátku definují znaky spokojenosti zaměstnanců, poté se vypracují dotazníky pro zaměstnance a vybere se určitý vzorek, který bude dotazován. Ve většině případů se jedná o anonymní sběr informací o spokojenosti pracovníků, protože ne všichni zaměstnanci chtějí vyjadřovat svoje pocity svým nadřízeným. Podle stejného autora je z praxe známé, že v případě přímých rozhovorů, nebyli zaměstnanci upřímní a raději svým zaměstnavatelům říkali, že jsou se vším spokojeni. Hlavní důvod tohoto počínání byl strach o zaměstnání.

Dále Nenadál (2004) uvádí, že nejlepším hodnocením v dotazníku pro měření spokojenosti zaměstnanců je verbální formát, tedy hodnocení od velmi spokojen až po velmi nespokojen.

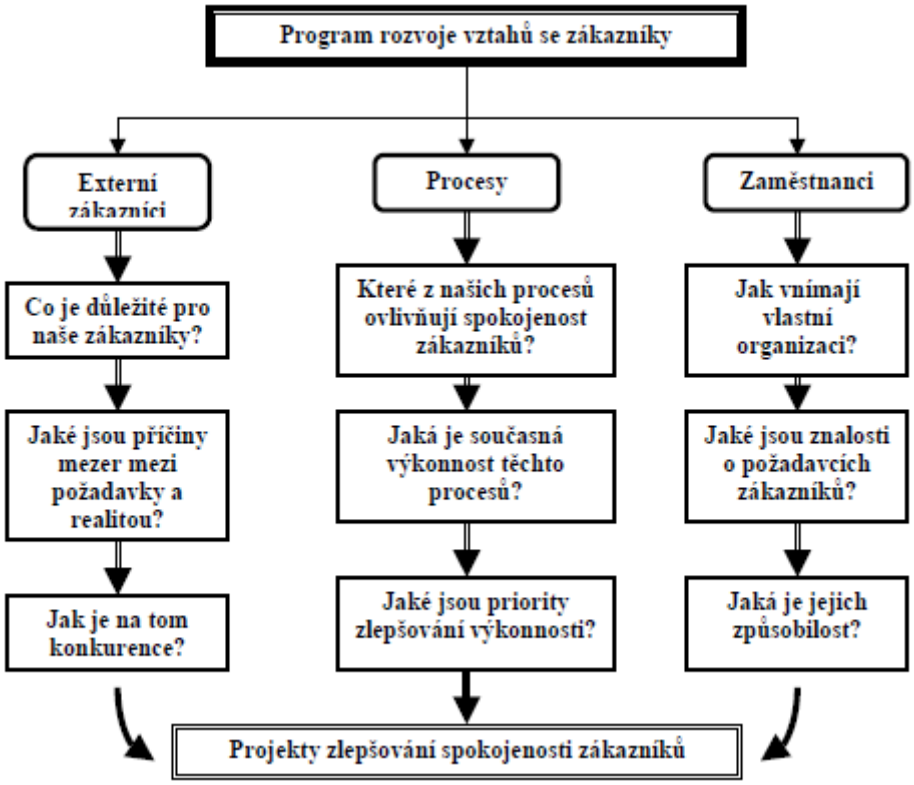
Jaký počet zaměstnanců by měl být podle Nenadála (2004) dotazován? Nejjednodušší odpovědí je, že to záleží na zákaznickém centru společnosti. Právě zaměstnanci, kteří jsou v nejbližším kontaktu s externími zákazníky, musí být nejlépe motivováni a spokojeni ve svém zaměstnání, aby poté odváděli tu nejlepší práci.

Ve chvíli, kdy jsou vyhodnoceny dotazníky od zaměstnanců, je nutné podle výsledků zlepšit situaci ve firmě, aby byla pro pracovníky co nejvýhodnější. Každá firma by měla dbát o to, aby její zaměstnanci byli co nejvíce spokojení, jelikož poté mají velké ambice zlepšit spokojenost i externích zákazníků (Nenadál, 2004).

2.5 Zlepšování spokojenosti zákazníků a rozvoj společných vztahů

Jak zlepšit spokojenost zákazníků? Toto je podle Nenadála (2004) velice těžká otázka. U každé firmy je to jiné. Záleží na druhu společnosti, na zákaznících, kteří kupují její služby a výrobky, jaká je vůbec míra spokojenosti zákazníků a také na místě, kde firma své produkty nabízí a kde se zrovna nachází její zákazníci. V následujícím obrázku 2 jsou znázorněné postupy při zlepšování spokojenosti zákazníků.

Obrázek 2 Postupy při zlepšování spokojenosti zákazníků



Zdroj: Nenadál (2004)

Obrázek 2 poukazuje na to, co je nutné provést k tomu, aby se zlepšila spokojenost externích zákazníků podniku. Nejdůležitější je zlepšení interních procesů, které právě spokojenost zákazníků ovlivňují. Podle Nenadála (2004) je tím nejdůležitějším procesem komunikace se zákazníky. Každý podnik by měl zlepšit komunikaci se zákazníky a to ve chvíli zjišťování požadavků a potřeb zákazníků, při dodávce produktu a při řešení reklamací a stížností. Pokud totiž společnost neví, co od ní zákazníci požadují, je absolutně nemožné dosáhnout jejich spokojenosti. Dalším problémem, který může nastat, je dodávání produktu k zákazníkům. Může se stát, že firma, která zajišťuje dodávku, bude mít zpoždění. Zákazníky už ale nezajímá, že se jedná o prostředníka, jelikož produkt si objednala u jiného podniku a jeho

povinností je zajistit, aby dodávka proběhla podle předešlé domluvy. Pokud tomu totiž tak není, tak se zákazník hněvá na firmu, od které si produkt koupil, nikoliv na dopravní společnost. Proto je velice důležité, aby každá firma předem stanovila odpovědnost a pravomoc při dodání produktu a o tom také zákazníka předem informovala. Třetí a poslední nejdůležitější částí zlepšení komunikace se zákazníky je řešení reklamací a stížností. Zaměstnanci musí být extra pro tuto situaci školeni a také je nutné brát každého zákazníka individuálně a být při reklamaci nápomocen. Podle autora jde totiž ve většině případů zákazníkovi o průběh reklamace, nikoliv o výsledek. V případě, že totiž bude ze strany podniku reklamace spolehlivě vyřešena, zákazník nadále zůstane věrný této společnosti, protože se může na ní spolehnout, pokud by nějaký problém nastal i v budoucnosti. Pokud ale při vyřizování stížnosti nastane nějaký problém, tak zákazník již bude mít pocit nejistoty a z tohoto důvodu bude chtít svůj vztah s firmou ukončit.

Nový, Petzold (2006, s. 136) zdůrazňují, že je nutné se stát zákaznicky orientovanou firmou, aby bylo možné dosáhnout spokojenosti u zákazníků. Do dnešní doby se předpokládalo, že stačí, když je zaměstnanec na zákazníka milý a je ochotný. To již ale zcela podle autorů neplatí. Je zapotřebí, aby celá firma nesla myšlenku o dosažení spokojenosti zákazníků a ne pouze jednotlivec. Orientace na zákazníka by měla být podložena o celkovou obchodní strategii firmy, o celý systém podniku a jeho řízení, aby bylo možné plnit veškerá přání zákazníků a také o profesionalitu a ochotu zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. V tu chvíli se stane podle autorů firma zákaznicky orientovanou.

Další podmínkou pro dosažení spokojenosti zákazníků je podle Nenadála (2004) také cena výrobků a služeb. Cena je totiž ve většině případů rozhodujícím faktem pro zákazníky, zda svůj nákup dokončí či půjdou ke konkurenci. Samozřejmě z pohledu zákazníků by bylo úplně nejlepší, aby byla cena co nejnižší. To ale na druhou stranu není vždy možné. Je tedy potřeba sledovat i konkurenci a pokusit se jí vyrovnat. Ať už se jedná o nastavení nižší ceny nebo například o lepší služby či nějakou doplňkovou službu, tedy něco navíc, co získá zákazník, pokud nakoupí zrovna u té dotyčné firmy – něco co konkurence nenabízí. Může se jednat třeba o delší záruku, dárek, bonusové body v zákaznickém programu atd. Podobně uvádí i Nový, Petzold (2006, s. 137), kdy by se měla každá firma rozhodnout, co bude chtít pro své zákazníky nabízet. Může se jednat o velice nízké ceny, výrobky s nejlepší kvalitou, anebo zda bude mít podnik zájem o tzv. opravdové partnerství se svými klienty. Pokud by si firma vybrala nízké ceny, musela by celou dobu pracovat na snižování nákladů, aby udržovala ceny svých výrobků co nejnižší a pro zákazníky atraktivní oproti konkurenci. Ovšem v tuto chvíli se může stát, že zákazník sice tyto výrobky bude nakupovat, ale v podvědomí již vzhledem k jejich ceně nebude očekávat další služby nebo poradenství. A může se stát, že i přes nízkou cenu raději využije služeb konkurence, která nabízí další doplňkové služby.

Norma ČSN EN ISO 9000 (2016) uvádí, že *„organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a vzájemně prospěšný vztah zvyšuje schopnost obou vytvářet hodnotu“*. Nenadál (2004) tuto citaci vykládá jako partnerský vztah mezi firmou a zákazníkem, který je nutné neustále rozvíjet a pečovat o něj. Mezi případné možnosti patří například založení zákaznických center, zákaznických linek a pravidelná setkání. V případě zákaznických linek a center se vyjadřují také Nový, Petzold (2006, s. 142), kde zdůrazňují důležitost telefonu. Firma, která má zřízené svoje call centrum, bude mít u zákazníků větší úspěch, protože zákazníkovi dává jistotu mu během předem stanovené doby odpovědět veškeré jeho dotazy. Bohužel se ale může stát, že na telefonu zákazník narazí na nepříjemného zaměstnance a spolupráce ho může tímto způsobem odradit. Často se třeba stává, že zaměstnanci call centra mají předem naučené fráze, je slyšitelné, že svůj text čtou a poté neumí na zákazníkovi otázky reagovat. Nejhorším možným způsobem je počítačový automat, který nabízí

zákazníkům přes telefon výrobky či služby. Telefonická komunikace šetří čas zákazníkům a to je v dnešní hektické době veliké plus. Pokud zákazník zjistí, že něčemu nerozumí, chtěl by se informovat o novém produktu, reklamovat atd., tak stačí, aby zavolal například z pohodlí svého domova do obchodu a během několika minut má svůj požadavek vyřízený. Je to rozhodně pohodlnější než aby musel firmu navštívit osobně. Podle stejných autorů je ale velice důležité, jak jsou tito zaměstnanci vyškoleni, protože v případě, že zákazníkovi do telefonu zaměstnance sdělí, že ho přepojí na kolegu, který bude vědět odpověď, již to nevypadá profesionálně. Každá firma by se tedy měla v tomto ohledu velice orientovat na své operátory, aby byli opravdu schopní odpovědět většinu klientských dotazů.

Locke (1976, s. 1304) definoval, že pracovní spokojenost je *„příjemný nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z ocenění něčí práce a pracovních zkušeností“*. Tuto definici vykládají Armstrong, Taylor (2015, s. 244) tak, že pokud je zaměstnance ve své práci angažovaný, většinou se jedná o spokojeného zaměstnance. V případě, že se zaměstnanec do práce zapojuje, jedná se o duševně zdravou firmu, která spokojeností svých zaměstnanců přispívá ke spokojenosti zákazníků. V zahraničních firmách se dokonce věří a dodržuje se pravidlo, že čím více je spokojenější zaměstnanec, tím více je spokojen i zákazník (Nenadál, 2004). Tudíž je opravdu velice důležité, aby každý podnik dbal o svoje zaměstnance, naslouchal také jejich přáním a snažil se o jejich maximální spokojenost v práci, čímž dosáhne spokojenosti u svých zákazníků.

3 Praktická část

Praktická část diplomové práce byla vytvořena na základě získaných informací v teoretické části práce a díky získaným odpovědím ze strukturovaného rozhovoru s vedoucím zaměstnancem vybrané cestovní kanceláře XY. Přepis strukturovaného rozhovoru je v příloze 2. Dodatečné informace byly zjištěny pomocí analýzy interních zpráv cestovní kanceláře XY za rok 2015 a za první čtvrtletí roku 2016. Ostatní podrobnosti týkající se cestovní kanceláře XY byly nalezeny na oficiální internetové stránce cestovní kanceláře XY (2016).

Na základě získaných informací bylo možné vytvořit dva dotazníky pro měření spokojenosti zákazníků a zaměstnanců cestovní kanceláře XY. Jejich vyhodnocení je sepsáno v následujících kapitolách praktické části diplomové práce společně s možnými doporučeními pro zlepšení spokojenosti zákazníků, což bylo hlavním cílem této diplomové práce.

3.1 Představení cestovní kanceláře

Cestovní kancelář XY patří na českém trhu mezi tři největší a neznámější cestovní kanceláře. V České republice začala působit již v roce 1997. Kladou velký důraz na zodpovědnost a s tou by měli mít již po 18 letech působení velké zkušenosti. Cestovní kancelář XY zajišťuje pro své klienty nejenom pobytové zájezdy, ale také poznávací, sportovní, golfové a další. Základem každého zájezdu je vždy profesionální delegát či průvodce, který se během celého pobytu o klienty stará a je jim neustále k dispozici (oficiální internetové stránky cestovní kanceláře XY, 2016).

V roce 2016 se nabídka cestovní kanceláře XY rozšířila o novou zemi a to o Bulharsko, které je stále více a více vyhledávané českými turisty. Dále si klienti můžou vybrat ze zemí jako je Egypt, Tunisko, Španělsko, Turecko, Maroko, Řecko, Itálie. Každá země se nadále dělí na jednotlivé destinace, kde v každé destinaci je jeden či více delegátů, aby se zaručila profesionální péče o klienty. V Egyptě se jedná o destinace Hurghada a Marsa Alam. V Tunisku o pevninu a ostrov Djerba, ke Španělsku náleží Mallorka. Z Turecka si klienti můžou vybrat Bodrum či Tureckou riviéru, z Maroka Marrakéš, Essaouira a Agadir. V Řecku se nabízí ostrovy Kréta, Kos, Rhodos, Zakynthos, Korfu, Samos a nově Chalkidiki. V Itálii můžou čeští turisté s CK XY navštívit Sardínii, Sicílii a Kalábrii. V Bulharsku to bude letos tzv. Slunečné pobřeží (oficiální internetové stránky cestovní kanceláře XY, 2016).

Ve vybraných termínech mají turisté také možnost využít služeb cestovní kanceláře a to v oblasti poznávacích víkendů. Tzv. eurovíkendy se uskutečňují v Barceloně, Madridu, Lisabonu, Římě, Istanbulu anebo Paříži. Nabídka možných zájezdů je tedy od cestovní kanceláře XY opravdu rozsáhlá a mají snahu vyhovět každému svému klientovi (oficiální internetové stránky cestovní kanceláře XY, 2016). Podle interních informací (2016) se dokonce do příštího roku chystá i některá z exotických destinací, které prozatím v nabídce CK chybí.

Zákazníci cestovní kanceláře XY si můžou vybrat hotely, které nabízí formu stravování ultra all inclusive, all inclusive, plná penze, polopenze. Hotely jsou v kategoriích od 3 hvězdiček po 5 hvězd (oficiální internetové stránky cestovní kanceláře XY, 2016).

V ceně každého zájezdu je vždy ubytování a stravování na vybraném hotelu, zpáteční letenka do destinace, služby delegáta a základní pojištění od pojišťovny ERV (oficiální internetové stránky cestovní kanceláře XY, 2016).

Jako každá cestovní kancelář v České republice má i XY řádné pojištění proti úpadku a to platné na celý rok 2016. Druhé pojištění je za škodu pro pořadatele zájezdu. Všechna pojištění jsou využívána od Evropské pojišťovny ERV, a. s. (interní informace cestovní kanceláře, 2016).

Leteckým partnerem, kromě jiných leteckých společností, převažuje Travel service, který zprostředkovává většinu letů pro cestovní kancelář XY. Zároveň je XY členem asociace cestovních kanceláří v České republice ACK ČR. Autobusovou a další dopravu v destinacích poskytuje 15 smluvených zahraničních partnerů (oficiální internetové stránky cestovní kanceláře XY, 2016).

Ke konci roku 2013 změnila cestovní kancelář podle svých oficiální internetových stránek (2016) svojí právní formu ze společnosti s ručením omezením (s. r. o.) na komanditní společnost (k. s.).

Podle interních informací cestovní kanceláře XY (2016) zaměstnává asi 250 zaměstnanců. Tito zaměstnanci svojí práci vykonávají v České republice nebo zahraničních destinacích. Velice důležitou roli hraje hlavní centrála cestovní kanceláře v centru Prahy, kde sídlí vedení společnosti, rezervační a reklamační oddělení, oddělení plateb, personální a také hlavní zákaznické centrum. Oddělení určená zákazníkům jsou na centrále cestovní kanceláře zpřístupněna během pracovní doby telefonickým či emailovým kontaktem. K osobnímu kontaktu můžou zákaznici využít 20 poboček rozmístěných do velkých měst České republiky jako je například Plzeň, Brno, Karlovy Vary, Zlín, České Budějovice a v Praze se nachází těchto poboček dokonce 5. Zde mají zákazníci možnost zakoupení zájezdu, personál jim poskytne tipy a rady na dovolenou podle jejich výběru, popřípadě je možná i reklamace již proběhnutého zájezdu.

Co patří podle interních informací (2016) mezi novinky cestovní kanceláře XY oproti jiným cestovním kancelářím, je letošní vydání katalogů na dvě části. Kdy v prvním katalogu jsou nabízeny hotely, které má exkluzivně domluvené pouze XY a tudíž čeští klienti se zde nemůžou potkat s klienty z konkurenčních cestovních kanceláří. V druhém katalogu je dalších 300 hotelů, ze kterých si klienti můžou vybrat svojí dovolenou.

Možnost výběru a zakoupení zájezdu mají čeští turisté u cestovní kanceláře XY nejenom na pobočkách, v katalozích, ale také přes internetovou stránku. Další možností jsou také cestovní agentury, které s XY spolupracují. Nově je zřízena i mobilní aplikace, která ale ještě podle vývojářů potřebuje různé úpravy, aby správně fungovala (interní informace cestovní kanceláře XY, 2016).

Reklama, kterou XY využívá je především úspěšná v rádiích jako je Impuls, Evropa 2, Kiss, kde se informace k zákazníkům – posluchačům dostanou nejrychleji. Dále cestovní kancelář využívá reklamy v televizi, novinách, na Facebooku a také na tzv. bannerech na internetu, kde jsou k tomuto účelu zaměstnáni dva pracovníci, kteří pracují na klíčových slovech. Tyto bannery fungují tak, že pokud člověk zadá do internetového vyhledávače například slovo moře, automaticky mu ve výsledcích naskočí odkaz na webové stránky cestovní kanceláře XY s nabídkou zájezdů u moře.

Velkým známým pozitivem cestovní kanceláře jsou tzv. klubové hotely, ve kterých působí česky hovořící animátoři. Tito zaměstnanci jsou pečlivě vybíráni a společně s delegáty a průvodci působí celosezónně v každé destinaci. Jsou vždy přiděleni k vybranému hotelu, kde nabízí služby pro rodiny s dětmi v tzv. mini klubech, kde je jejich prací poskytování animačního programu 6 dní v týdnu pro děti klientů XY. Cestovní kancelář prosazuje heslo *„zábava pro děti, relax pro rodiče“* a proto nabízí službu Croco clubů, kdy je o děti ve věku 4 – 12 let postaráno 2 hodiny dopoledne, 2 hodiny odpoledne a 1 hodinu večer. Děti za každý časový úsek, kterého se zúčastní, sbírají razítka, za která dostanou na konci zájezdu hodnotné ceny. V případě, že si klient vybere klubový hotel s Croco clubem, automaticky získává pro své dítě klubové tričko, které má možnost si vyzvednou na pobočce cestovní kanceláře na letišti v Praze, Ostravě nebo v Brně. Druhou možností jsou Blue cluby, kde český animátor poskytuje sportovní vyžití 6 dní v týdnu pro klienty od 13 let. Jedná se o různé turnaje v míčových hrách, vodní sporty, večerní zábavné show atd. Hotely s českými animátory jsou velice často vyhledávané a ze zkušeností CK se prodávají nejlépe, protože často se klient bojí, že není dostatečně jazykově vybaven a proto je pro něho velice příhodné, když má možnost zdarma využít služeb animátorů, kteří mu jsou na hotelu neustále k dispozici. V roce 2016 se jedná celkové o 41 klubových hotelů, kde je nabízena služba českého animátora (oficiální internetové stránky cestovní kanceláře XY, 2016).

3.2 Zákazníci cestovní kanceláře

Na základě provedeného strukturované rozhovoru s vedoucím zaměstnancem cestovní kanceláře XY bylo zjištěno, že customer relationship management je pro firmu velice důležitým pojmem, jelikož si moc dobře uvědomují, že bez zákazníků by cestovní kancelář nemohla fungovat. Pokud bychom se měli podívat na teorii, tak se cestovní kancelář XY ztotožňuje s teorií od Kozáka (2011) viz kapitola 2.2. Pro své zákazníky mají zbudované zákaznické centrum, call centrum, již zmíněné pobočky, internetové oddělení, které se snaží se zákazníky komunikovat a odpovídat na dotazy na chatu a Facebooku a samozřejmě i reklamační oddělení. Vzhledem k tomu, že ale stránka na sociální síti Facebook je novinkou, nedaří se úplně reagovat na všechny dotazy a většinou se tak bohužel děje i se zpožděním, toto by chtěla cestovní kancelář do budoucnosti zlepšit.

Cestovní kancelář XY se rozhodně považuje za zákaznicky orientovanou firmu a je pro ně velice důležité vyhovět každému zákazníkovi v jeho požadavcích, aby byl natolik spokojený, že služeb cestovní kanceláře bude chtít využit opakovaně. A právě proto pravidelně sleduje spokojenost svých zákazníků na základě papírových dotazníků, které jsou klientům rozdávány prostřednictvím delegátů v zahraničních destinací. Odpovědi klientů jsou poté přepisovány do interního systému společnosti, kde jsou vždy ke konci roku vyhodnocovány. Velice příhodnou informací byl pro cestovní kancelář výsledek spokojenosti zákazníků za rok 2015 a to 99,18 % spokojených zákazníků! Tedy pouze 0,82 % klientů společnosti XY projevilo svou nespokojenost prostřednictvím papírového dotazníku. Celkový počet zákazníků v roce 2015 byl 110 tisíc.

Celkový počet klientů byl ale v roce 2015 nižší o 20 tisíc zákazníků oproti roku 2014, což potvrzuje teorii GfK Praha et al. (2004) v kapitole 2.2.1., že během určitého období každá firma pocítí odchod svých zákazníků. U cestovní kanceláře XY se ale nejednalo o přechod klientů ke konkurenci, ale o tragickou situaci, která se odehrává v dnešní době ve světě, a to jsou různé teroristické útoky. Mezi největší tragédii patřily dva teroristické útoky v Tunisku,

kdy kvůli bezpečností situaci klienti svůj zájezd zrušili. Dalším známým velkým problémem je také uprchlická krize, kdy se v médiích v loňském roce mluvilo hlavně o Řecku a také Turecku. Toto všechno jsou destinace cestovní kanceláře XY, které utrpěly velkým úbytkem klientů.

Návratnost papírových dotazníků je v průměru 65%. Často se stává, že spokojený zákazník vyjádří svůj názor pouze ústně svému delegátovi v destinaci, ale vyplnění dotazník neodevzdá (interní informace cestovní kanceláře CK, 2015). Podle zjištěných informací prostřednictvím rozhovoru s vedoucím zaměstnancem cestovní kanceláře bylo zjištěno, že cílem CK je získávat informace o spokojenosti zákazníků prostřednictvím e-mailu, ale k tomu potřebná databáze je stále v procesu přípravy.

Spokojenost zákazníků cestovní kanceláře XY je měřena u všech segmentů najednou. Nejsou tedy vybíráni například pouze rodiny s dětmi. V případě, že se stane, že spokojenost klientů na některém z nabízených hotelů je často negativní, snaží se CK zjistit příčinu a nejčastějším vyřešením problému je vyřazení hotelu z nabídky.

Jak je zmiňováno v kapitole 2.4, vhodným přístupem měření spokojenosti je také mystery shopping, které CK XY využívá také. Tato špionáž je ale prováděna pouze u XY, nikoliv u konkurence. Konkurence je ale sledována každý den a jejich cenové nabídky se zaznamenávají do předem připravených tabulek.

Z pohledu vedoucího pracovníka je průměrným zákazníkem osoba kolem 38 let, středního vzdělání a pohybující se ve střední finanční třídě. XY se prezentuje hlavně jako rodinná cestovní kancelář, ale podle zjištění je skutečnost 50 %. Nejčastěji se jedná o již zmíněné rodiny s dětmi a druhou skupinou jsou pouze dospělí. Velice atraktivní je nabídka klubových hotelů, které klienti velice často využívají.

Cestovní kancelář se ale také nově zaměřuje na seniory 55+, kterým z pochopitelných důvodů nabízí předem vybrané hotely s nízkou cenou. V případě svatební cesty klientů je vždy nutné, aby tuto skutečnost zákazník předem cestovní kanceláři nahlásil, a ona tuto informaci uvede do smlouvy, která se později dostane do rukou delegáta a managementu hotelu, aby se mohlo připravit malé překvapení na pokoj. Pokud by si novomanželé vybrali zájezd v Turecku, mají možnost luxusnějšího pokoje, snídaně do postele, využít soukromé vířivky atd. Často se stává, že na svatební cestu si klienti vybírají tzv. hotel adults only, které nabízí ubytování pouze od 18 let.

V příštím roce se připravuje novinka v podobě low cost dovolených, kdy se zákazníkům v letech 35 – 50 budou nabízet hotely pouze se snídaní, které budou levnější, protože jejich vidinou bude utracení peněz například na pronajaté auto, jídlo v místních restauracích, výlety atd.

Pro zákazníky, kteří touží po golfu nebo wellness jsou již předem doporučené hotely, které si lehce najdou prostřednictvím vyhledávání zájezdu na webové stránce cestovní kanceláře.

Pokud by se měli zákazníci cestovní kanceláře rozdělit do segmentů podle Vysekalové et al. (2011), jak je zmiňováno v teoretické části v kapitole 2.2.1, tak do deprimovaných rozhodně patří právě senioři ve věku 55+, na které se cestovní kancelář XY začala nově zaměřovat a snaží se jim vyhovět cenově výhodnými hotely v různých destinacích. Pro segment mladých a konzervativních nabízí cestovní kancelář možnost hotelů známých světových řetězců v často pětihvězdičkové kategorii, kde mají přístup osoby až od 18 let. Segment středního věku by již

odpovídal rodinám s dětmi, kde je pro ně novinkou Croco club a hotely v přijatelné cenové úrovni. Pro segment nekvalifikovaných má cestovní kancelář XY v nabídce hotely většinou se třemi hvězdičkami, které jsou velmi cenově výhodné.

A jak vypadá podle cestovní kanceláře XY spokojený zákazník? Dle slov vedoucího zaměstnance se jedná o zákazníka, který chválí služby delegáta, sám od sebe ozve, má zájem o další dovolenou a také se může stát, že vyjádří menší nespokojenost, ale služeb CK i přesto využije opětovně.

Své zákazníky si snaží cestovní kancelář udržet a získávat také různými slevovými nabídkami. Jedná se například o slevu 21 % na dospělou osobou, dítě zdarma, bezplatnou změnu zájezdu, různé dárky při koupi zájezdu na tzv. first minute, slevu 1000,- pro věrné klienty, pro seniory nebo pro skupiny. Umožňuje zákazníkům složit zálohu v hodnotě pouhých 5 tisíc korun českých. Klienti si můžou zaplatit také tzv. early check-in, aby nemuseli při brzkém příletu do destinace čekat dlouho na hotelu na ubytování. Při koupi zájezdů mají zákazníci možnost si připlatit za výhodnou cenu parkování u letiště anebo celou svojí dovolenou zakoupit na splátky bez navýšení (oficiální internetové stránky cestovní kanceláře XY, 2016).

Podle nejčastějších činitelů, které působí na očekávání zákazníka (viz kapitola 2.2.1) se dá posoudit i rozhodování zákazníků cestovní kanceláře XY. Ti zákazníci, které ovlivňuje logický přístup, si můžou před nákupem porovnat všechna pozitiva a negativa u různých cestovních kanceláří a podle toho si vybrat, s kým budou chtít strávit svojí dovolenou. Druhou možností logického přístupu je u zákazníků cestovních kanceláří možné také vybrání pouze jednoho pro ně nejdůležitějšího činitele jako může být cena dovolené, destinace, doprava, vízová povinnost atd. Svůj zájezd si poté zakoupí tam, kde mu bude tento činitel poskytnut podle jeho usouzení v nejvyšší kvalitě.

V rámci druhého přístupu, který uvádí Spáčil (2003) se jedná o obavu z rizik a to buď finančního, výkonnostního, rizika škody anebo sociálního rizika. U finančního rizika mají u většiny cestovních kanceláří zákazníci jistotu, že v případě neuskutečnění zájezdu ze strany cestovní kanceláři, dostanou částku zaplacené dovolené zpátky – tak je tomu i v cestovní kanceláři XY (interní informace cestovní kanceláře XY, 2016). U výkonnostního rizika mají ve většině případů zákazníci strach z nenaplnění jejich potřeb. Z tohoto důvodu cestovní kancelář XY nabízí velké množství dodatečných služeb ve formě výletů anebo poté například wellness služby na hotelu (oficiální internetové stránky cestovní kanceláře XY, 2016).

Další obava z rizika může být riziko škody, které představuje bezpečnost. V dnešní době je to určitě často konzultované téma, a aby bylo dosaženo maximální bezpečnosti v destinacích cestovní kanceláře XY, jsou podle slov dotazovaného vedoucího pracovníka pravidelně kontaktování delegáti žijící v destinacích nebo poté i ministerstva zahraničí. Bezpečnost zákazníků je tedy pro každou firmu a to převážně pro cestovní kanceláře velikou prioritou.

Poslední obavou z rizika může být sociální riziko v tom smyslu, že se zákazníci bojí posměšků atd. V tomto případě bohužel není možné poskytnout zákazníkovi nákup na zkoušku, jako popisuje teorie, nicméně určitě je možné, aby si každý zákazník přečetl recenze od jiných zákazníků, kteří již svou dovolenou s cestovní kanceláří XY realizovali. Pro zaměstnance, kteří jsou v dennodenním kontaktu s klienty, je určitě velice důležité rozlišovat role svých zákazníků. Již podle ceny, kterou je zákazník ochoten za svou dovolenou zaplatit, se pozná, který ze zákazníků má vyšší či nižší společenskou pozici a jakým způsobem by měli zaměstnanci s těmito zákazníci jednat a co jim nabídnout.

Poslední činitel, který podle zjištěných informací z literatury ovlivňuje zákazníka při nákupu je snaha mít věci pod kontrolou. Zákazník by neměl nabýt dojmu, že je zakoupením zájezdu již cestovní kanceláři zavázán a není možné provést žádné další změny. Proto má cestovní kancelář XY uvedeny tyto možné změny ve svých Všeobecných podmínkách (oficiální internetové stránky cestovní kanceláře XY, 2016), které klient dostává k dispozici před podpisem smlouvy na prostudování nebo je má k dispozici online na internetu.

3.3 Zákaznické oddělení

Podle slov vedoucího zaměstnance je cílem cestovní kanceláře XY vždy zákazníkovi vyhovět, vysvětlit situaci a najít společné řešení, které bude tím nejlepším pro obě dvě strany.

Celkově se o zákazníky v cestovní kanceláři XY stará 50 zaměstnanců. Na zákaznickém oddělení jich je 11 plus vedoucí manažer. Všichni tito zaměstnanci prochází vstupním školením, u zaměstnanců na centrále cestovní kanceláře je navíc další externí školení.

Vedoucí zaměstnanec ale vyjádřil názor, že nejsou všichni zaměstnanci podle něj správně proškoleni, což je velice zajímavým zjištěním. Mystery shopping se provádí u zaměstnanců zákaznického oddělení jednou za půl roku, ale není vždy pravdivý, jelikož jsou špatně zaznamenávaná data.

Každý telefon, který proběhne v call centru, na pobočce nebo v zákaznickém oddělení je nahráván a pobočky cestovní kanceláře XY jsou navíc pod dohledem kamer.

Jak by měl vypadat ideální zaměstnanec? Podle zjištěných informací by měl být ochotný řešit jakýkoliv problém, mít pozitivní přístup a správné komunikační dovednosti. Jeho průměrný věk je kolem 27 let, je odolný proti stresu a je asertivní.

K asertivitě pomáhá také školení, které cestovní kancelář svým zaměstnancům poskytuje. Bohužel se ale stresu předejít nedá, situace se v cestovní kanceláři mění každým okamžikem.

Veliký problém vidí vedoucí zaměstnanec v častých přesčasech, kdy se na poslední chvíli obdržené informace musí zpracovat, když přijdou a proto svým zaměstnancům nemůže cestovní kancelář XY zaručit fixní pracovní dobu. Na tuto informaci se ale předem upozorňuje při pohovoru.

V kapitole 2.2.3 je zmiňováno, že se nemá společnost bát obměnit svůj personál, pokud je nevyhovující. Stejně tak je tomu i v cestovní kanceláři XY, kdy se rozhoduje, zda zaměstnance přesunou na jinou pozici, která by pro něj mohla být přijatelnější anebo se s ním rozloučí úplně.

Podle Nenadála (2004) by se měla v kapitole 2.4.2 zjišťovat také spokojenost zaměstnanců. Oslovený vedoucí zaměstnanec cestovní kanceláře XY uvedl, že toto zjišťování bylo ze strany firmy provedeno pouze jednou, ale výsledky byly zkreslené a nepravdivé. V případě, že jsou zaměstnanci nespokojení, mají možnost přijít s názorem za svým manažerem či nadřízeným, ale zda bude situace zlepšena, je na každém oddělení jinak.

3.4 Spokojenost zákazníků vybrané společnosti

Podle zjištění v kapitole 2.3 je nutné dle několika autorů sledovat pocity a potřeby zákazníků, aby bylo možné docílit jejich spokojenosti a tím ziskovosti firmy. Pokud by se využilo znalostí již zmiňované Maslowovy pyramidy potřeb, pro každého člověka je při vybírání dovolené v dnešní nejisté době velice důležitý pocit jistoty a bezpečí. Bohužel vzhledem k celosvětové situaci, kdy teroristická skupina ISIS vyhledává právě nejvíce oblíbené turistické destinace jako cíle svých útoků, je pro cestovní kanceláře nejdůležitější bezpečnost klientů. A tento pocit je nutné i u klientů podporovat. Cestovní kancelář XY dostává pravidelné informace od svých delegátů, průvodců či kontaktů na ministerstev o situacích, které by mohly narušit její aktivitu. V případě, že někdo z klientů vyjádří obavu z cestování do nějaké zahraniční destinace, může ho ujistit, že situace je monitorována a destinace jsou bezpečné. Pokud by tomu bylo naopak, cestovní kancelář si nemůže dovolit tyto zájezdy vůbec nabízet. Pocit jistoty a bezpečí tedy připadá v Maslowově pyramidě na předposlední příčku.

Tou základní příčkou Maslowovy pyramidy, která se během každého zájezdu samozřejmě uspokojuje, je stravování, ubytování a další naplnění základních potřeb.

V případě potřeby mezilidských vztahů, náklonnosti a lásky je většinou splněno již ze strany samostatných klientů, kteří ve většině případů na dovolené jezdí se svou rodinou, přáteli či partnerem. Pokud by ale někdo cestoval sám, cestovní kancelář XY na svých oficiálních internetových stránkách (2016) uvádí možnost, kdy se buď jedinec může zařadit do skupiny ostatních jednotlivců anebo možnost využít služeb česky hovořících animátorů, čímž je zajištěno potřeby navazování kontaktů a společenských vztahů.

Příčka potřeby uznání je splněna ze strany cestovní kanceláře XY automaticky již při nákupu zájezdu či pouhého získávání prvotních informací o zájezdě. Cestovní kancelář si každého svého zákazníka velice váží a jsou pro ní nenahraditelní, protože jak již bylo uvedeno od dotazovaného vedoucího zaměstnance – bez zákazníků by cestovní kancelář nemohla existovat. O své klienty pečují v destinace speciálně vybraní a proškolení delegáti, kteří jsou se zákazníky v destinaci v dennodenním kontaktu během jejich dovolené a jsou jim k dispozici v každém případě, kdy by zákazník potřeboval.

Jak uvádí teorie, pokud zákazník má uspokojeny všechny tyto příčky Maslowovy pyramidy, očekává a vyjadřuje potřebu seberealizace, vůle poznávat a učit se nové věci. Tato skutečnost je zákazníkům cestovní kanceláře XY poskytována formou výletů v každé destinaci, které si můžou zakoupit buď na místě u delegáta nebo při placení a podepisování smlouvy o zájezdu (interní informace cestovní kanceláře XY, 2016). Během všech výletů mají možnost zákazníci se dozvědět různé informace o zemi, kterou navštívili, jejich obyvatelstvu, tradicích, jídle a někde si můžou i vyzkoušet projížďky na velbloudech, čtyřkolkách, které jsou pro ně ve většině případů poprvé v životě (oficiální webové cestovní kanceláře XY, 2016).

Kapitola 2.2.1 v teoretické části popisuje názor, že nejdůležitější je poznání zákazníka. Každý zákazník prochází třemi fázemi a to hledání, konzumace a hodnocení. Ve fázi hledání si člověk uvědomuje svou potřebu a vybírá si, jakým způsobem by jí uspokojil. V případě cestovního ruchu se jedná o potřebu a přání dovolené. Zákazník si ale musí uvědomit, jaká je jeho představa dovolené, zda odpočinková, poznávací, může být i ozdravná atd. Až podle toho si může začít vybírat, jakou cestovní kancelář zvolí jako svého dodavatele.

Ve druhé části konzumace je podle teorie velice důležité péče o zákazníky. V případě cestovní kanceláře XY se jedná o delegáta, průvodce nebo animátora, kteří působí v místě pobytu zákazníka. Během jeho dovolené jsou mu neustále k dispozici, starají se o něj a snaží se mu společně s personálem hotelu splnit každé přání – pokud je to možné.

Během fáze hodnocení se zákazník rozhoduje, zda pro něj byla opravdu dovolená tím, co si představoval a vyžadovaly jeho potřeby. V případě, že byl se svojí dovolenou spokojený, vyhledá cestovní kancelář XY znovu i pro svojí příští dovolenou.

V kapitole 2.4 je uvedeno několik různých názorů a způsobů, jak by měla být zjišťována spokojenost zákazníků. Pro tuto diplomovou práci bylo vybráno dotazníkové šetření a to jak z pohledu externích zákazníků cestovní kanceláře XY, tak i jejich interních informací – tedy zaměstnanců.

3.4.1 Spokojenost externích zákazníků cestovní kanceláře XY

Při rozhodování o tom, jakým způsobem je nejvhodnější měřit spokojenost zákazníků cestovní kanceláře XY bylo přihlídnuto k názorů Nenadála (2004), který byl již zmiňován v kapitole 2.4 a 2.4.1, tedy jedná se o dotazníkové šetření. Dotazníky byly zaslány veřejně přes internetovou stránku a tím byly k dispozici všem segmentům cestovní kanceláře XY, takže žádný segment nebyl vybrán, jednalo se o celkové sledování a měření spokojenosti všech zákazníků.

Při zjišťováni spokojenosti zákazníků bylo využito webové stránky www.survio.cz k vytvoření dotazníku spokojenosti zákazníků cestovní kanceláře XY, který byl následně zaslán vedení cestovní kanceláře s prosbou o sdílení na jejich oficiální stránce na sociální síti Facebook. Tato stránka na sociální síti je často vyhledávaným místem zákazníků CK. Na dotazník měli možnost zákazníci odpovídat od 15. ledna do 15. dubna 2016. Otázky s možnými odpověďmi jsou uvedeny v příloze 1. Na dotazník, který obsahuje 31 otázek, odpovědělo celkem 242 zákazníků cestovní kanceláře XY. A podle vyhodnocení z internetového webu www.survio.cz byl průměrný čas odpovídání na dotazník 3 minuty.

Po ukončení sběru dat, byly analyzovány odpovědi zákazníků cestovní kanceláře a vytvořeny sloupcové grafy s procentuálním vyjádřením pro každou odpověď, které jsou znázorněny v příloze 4. V následujícím textu jsou vypsané jednotlivé otázky, na které měli zákazníci odpovídat společně s vyhodnocením jejich odpovědí.

Kde jste se poprvé o cestovní kanceláři XY doslechli?
První otázkou, na kterou měli zákazníci odpovědět, bylo zjištění, odkud znají cestovní kancelář XY. Skoro polovina a to 47,1 %, což odpovídá 114 osob z celkových 242, odpovědělo, že z internetu. Od známých dostali prvotní informaci o cestovní kanceláři XY 52 zákazníků (21,5 %). V televizní reklamě vidělo cestovní kancelář XY poprvé 40 respondentů, tedy 16,5 %. Následuje menší část, kteří při čtení novin či časopisů objevili nabídku cestovní kanceláře a to 22 osob (9,1 %) a zbylých 14 dotazovaných zákazníků (5,8 %) se slovně vyjádřili, že se o cestovní kanceláři XY dozvěděli prostřednictvím cestovních agentur, ze školy, narazili na kamennou pobočku anebo během své dovolené v Tunisku, kde byli s konkurenční cestovní kanceláří, ale náhodně se setkali s delegátem cestovní kanceláře XY a jeho přístup se jim zalíbil více.

Kolikrát jste již s XY cestovali?
Celkem 46,2 % cestovalo již s cestovní kanceláří XY dvakrát až třikrát. Jednou svojí dovolenou s touto kanceláří strávilo 32,5 % (76 klientů). A více jak čtyřikrát již 50 osob (21,4 %) z celkových 242. Klientům, kteří cestují s cestovní kanceláří po více jak čtvrté, se přezdívá revenanti (interní informace cestovní kanceláře XY, 2016).

Do jaké země jste s cestovní kanceláří XY cestovali?
Nejoblíbenější zemí, kterou zákazníci s cestovní kanceláří XY navštívili, je překvapivě podle klientů Tunisko a to v celkové hodnotě 38,8 % (94 dotazovaných). Následuje další arabská země a to Egypt (23,1 %), dále stále více oblíbené Řecko (16,5 %), Turecko (10,7 %), Maroko (4,1 %) a Španělsko na stejné úrovni s Itálií (1,7 % v počtu čtyř klientů v každé zemi). Zbylá 3,3 % oslovených zákazníků se vyjádřili, že navštívili s cestovní kanceláří XY více zemí.

Kde jste si zájezd koupili?
Klienti si nejčastěji svůj zájezd s cestovní kanceláří XY zakoupili na kamenných pobočkách rozmístěných po České republice a jedná se o 120 klientů (49,6 %). O něco málo procent zákazníků si svůj zájezd zakoupili na internetu (48,8 %) a pouhých 1,7 %, která odpovídají čtyřem klientům, si svojí dovolenou koupili přes cestovní agenturu.

Byli jste spokojeni s prodejem zájezdu?
Při otázce na spokojenost při prodeji zájezdu se zákazníci vyjádřili v 98,3 % s celkovou spokojeností. Pouhých 1,7 % v počtu 4 osob napsalo, že bylo nespokojeno. Ve třech případech se jednalo o komunikaci s prodávajícími a v jednom případě se zákazník v dotazníku vyjádřil, že prodávající uvedl lživé informace o vybavení hotelu.

S kým jste na dovolenou cestoval/a?
Ve většině případů zákazníci cestovní kanceláře XY cestují se svou rodinou (40,5 %), což odpovídá názoru a konceptu cestovní kanceláře, která se snaží zaměřovat na rodiny s dětmi. S přítelem nebo přítelkyní cestovalo 72 osob (29,8 %), podobná hodnota se objevuje v cestování s přáteli (23,1 %). Sami cestovali pouze 4 osoby (1,7 %). Zbylých 5 % se slovně vyjádřili o společném cestování s rodinou a přáteli a v případě velice nespokojeného klienta v předchozí otázce ohledně spokojenosti při prodeji zájezdu se jednalo o cestování s vnoučaty.

Jaká byla vaše představa o dovolené?
Představa zákazníků o dovolené byla očekávané především v 71,9 % odpočinková, vzhledem k tomu, že se cestovní kancelář XY orientuje i na poznávací víkendy, tak 10,7 % zákazníků cestovalo podle odpovědí právě za poznáváním nových zemí, 9,9 % očekávalo sportovní nebo akční dovolenou, 8 dotazovaných (3,3 %) cestovalo na svatební cestu a 4,1 % (10 osob) se vyjádřilo, že svojí dovolenou chtěli zkombinovat s poznáním a odpočinkem a z těchto 10 osob se vyjádřil opět nespokojený zákazník z předešlých dvou otázek, že jeho dovolená měla být s vnoučaty odpočinková v krásném hotelu, ale bohužel jeho představa nebyla naplněna.

Byli jste se zájezdem spokojeni?
Pokud se jednalo o otázku spokojenosti se zájezdem, tak 71,9 % respondentů odpovědělo, že ano. Částečnou spokojenost vyjádřilo 26,4% a zbylé 1,7 % se vyjádřilo k velké nespokojenosti, jelikož měli v koupelně krysy nebo nebyl funkční slibovaný aqvapark anebo bylo na hotelu velice špatné jídlo, které se nedalo konzumovat.

Byl vám během dovolené k dispozici česky hovořící delegát?
Zákazníkům byla také položena otázka, která se týkala přítomnosti česky hovořícího delegáta. 99,2 % (240 klientů) odpovědělo, že delegát jim byl k dispozici. Dva zákazníci (0,8 %) delegáta údajně neměli. V tomto případě se mohlo jednat o pouhou nepozornost zákazníků, jelikož podle oficiálních internetových stránek cestovní kanceláře XY (2016) a interní zprávy za rok 2015 se v každé zahraniční destinaci nachází jeden a více česky hovořících delegátů, kteří jsou zaměstnanci cestovní kanceláře XY.

Využili jste služeb delegáta v nějaké krizové situaci (nemoc, ošetření místním lékařem, výměna pokoje atd.)?
Druhou otázkou, která měla souvislost s delegátem, bylo, zda zákazníci využili jeho služeb v nějaké krizové situaci, jedná se například o nemoc, ošetření místním lékařem, výměnu pokoje atd. Jeho služby podle odpovědí využilo 28,1 % a zbylých 71,9 % nemělo potřebu ho jakýmkoliv způsobem kontaktovat. Další dvě možné odpovědi se nabízely, že delegáta potřebovali, ale nemohli se mu dovolat anebo jim nebyl ochotný pomoci. Těchto dvou odpovědí ale nikdo nevyužil, což je velice pozitivní situace pro cestovní kancelář XY.

Zakoupili jste si u delegáta některý z výletů?
Jak již bylo zmiňováno, cestovní kancelář XY nabízí svým klientům v destinacích výlety, které je možné zakoupit při sepisování smlouvy o zájezdu anebo přímo u delegáta při informační schůzce. Výletu u delegáta využilo 53,7 % zákazníků, 33,1 % na žádný výlet během své dovolené nejelo a zbylých 13,2 % si zakoupila výlet u místních domorodců na pláži, na hotelu atd.

Jak byste celkově zhodnotili spokojenost s delegátem cestovní kanceláře XY?
Poslední otázka, která se vztahovala k delegátům cestovní kanceláře XY byla otázka na celkovou spokojenost s jeho službami. Zde se 46,3 % vyjádřilo, že byl velmi profesionální, větší počet zákazníků (49,6 %) odpověděli, že byl profesionální. Bohužel zbylé odpovědi byly již záporné a to 3,3 % využilo odpovědi nepříliš profesionální a dva zákazníci (0,8 %) zaškrtli, že delegát není vůbec profesionální.

Víte, co znamená pojem Croco club a Blue club?
V kapitole 3.1 byly představeny kluby nazvané Croco club a Blue club, které jsou na vybraných hotelech společně s česky hovořícími animátory. Jelikož je právě touto službou cestovní kancelář XY velice známá a často vyhledávána, objevila se v dotazníku otázka, zda zákazníci vědí, co tyto pojmy znamenají. V 80 % se očekávaně objevila odpověď, že ano. Ti, kteří tyto názvy znají, ale nemůžou si přesně vzpomenout, co to znamená je 30 (12,4 %) a zbylých 18 zákazníků (7,4 %) bohužel tyto pojmy neznají. Jak je vidět, cestovní kancelář XY má opravdu velkou snahu, aby se o jejích službách vědělo.

Pokud jste měli v hotelu k dispozici česky hovořícího animátora, využili jste jeho služeb?
Kolik procent zákazníků jelo tedy na svou dovolenou opravdu cíleně kvůli česky hovořícím animátorům? Odpovědi ukazují, že 13,6 %. Ti, kteří na hotelu měli animátora, ale při nákupu zájezdu o něm nevěděli, bylo 60 (25,4 %). V častém kontaktu bylo s animátorem 26,3 % a 29,7 % ho nepotřebovalo. Zde se jedná především o klienty, kteří jeli na dovolenou bez dětí. Nesympatický animátor byl dvěma zákazníkům (0,8 %) a proto s ním nekomunikovali. Překvapivě odpovědělo 10 osob (4,2 %), kteří svého animátora po celou dovolenou neviděli.

Byli jste spokojeni s leteckou společností?
Jelikož ke službám cestovní kanceláře patří i zajištění dopravy do destinace, bylo nutné se zeptat i na spokojenost s leteckou společností, se kterou se zákazníci na svou

dovolenou dostali. Průměrně spokojená byla více než polovina (57 %), spokojenost vyjádřilo 37,2 % a nespokojených je 5,8 %, kteří měli problém s tím, že posádka hovořila pouze anglicky a oni jí nerozuměli nebo měli zpoždění či špatné a drahé občerstvení. V pěti případech se jednalo hlavně o leteckou společnost Travel service, která během roku 2015 změnila své nabídky občerstvení a to na letech kratších jak 4 hodiny. V tomto případě se nepodávala již teplá jídla, jak byli klienti zvyklí, ale pouze jeden druh bagety a velké omezení nastalo také v případě nápojů, kdy se nabídka velice snížila pouze na pomerančovou limonádu, colu a vodu. Káva nebo čaj, který byl v dřívějších letech zdarma, je již od roku 2015 placený (interní informace cestovní kanceláře XY, 2015).

Co bylo pro vás nejdůležitější při nákupu dovolené od CK XY?
Co tedy bylo úplně nejdůležitější při nákupu zájezdu u cestovní kanceláře XY? Podle odpovědí se jednalo především o destinaci (24,8 %), dále o očekávanou cenu (20,7 %), akční slevy (15,7 %), termín dovolené (10,7 %), jak je viditelné na následujícím grafu 1.

Graf 1 Priority zákazníků při nákupu dovolené od CK XY

Zdroj: vlastní výzkum

Na stejné pozici 9,9 % je to oblíbený hotel, do kterého klienti letí již po několikáté anebo doporučení od známých. V 5 % se jednalo pouze a především o hotel s nabídkou Croco nebo Blue clubu. A ostatní 3,3 % (viz graf 1) se vyjádřili, že si destinaci v loňském roce na poslední chvíli změnili z původního Tuniska, ve kterém probíhaly nepokoje po teroristickém útoku.

Museli jste zájezd reklamovat?
Jestli bylo nutné zájezd reklamovat, záporně odpovědělo 89,3 % zákazníků, což je velice povzbuzujícím číslem. V šesti případech (2,5 %) nad reklamací zákazníci uvažovali, ale nakonec ji neprovedli. A bohužel 20 zákazníků (8,3 %) se reklamaci nevyhnuli.

Jakým způsobem jste reklamaci vyřizovali?
Z 20 reklamujících zákazníků vyplnilo formulář o reklamaci přímo u delegáta v destinaci 71 %, e-mailem se vyjádřilo 16,1 % a na pobočce 12,9 %. Telefonicky nikdo nereklamoval.

Byla vám reklamace uznána a byli jste spokojeni s jejím řešením?
S řešením reklamace bylo spokojených 68,4 %, u 6 zákazníků (15,8 %) nebyla reklamace uznána a u stejného počtu 15,8 % se reklamace sice ze strany cestovní kanceláře uznala, ale ne ke spokojenosti zákazníka.

Jak se vám jeví cestovní kancelář z pohledu profesionality?
Z pohledu profesionality by cestovní kancelář XY ohodnotilo 100 respondentů (41,3 %) jako velmi profesionální, více jak polovina 52,9 % jako profesionální a pouhých 4,1 % se vyjádřilo jako nepříliš profesionální. Ve čtyřech případech (1,7 %) se jednalo o odpověď, že CK není vůbec profesionální. Pokud by se mělo jednat o vyhodnocení, tak z hlediska profesionality podle zákazníků je cestovní kancelář XY na tom velice dobře. Což je určitě povzbuzující informací a takovéto výsledky by si měla cestovní kancelář XY udržovat i nadále.

Jaká je kvalita služeb cestovní kanceláře XY ve srovnání s konkurencí?
V další otázce měli zákazníci za úkol porovnat služby cestovní kanceláře XY s konkurencí. Nejvíce zákazníků v hodnotě 84 osob (34,7 %) se vyjádřilo, že služby jsou o něco lepší oproti konkurenčním cestovním kancelářím. Zhruba stejné služby nabízí cestovní kancelář XY jako konkurence podle 31,4 %. Odpovědi mnohem lepší využilo 29,8 % a o něco horší 1,7 %. Zbylých 2,5 % si myslí, že jsou její služby mnohem horší než u konkurence.

Jsou pro vás ceny zájezdů přijatelnější ve srovnání s konkurencí?
Při porovnávání cen s konkurencí si vede podle odpovědí cestovní kancelář XY přibližně stejně v 38 %, o něco přijatelnější je v 37,2 %, o mnoho přijatelnější 21,5 %, o něco méně přijatelné ceny má XY podle 3,3 % zákazníků. Odpovědi mnohem méně přijatelných cen nevyužil nikdo ze zákazníků.

Jak kvalitní byl zákaznický servis CK XY?
Kvalita servisu CK XY je v 40,5 % spíše kvalitní, což je velmi povzbuzující zjištěná skutečnost. Velmi kvalitní servis vidí 32,2 % zákazníků a kvalitní 24 %. Bohužel na odpověď spíše nekvalitní odpovědělo 1,7 % (4 osoby) a stejný počet zákazníků si myslí, že je servis velmi nekvalitní.

Jak jste byli celkově spokojeni se zaměstnanci cestovní kanceláře?
Se zaměstnanci XY je ve 46,3 % zákazníků velmi spokojeno. Spokojeno 37,2 %, ani spokojeno ani nespokojeno 14,9 % a ve čtyřech případech (1,7 %) se jedná o nespokojené zákazníky. Ovšem pozitivní odpovědi jak je vidět velice převyšují ty negativní, dá se tedy říci, že cestovní kancelář má podle svých zákazníků velice kvalitní zaměstnance.

Jaké celkové hodnocení byste dali cestovní kanceláři XY?
Zákazníci cestovní kanceláře XY byli v dotazníku poprošeni o vyjádření se k celkovému hodnocení cestovní kanceláře. Známky, které udělovali, byly jako ve škole, takže od výborně až po nedostatečně. V tomto případě se jednalo o převyšující většinu s odpovědí výborně v 47,1 %, chvalitebně 40,5 % a dobře 10,7%. Dostatečné ohodnocení nikdo ze zákazníků nevyužil, ovšem 4 zákazníci (1,7 %) odpověděli, že celkově by CK ohodnotili jako nedostatečně.

Doporučili byste CK XY i ostatním?
Cestovní kancelář XY by určitě doporučilo 45,5 %, pravděpodobně doporučilo 43 %. Několik zákazníků (9,1 %) se vyjádřilo odpovědí nevím, dva zákazníci (0,8 %) zvolili odpověď

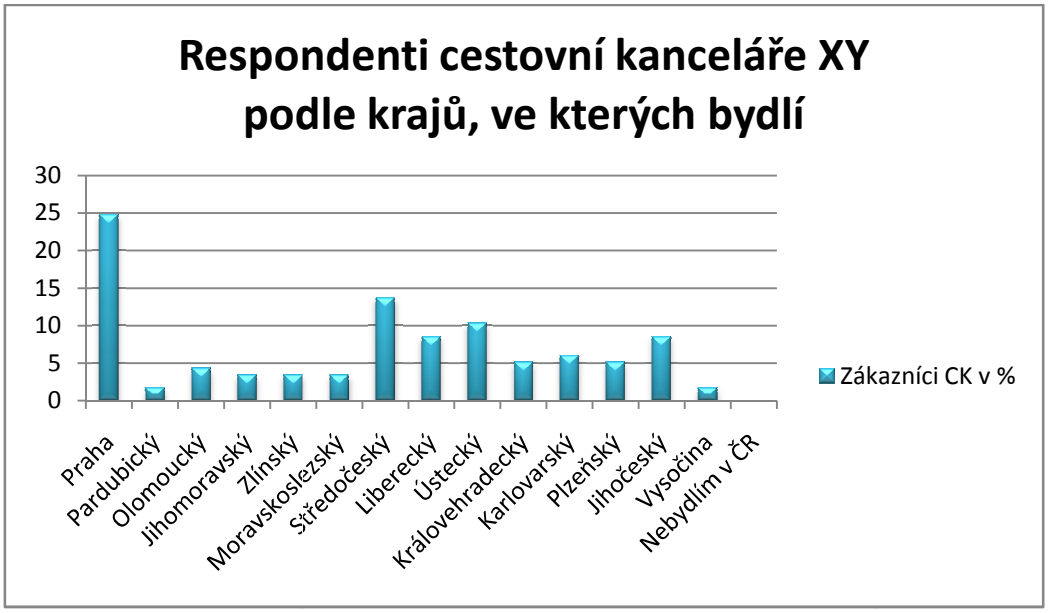
pravděpodobně ne a čtyři zákazníci (1,7 %) by určitě CK XY nedoporučili. I přesto, že část odpovědí byla negativní či nic neurčující, je viditelné, že zbylých 45,5 % a 43 % by při příležitosti cestovní kancelář XY doporučili. A právě díky těmto celkovým 88,8 % zákazníků, může mít cestovní kancelář XY stejné procento budoucích klientů, kteří využijí jejích služeb.

Využijete služeb cestovní kanceláře XY i pro rok 2016?
Zda budou v roce 2016 cestovat dotazování zákazníci s cestovní kanceláří XY byly odpovědi následující: 20,7 % již mají zájezd zaplacený, 22,3 % ještě vybírají destinaci, 25,6 % čekají na last minute, u konkurence už zájezd zakoupilo 11,6 % a na dovolenou v letošním roce do zahraničí nepojede 13,2 %. Povzbuzují je, že záporné odpovědi, kdy s touto cestovní kanceláří již nikam letět nechtějí, nevyužil nikdo ze zákazníků. Zbývajících 6,6 % se vyjádřilo slovně, že nevybírají podle cestovní kanceláře anebo cestují již individuálně. Ve dvou případech byla odpověď velice záporná, kde se slovně vyjádřili, že odradí každého zájemce a nechtějí již dostávat nabídky a ve druhém případě se jednalo, že je XY „bandou podvodníků a kde můžu, tak na ně nadávám“. Po zjištění bližších informací se ve druhé odpovědi jedná právě o již zmiňovaného nespokojeného klienta, který cestoval se svými vnoučaty.

Do jaké věkové kategorie patříte?
Nejčastější věková kategorie respondentů byla v rozmezí 26-35 let v případě 35,9 %. Následovali zákazníci mezi 36-45 lety (21,4 %), poté v 17,9 % mezi 46-55 lety. Mladšími klienty, kteří odpověděli na dotazník, bylo v rozmezí 19-25 let 16,2 % a dva klienti (0,9 %) do věku 18 let. Starší klienti od 56 let a více, kteří odpověděli na internetový dotazník, bylo 7,7 %.

V jakém kraji bydlíte?
Nejvíce respondentů pochází z hlavního města Prahy 24,8 %, následuje Středočeský kraj (13,7 %), Ústecký kraj (10,3 %), Jihočeský a Liberecký kraj po 8,5 %, Karlovarský kraj v případě 6 %, Královéhradecký a Plzeňský kraj po 5,1 % (viz graf 2).

Graf 2 Zákazníci CK XY podle krajů



Zdroj: vlastní výzkum

Podle grafu 2 z Olomouckého kraje je to 4,3 %. Stejný počet zákazníků pochází z Jihomoravského, Zlínského a Moravskoslezského kraje po 3,4 %. A v kraji Pardubickém a na Vysočině žije 1,7 % respondentů. Z odpovědí je viditelné, že všichni zákazníci žijí v České republice, jelikož nikdo nevyužil odpovědi, že v ČR nebydlí.

Jste muž či žena?
Na dotazník podle zjištěných informací odpovídaly nejčastěji ženy a to v 72,6 %, což odpovídá 170 žen z celkových 242 respondentů. Zbylých 64 byli muži (27,4 %).

V případě nutnosti, je možné vás kontaktovat s dalšími detailními otázkami? Předem děkuji!
Poslední otázka dotazníku obsahovala žádost s možností dalšího kontaktu ohledně získání informací k vypracování této diplomové práce. V 73,6 % se jednalo očekávaně o zápornou odpověď, kdy zákazníci již více nechtěli být kontaktováni, ale ve zbylých 26,4 % zákazníci odpověděli kladně a uvedli na sebe svůj kontakt v podobě e-mailu, telefonního čísla anebo jména na sociální síti Facebook.

Z celkových 64 zákazníků, kteří mohli být nadále kontaktování, musely být odstraněny dvě odpovědi, jelikož klienti sice odpověděli kladně, ale neuvedli na sebe žádný kontakt. V následující fázi získávání informací o spokojenosti zákazníků bylo tedy kontaktováno ještě 62 zákazníků na základě jejich uvedených kontaktů.

Z těchto 62 zákazníků byli 4 kontaktování telefonicky, 44 e-mailem a zbylých 14 zprávou na sociální síti Facebook. Návratnost jejich dodatečných odpovědí na jejich spokojenost byla ve 42 případech. Zákazníci dostali za úkol seřadit následujících 11 vybraných znaků spokojenosti podle toho, co je pro ně při nákupu zájezdu důležité:

- dostupnost prodejních míst;
- způsobilost obsluhujícího personálu;
- chování obsluhujícího personálu;
- úroveň katalogu zájezdů a služeb;
- rozsah nabídky zájezdů;
- dostupnost míst odjezdů na zájezdy;
- způsobilost průvodců a delegátů;
- design a provedení interiérů kanceláří;
- rozsah poskytování dodatkových služeb (letenky, víza apod.)
- cena zájezdu;
- destinace.

Stejný úkol měli také zaměstnanci cestovní kanceláře XY, kdy se měli vcítit do pocitů svých zákazníků. Cílem bylo zjištění, zda zaměstnanci cestovní kanceláře ví, co jejich zákazníci očekávají a potřebují a tím pomoci k jejich spokojenosti.

Podle získaných odpovědí je podle 28 zákazníků nejdůležitější destinace a podle 34 je to rozhodně cena zájezdu. Způsobilost delegátů a průvodců byla druhým rozhodujícím kritériem u 14 zákazníků, 26 zákazníků vyžadovalo dostupnost míst odjezdů na zájezdy a 22 zákazníků se vyjádřilo, že druhá důležitá informace je pro ně dostupnost prodejních míst.

Jako nejméně důležitý je podle 60 zákazníků design a provedení interiérů kanceláří a pro 2 zákazníky chování obsluhujícího personálu, jelikož podle jejich slov vždy nakupují na internetu, tedy s personálem do kontaktu ani nepřijdou.

3.4.2 Spokojenost podle interních ukazatelů cestovní kanceláře XY

V kapitole 2.2.3 je zmiňováno, že ke spokojenosti zákazníků přispívá také spokojenost zaměstnanců firmy. O své zaměstnance by se měla každá firma náležitě starat a tím zajistí jeho vysokou výkonnost v pracovním nasazení. Podle rozdělení Spáčila (2003) by se dali zaměstnanci cestovní kanceláře XY rozdělit také do několika rolí. Do role inovátorů by bylo možné zařadit dva pracovníky, kteří se starají o bannery na internetu pomocí klíčových slov, díky kterým si cestovní kancelář zajišťuje reklamu na internetových stránkách.

Mezi koordinátory budou určitě patřit manažeři a vedoucí jednotlivých oddělení CK, kteří mají za úkol organizovat své podřízené, rozeznávat jejich talent a samozřejmě z nich mají podřízení zaměstnanci určitý respekt.

Dotahovačem budou zaměstnanci, kteří mají na starost sociální síť Facebook, kde se snaží vyhledávat a odstraňovat chyby, jelikož podle slov vedoucího pracovníka je prozatím v tomto bodě cestovní kancelář nedokonalá.

Mezi týmové pracovníky se určitě zařadí zaměstnanci na reklamačním oddělení, kteří dokážou naslouchat nespokojeným klientům při řešení určitého problému a tento konflikt umí vyřešit.

Mezi formovače, jejichž motivací je splnění cíle se z cestovní kanceláře XY můžou zařadit zaměstnanci na pobočkách, kteří často dokážou přesvědčit zákazníky o koupi zájezdu.

Realizátorem, který si jde tvrdě za svým cílem, bez ohledu na vztahy, by se mohli zařadit zaměstnanci na zákaznickém centru, kteří oznamují klientům různé změny, které nastaly u jejich dovolených.

Nenadál (2004) se společně s Vodákem, Kucharčíkovou (2011) shodují v kapitole 2.4 na nutném měření spokojenosti u zaměstnanců firmy. Vzhledem k tomu, že toto měření bylo reálně v cestovní kanceláři XY provedeno pouze jednou a bylo neúspěšné, bylo pro tuto diplomovou práci provedeno také a to na základě dotazníkového šetření. Měření u spokojenosti zaměstnanců bylo realizováno podle doporučení Nenadála (2004) na základě získaných poznatků v kapitole 2.4.2.

Vzhledem k tomu, že spokojenost zaměstnanců vede k lepší motivaci a radosti z práce, odrazí se tato situace také na komunikaci se zákazníky, a proto je nutné se o své zaměstnance starat a zjišťovat jejich názory, nápady a případné připomínky pro zlepšení fungování na pracovišti.

Ve snaze předejít strachu o ztrátu zaměstnání bylo dotazníkové šetření provedeno anonymně a to u všech 11 zaměstnanců zákaznického oddělení a čtyř vedoucích pracovníků.

Dotazník, byl předložen zaměstnancům v papírové formě a skládal se ze dvou částí (viz příloha 3). První část dotazníku byla vytvořena na základě verbálního formátu, kdy zaměstnanci odpovídali na otázky ohledně své spokojenosti se zaměstnáním, prostředím, ohodnocením a podobně, kdy měli na výběr z odpovědí velmi spokojen, spokojen, průměrně spokojen, nespokojen a velmi nespokojen.

Ve druhé části dotazníku již měli zaměstnanci cestovní kanceláře XY za úkol seřadit předem vybraných 11 znaků spokojenosti podle toho, co si myslí, že je pro jejich zákazníky důležité. Mezi všechny znaky spokojenosti se mělo rozdělit 100 bodů a to podle významu, kdy nejvyšší

význam pro zákazníky měl nejvíce bodů a naopak nejméně zajímavá skutečnost nejnižší počet bodů. Ve druhé části dotazníku bylo cílem zjištění, zda se dokážou zaměstnanci zákaznického centra cestovní kanceláře XY vcítit do pozice svých zákazníků a předpovídat jejich potřeby a přání.

Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci cestovní kanceláře čas přesně týden, kdy po týdnu byla návratnost vyplněných dotazníků 100%. Toto je velice povzbuzující informací, jelikož je viditelné, že zaměstnanci mají zájem o vyjádření osobního názoru k situaci v zaměstnání, ale také mají potřebu starosti o své zákazníky. Vyjádření zaměstnanců cestovní kanceláře XY je znázorněno grafickou formou v příloze 5.

V následujícím textu je vyhodnocení odpovědí zaměstnanců cestovní kanceláře XY společně s otázkami, které byly v dotazníku zodpovídány formou odpovědí velmi spokojen, spokojen, průměrně spokojen, nespokojen anebo velmi nespokojen.

Pracovní prostředí
S pracovním prostředím je spokojeno 46,7 % zaměstnanců, což odpovídá 7 dotázaným. Zbylou část si mezi sebe rovnocenně rozdělily odpovědi průměrně spokojen a velmi spokojen. Čtyři zaměstnanci si prostředí cestovní kanceláře XY velmi pochvalují a naopak dalším čtyřem přijde průměrné, ale nikoliv podprůměrné.

Bezpečnost práce a ochranné pomůcky
K pracovnímu prostředí spadá také otázka bezpečnosti práce a k tomu poskytnuté různé ochranné pomůcky. Celých 60 % zaměstnanců je spokojeno s bezpečností práce a dokonce 5 zaměstnanců (33,3 %) by nic neměnilo, jelikož jsou velmi spokojeni. Odpověď průměrně spokojen využila pouze jedna osoba.

Možnost vzdělávání
Naopak s možností vzdělávání jsou nespokojeni tři zaměstnanci cestovní kanceláře XY (20 %) a to i přesto, že cestovní kancelář svým zaměstnancům poskytuje firemní kurzy angličtiny (oficiální internetové stránky cestovní kanceláře XY, 2016). Pro cestovní kancelář by bylo vhodné zjistit příčinu této nespokojenosti, jelikož ostatních 33,3 % je spokojených a jedna osoba (6,7 %) dokonce velmi spokojena s nabídkou dalšího vzdělávání. Zbylá většina 6 zaměstnanců v hodnotě 40 % vyjádřila svou odpověď jako průměrnou spokojenost.

Zaměstnanecké výhody
Možnost vzdělávání doplňují také různé zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci zákaznického centra a oslovení čtyři pracovníci na vedoucích pozicích vyjadřují v této otázce různé názory. Většina 46,7 % je k překvapení nespokojena s nabídkou zaměstnaneckých výhod, které nabízí cestovní kancelář XY. Mezi tyto výhody patří například infocesty do zahraničí, stravenky a finanční příspěvek na sportovní aktivity (cestovní kancelář XY, 2016). Menší většinou pěti zaměstnanců (33,3 %) jsou spokojeni průměrně. Dva zaměstnanci spokojeni, ale jedna odpověď (6,7 %) je negativní a to velmi nespokojen.

Informovanost ve firmě
Informovanost ve firmě je podle 60 % zaměstnanců špatná. Odpověď nespokojen využilo 9 osob. Průměrně spokojených je 5 zaměstnanců (33,3 %) a 6,7 % spokojen.

Komunikace
Předchozí odpovědi se podobně promítly i v otázce komunikace na pracovišti, kdy 26,7 % je nespokojených, 46,7 % (7 osob) průměrně spokojených a tři osoby (20 %) spokojených, ale

dokonce jedna osoba velmi spokojená. V těchto dvou otázkách se promítá názor vedoucího pracovníka CK, který ve strukturovaném rozhovoru vyjádřil názor, že na některých pracovištích je snaha o zlepšení komunikace, ale není to úplně všude vyhovující.

Vztahy mezi lidmi
Se vztahy mezi lidmi je nespokojena jedna dotazovaná osoba (6,7 %), stejná hodnota ale připadá i na odpověď velmi spokojen. Větší část 40 % zaujímají ti, kteří se vyjádřili jako spokojeni a největší hodnota připadá na odpověď průměrné spokojenosti a to 46,7 %. Nejvíce stejné odpovědi dosáhlo 7 zaměstnanců, což odpovídá skoro jedné polovině dotazovaných.

Zaměstnanecká jistota
Zaměstnaneckou jistotu pociťuje s odpovědí spokojen opět skoro polovina a to v hodnotě 7 osob (46,7 %). S průměrně spokojeným pocitem z jistoty ze zaměstnaneckého zázemí se ztotožňuje 40 % zaměstnanců cestovní kanceláře XY. A s odpovědí nespokojen souhlasilo 13,3 %. Cestovní kancelář by se tedy měla zamyslet nad tím, co udělat pro svoje zaměstnance, aby se cítili ve svém zaměstnání lépe a měli pocit, že je s nimi počítáno a jsou pro firmu potřební.

Podmínky budoucí prosperity
Zda zaměstnanci pociťují určitou budoucí prosperitu z jejich zaměstnání, se z odpovědí zjistilo, že 46,7 % pociťuje průměrnou spokojenost. Pět zaměstnanců (33,3 %) je spokojených, jeden zaměstnanec nespokojený (6,7 %) a dokonce dva zaměstnanci, kteří představují 13,3 % velmi nespokojených s budoucí prosperitou.

Možnost samostatného rozhodování a samokontroly
Názor na možnost samostatného rozhodování a samokontrolu vyjádřila více než polovina dotazovaných zaměstnanců (53,3 %) průměrnou spokojenost, dalších 40 % se vyjádřilo spokojeně a pouze jeden zaměstnanec (6,7 %) zvolil odpověď nespokojen.

Motivace
Co si myslí zaměstnanci cestovní kanceláře XY o své motivaci k vykonávání práce se projevilo v odpovědích takto: 53,3 % spokojeni průměrně, 6,7 % velmi spokojen. Bohužel zvrat nastává již v nespokojenosti u dalších 6 zaměstnanců a to tak, že 26,7 % je nespokojeno a zbylých 13,3 % dokonce velmi nespokojeno.

Odměňování
Jestli jsou zaměstnanci podle nich dostatečně odměňování za svojí vykonanou práci, poukazují jejich odpovědi v celkových 60 % na odpověď nespokojen! 26,7 % si myslí, že jsou odměňování průměrně a 13,3 % jsou velmi nespokojeni! I přesto, že cestovní kancelář XY nabízí svým zaměstnancům pracovní smlouvy na dobu neurčitou, různé motivační bonusy a stravenky (oficiální internetové stránky cestovní kanceláře XY, 2016), tak jejich zaměstnanci v dotazníku vyjádřili v převážné většině nespokojenost s odměňováním.

Řízení firmy
Řízení firmy je ve 40 % pozitivní s odpovědí spokojen, 26,7 % průměrně spokojen, 13,3 % velmi spokojen, 13,2 % nespokojen a 6,7 % velmi nespokojen.

Spokojenost s prací
Na základě získaných odpovědí bylo ale velice pozitivním zjištěním, že většina zaměstnanců je i přes ostatní odpovědi spokojena se svou prací, jedná se o 66,7 %, tedy celkem

o 10 zaměstnanců. Odpověď průměrně spokojen zvolili 3 zaměstnanci (20 %) a dokonce 2 zaměstnanci se vyjádřili odpovědí velmi spokojen (13,3 %).

Je zřejmé, že i přes místy velkou nespokojenost v ostatních otázkách se zaměstnanci shodli, že celkový pocit z práce je pro ně pozitivní, což je velice důležitou reakcí pro cestovní kancelář XY. V žádném případě to ale neznamená, že by se měla s touto odpovědí spokojit, ale naopak by se měla zamyslet nad tím, proč v některých otázkách se zaměstnanci zákaznického centra vyjádřili negativně.

Druhá část dotazníku, který byl zaměstnancům cestovní kanceláře XY předán k vyplnění, obsahovala typ zjišťování spokojenosti podle Nenadála (2004), který je popsán v kapitole 2.4.1 a byl využit na měření spokojenosti u interních zaměstnanců CK. Bylo vybráno 11 znaků spokojenosti, které měli za úkol dotazovaní zaměstnanci seřadit podle toho, čemu přikládají podle jejich názoru jejich zaměstnanci nejvyšší váhu při vybírání zájezdu. Mezi vybraných 11 znaků patřily tyto:

- dostupnost prodejních míst;
- způsobilost obsluhujícího personálu;
- chování obsluhujícího personálu;
- úroveň katalogu zájezdů a služeb;
- rozsah nabídky zájezdů;
- dostupnost míst odjezdů na zájezdy;
- způsobilost průvodců a delegátů;
- design a provedení interiérů kanceláří;
- rozsah poskytování dodatkových služeb (letenky, víza apod.)
- cena zájezdu;
- destinace.

Zaměstnanci se ve svých odpovědích pokusili vcítit do svých zaměstnanců a na otázky odpovídali rozdělením 100 bodů mezi jednotlivé znaky spokojenosti, kdy nejvyšší počet bodů přiřadili ke znaku, který je podle nich pro zákazníky nejdůležitější a naopak nejnižší bod přiřadili tam, co zákazníci nepovažují při svém nákupu za příliš důležité. U některých znaků rozdělovali zaměstnanci stejný počet bodů, takže se mohlo stát, že několik znaků spokojenosti mělo nejvyšší pozici se stejným počtem bodů.

Nejvyšší počet bodů získal znak spokojenosti v případě ceny zájezdu a to dokonce hodnotu 50 bodů přidělených od dvou zaměstnanců. S odpovědí, že právě cena zájezdu je podle zaměstnanců pro zákazníky nejdůležitější se ztotožnilo dalších devět zaměstnanců. Naopak čtyři zaměstnanci si myslí, že pro zákazníky je cena zájezdu nepodstatná a přidělili v tomto případě bodů nejméně ze všech ostatních znaků.

Tři zaměstnanci si myslí, že nejdůležitější pro zákazníky je destinace, ve které si svůj zájezd chtějí zakoupit. Oproti tomu jiní tři zaměstnanci mají pocit, že zákazníci přikládají destinaci nejmenší důraz.

Podle způsobilosti průvodců a delegátů vybírají zákazníci podle tří zaměstnanců zákaznického oddělení XY. Na základě znalosti delegátů si vybírají zájezd, kam budou chtít letět a strávit svou dovolenou, aby měli jistotu, že v místě pobytu bude o ně dobře postaráno. Čtyři zaměstnanci si ale myslí, že tento znak je pro jejich klienty nepodstatný a dvakrát přidělili dokonce pouze 1 bod.

Další, co zaměstnanci považují pro své zákazníky ve dvou případech velice důležité je dostupnost prodejních míst, kde můžou svůj zájezd zakoupit. Při sledování odpovědí je ale zřetelné, že tomuto znaku přiřadilo pouze 1 bod jiných pět zaměstnanců, podle kterých je tato dostupnost nejméně podstatná.

Tři zaměstnanci si myslí, že pro zákazníky je důležitá způsobilost a chování obsluhujícího personálu. Stejný počet zaměstnanců se ale také vyjádřil opačně.

Nejvíce zaměstnanců vyjádřilo názor, že nejméně důležitý je pro jejich zákazníky design a provedení interiéru kanceláří a to v počtu 13. Velikým překvapení a obratem jsou ale odpovědi zbylých dvou dotazovaných zaměstnanců, jelikož ti přiřadili tomuto znaku nejvíce bodů a myslí si, že naopak je toto často pro zákazníky rozhodující.

Porovnání odpovědí zaměstnanců a zákazníků na druhou část dotazníků je uvedeno v následující kapitole 3.5, kde jsou vypsána i jednotlivá možná doporučení pro zlepšení spokojenosti jak zákazníků, tak i zaměstnanců cestovní kanceláře XY.

3.5 Návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků CK XY

Každá společnost by měla mít jako svůj cíl spokojenost svých zákazníků. K tomu, aby zjistila jejich spokojenost, slouží již zmiňované různé metody. Na základě zjištěných skutečností se potom firma rozhoduje, co je nutné vylepšit, v čem by měla posílit svoji výkonnost a jestli opravdu splňuje očekávání svých zákazníků.

To, že ale zákazník je spokojen ještě neznamená pro firmu úplně všechno. Nutné je také jeho udržení a další budoucí spolupráce. Protože právě ve chvíli, kdy se zákazník opět vrátí a nakoupí si výrobky či služby u stejné společnosti opakovaně, znamená, že je opravdu spokojený.

Cílem této diplomové práce bylo popsat a zhodnotit spokojenost zákazníků vybrané cestovní kanceláře XY a doporučit možná řešení k jejímu zlepšení. V následujícím textu je uvedeno několik různých opatření a doporučení, která by byla vhodná provést, pokud chce být nadále cestovní kancelář u svých zákazníků úspěšná.

Jelikož bylo zjištěno, že celková spokojenost zákazníků je na vysoké úrovni, může cestovní kancelář XY předpokládat, že není nutné cokoliv měnit. Po detailním průzkumu jednotlivých odpovědí respondentů (zákazníků i zaměstnanců) na připravený dotazník, bylo ale zjištěno, že cestovní kancelář XY má své určité nedostatky. V případě, že se těmito nedostatky nebude cestovní kancelář XY zabývat, může se stát, že spokojenost zákazníků anebo výkonnost zaměstnanců začne klesat.

K získání potřebných informací o cestovní kanceláři XY bylo nevyhnutelné provést strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem cestovní kanceláře XY a detailně nastudovat interní materiály cestovní kanceláře za rok 2015 a za první čtvrtletí 2016. Zároveň bylo zjištěno, že hodně potřebných informací je uvedeno na oficiálních internetových stránkách cestovní kanceláře XY.

Aby bylo možné doporučit jakákoliv řešení ke zlepšení spokojenosti zákazníků cestovní kanceláře XY, bylo nutné nejprve zjistit jejich spokojenost. Toho bylo docíleno

prostřednictvím předem připraveného dotazníku, který byl pomocí internetové stránky www.survio.cz předán zákazníkům cestovní kanceláře XY na její oficiální stránce na sociální síti Facebook. Na tento dotazník odpovědělo celkem 242 zákazníků z celé České republiky v rozmezí od 15. ledna do 15. dubna 2016. Jednotlivé odpovědi zákazníků jsou vyhodnoceny v kapitole 3.4.1.

Druhý dotazník, který byl vytvořen, zkoumal spokojenost zaměstnanců cestovní kanceláře XY. Důvodem tohoto zkoumání byly zjištěné důvody v teoretické části diplomové práce, kde se množství autorů shoduje na názoru, že ke spokojenosti zákazníků přispívá ve velkém měřítku i spokojenost zaměstnanců organizace. Sběr informací o spokojenosti zaměstnanců cestovní kanceláře XY byl proveden v zákaznickém oddělení, kde pracuje 11 zaměstnanců pod vedením hlavního manažera a u dalších tří vysoce postavených pracovníků vybrané společnosti. Dotazník byl zaměstnancům předán v papírové formě, kdy na jeho zodpovězení byl vyhrazený čas jednoho týdne.

Jako poslední částí výzkumu sloužila druhá část dotazníku u zaměstnanců, která byla umožněna k vyplnění i pro zákazníky cestovní kanceláře, kteří svolili k pozdějšímu kontaktování prostřednictvím na sebe uvedených e-mailů, telefonů či účtů na sociální síti Facebook. V této části měli jak zaměstnanci, tak zákazníci za úkol rozdělit 100 bodů mezi 11 jednotlivých znaků spokojenosti a to podle toho, jakou důležitost jednotlivým znakům přiřazují. Cílem tohoto posledního sběru dat a informací bylo zjištění, jak dobře znají zaměstnanci své zákazníky a zda se dokážou vcítit do jejich pozice při nákupu zájezdu.

V následujícím textu jsou návrhy možných řešení, která by mohla podpořit ještě lepší spokojenost zákazníků cestovní kanceláře XY.

Docílit 100% spokojenosti svých zaměstnanců.
Aby bylo možné docílit spokojenosti zákazníků cestovní kanceláře XY je nutné se nejprve podle zjištěných teoretických poznatků zaměřit na své zaměstnance. Podle doložených odpovědí je sice 66,7 % dotazovaných zaměstnanců se svojí prací spokojených a 13,3 % dokonce velmi spokojených, což v součtu odpovídá 80 % zaměstnanců. Cestovní kancelář by se s tímto počtem mohla spokojit, ale určitě by neměla opomínat zbylých 20 %, u kterých je nutné zlepšení spokojenosti z průměrného pocitu. Těchto 20 % představuje 3 zaměstnance zákaznického oddělení, kde jeden z nich překvapivě v celém dotazníku nepoužil ani jednou možnou odpověď nespokojen či velmi nespokojen. V zásadě se dá tedy říci, že se jedná o spokojeného zaměstnance, který průměrnou spokojenost zaškrtnul ve většině odpovědí.

Zlepšit motivaci a pohled zaměstnanců na budoucí prosperitu.
V případě zbylých dvou zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni s prací, se podle jejich shodných odpovědí velmi nespokojen v otázkách podmínky budoucí prosperity a motivace jedná o nutné zlepšení této situace. Jsou to dokonce jediní dva zaměstnanci, kteří se takto vyjádřili k těmto otázkám, proto by bylo vhodným doporučením, aby se manažer pokusil zlepšit motivování svých zaměstnanců a poukázal na to, že je opravdu jejich práce smysluplná a nese určitou prosperitu i do budoucna. Ke zlepšení motivace zaměstnanců se nabízí řešení procentuálních odměn z dohodnutých smluv s klienty nebo z vyřešených reklamací. Tuto možnost bohužel cestovní kancelář XY oproti jiným cestovním kancelářím nenabízí.

Rozhodnout se o budoucí spolupráci s velmi nespokojeným zaměstnancem.
Nespokojený zaměstnanec se svojí prací, se vyjádřil také zápornou odpovědí o řízení cestovní kanceláře XY a to dokonce jako velmi nespokojen. Již zde je vidět, že mu opravdu hodně věcí v práci nevyhovuje a stejně negativně se vyjádřil také v otázkách ohledně zaměstnaneckých

výhod a odměňování. Vzhledem k tomu, že dotazník tohoto zaměstnance obsahuje převážně negativní odpovědi a ani jednou se nevyjádřil velmi spokojeně či spokojeně, je nutné, aby si cestovní kancelář rozmyslela, zda chce s tímto zaměstnancem nadále udržovat kontakt, cení si jeho práce a pokusí se jeho pocity vylepšit anebo vzhledem k ostatním ve většině případů spokojeným zaměstnancům, se s ním raději rozloučí. Je nutné, aby bylo opravdu dosaženo spokojenosti zaměstnanců, jelikož právě jejich pocity a nálady se později odrážejí v jednání se zákazníky cestovní kanceláře. Nikdo ze zákazníků by neměl byť jen málo vycítit, že zaměstnanec, se kterým právě komunikuje, je se svojí prací nespokojený. Tento pocit by ho poté mohl odradit od nákupu dovolené anebo v něm utkví představa, že cestovní kancelář dělá něco špatně a tím pádem bude špatná i jeho dovolená.

Rozhodnutí o možném rozšíření jazykových kurzů pro zaměstnance.
Další dva zaměstnanci, kteří se vyjádřili o řízení firmy jako nespokojen, jsou stejně tak nespokojeni s motivací, možností vzdělávání se, ale také s komunikací ve firmě. Možnost vzdělávání se, je v cestovní kanceláři nabízena, jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4.2 formou jazykového kurzu anglického jazyka. Cestovní kancelář XY by se měla zamyslet nad tím, čím je jazykový kurz angličtiny pro jejich zaměstnance nepřívětivý. Může se jednat o nevhodného vyučujícího anebo nedostatečný počet hodin vzhledem k tomu, že firma zaměstnává 250 zaměstnanců, kterým tento kurz umožňuje navštěvovat. Dalším doporučením by bylo určitě i zamyšlení se nad tím, zda zaměstnancům stačí opravdu pouze kurz anglického jazyka. Vzhledem k tomu, že se jedná o cestovní kancelář, kde jsou zaměstnanci komunikovat často dalšími cizími jazyky, bylo by vhodné rozšířit nabídku zaměstnaneckých kurzů například o kurz francouzského jazyka anebo dokonce arabského jazyka vzhledem k nabízeným destinacím.

Podpoření zaměstnanecké jistoty.
Velkou otázkou a úkolem pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců a tím podpoření spokojenosti u svých zákazníků je pro cestovní kancelář XY zaměstnanecká jistota, kterou její zaměstnanci pociťují. Ta byla totiž pozitivní pouze ve 46,7 % odpovědí. Průměrnou jistotu pociťuje zbylých 40 % a 13,3 % si není ve svém zaměstnání jistých. Cestovní kancelář by měla zapracovat na tom, aby svým zaměstnancům dokázala, že jsou pro ní opravdu důležití a počítá s nimi i do budoucnosti. Tento pocit se snaží u svých zaměstnanců cestovní kancelář podporovat pracovními smlouvami na dobu neurčitou. Jak je ale vidět z odpovědí respondentů, není to dostatečné.

Zvýšit odměňování zaměstnanců.
Na čem ale musí cestovní kancelář opravdu zapracovat je systém odměňování zaměstnanců za vykonanou práci, jelikož zde se shodlo 60 % respondentů, že jsou nespokojeni! A v 13,3 % dokonce velmi nespokojeni! Zbylých 26,7 %, což odpovídá čtyřem zaměstnancům, využili odpovědi průměrně spokojen. V tomto případě se dá pouze předpokládat, že se jedná právě o odpověď vedoucích pracovníků, kteří mají logicky vyšší finanční ohodnocení než zaměstnanci na zákaznickém centru. Cestovní kanceláři je doporučeno zeptat se svých zaměstnanců, jakou mají představu o své mzdě a zároveň se pokusit zjistit i finanční ohodnocení u ostatních cestovních kanceláří, které působí na českém trhu. Dále je samozřejmě vhodné brát v úvahu, kolik času v práci zaměstnanci stráví, jelikož jak již bylo řečeno při strukturovaném rozhovoru, velice často se stává, že jsou zaměstnanci nuceni pracovat přesčas. Může se totiž stát, že pokud se zaměstnanci budou cítit opravdu špatně finančně ohodnoceni, půjdou zkusit své pracovní uplatnění u jiné firmy, která jim nabídne více peněz. Každý zaměstnanec logicky zvolí možnost vyšší mzdy a tím by cestovní kancelář XY mohla o své zaměstnance přijít. Což by znamenalo hledání nových zaměstnanců, jejich školení a s tím související jak finanční, tak časové náklady. Lepší by bylo tedy tyto náklady,

které by mohly vzniknout rozdělit mezi již stálé zaměstnance zákaznického centra a tím ještě více podpořit jejich spokojenost z práce a zároveň výkonnost firmy.

Zlepšit komunikaci v zaměstnání.
Cestovní kancelář XY by se určitě měla zamyslet nad zlepšením komunikace na pracovišti. V této otázce se většina respondentů shodla nad odpověďmi nespokojen nebo průměrně spokojen. Stejně tak uvedl i vedoucí pracovník, se kterým byl prováděn strukturovaný rozhovor, že ne na všech pracovištích je komunikace mezi zaměstnanci nebo podřízenými a nadřízenými vhodná. Návrhem by bylo například vyhranění určitých dvou dnů v měsíci, kdy by mohl zaměstnanci přijít za svým vedoucím pracovníkem a během vyhrazené hodiny podat své návrhy na zlepšení, stížnosti atd. Popřípadě umístit do prostorů pracoviště schránku, kde by měli zaměstnanci možnost vyjádřit své názory písemně.

Zvýšit informovanost zaměstnanců.
Informovanost v cestovní kanceláři XY je podle jejích zaměstnanců v 60 % špatná. I nad tímto by se měla cestovní kancelář zamyslet, jelikož každý zaměstnanec by měl dostávat stejné informace jako ostatní. K tomuto slouží různá školení, ale jak bylo řečeno vedoucím zaměstnancem cestovní kanceláře při strukturovaném rozhovoru, školení není dostatečné množství. Další výhodou, kterou by mohla cestovní kancelář v této otázce využít, jsou různé informační nástěnky, které by se mohly umístit do prostor kanceláří a veškeré důležité informace by se vyvěšovaly právě tam, aby měl každý zaměstnanec možnost si je přečíst.

Spokojenost zaměstnanců s možností samostatného rozhodování.
V čem jsou zaměstnanci ve většině spokojeni je možnost samostatného rozhodování, což je velice přívětivá informace. Jedná se zde o 53,3 % průměrně spokojených a 40 % spokojených, což v součtu představuje 93,3 % spokojených zaměstnanců, kteří mají možnost si svoji práci sami řídit, koordinovat a hlídat, v jakých termínech musí mít dokončený zadaný úkol. Z odpovědí je viditelné, že taková organizace práce je vyhovující.

Vyjasnění vztahů mezi zaměstnanci.
Jelikož vztahy mezi lidmi na pracovišti nejsou podle získaných odpovědí na nejlepší úrovni, mělo by se vedení cestovní kanceláře XY nad touto skutečností zamyslet. Je nevhodné, aby měli mezi sebou zaměstnanci rozepře a aby zde vládla například rivalita. To se může totiž poté odrazit na celkové výkonnosti zaměstnanců a ohrozit jejich jednání se zákazníky. Doporučením by bylo využití vyhrazeného času v každém měsíci pro komunikaci s vedoucím zaměstnancem kvůli různým stížnostem a návrhům. Anebo zřetelné vysvětlení svým zaměstnancům, že pracovní a osobní vztahy se musí na pracovišti oddělovat.

Přizpůsobit nabídku zájezdů pro starší generace.
Při měření spokojenosti zákazníků cestovní kanceláře XY bylo zjištěno, že nejvíce zákazníků jí zná především z internetu. Internetová znalost se také projevila v nákupu zájezdu na internetu u těchto 62 zákazníků. Dva zákazníci využili nákupu dovolené u cestovní agentury a zbylých 50 zašlo podepsat smlouvu na kamennou pobočku cestovní kanceláře XY. Na internetu se o cestovní kanceláři XY dozvěděli hlavně lidé ve věkové kategorii 26-35 let a to u 44 případů. Druhou velkou skupinou byli zákazníci mezi 36-45 lety a to celkem 26 dotazovaných. Velmi zajímavým poznatkem je, že v osmi případech se jednalo o důchodový věk od 56 let a více. Toto je velice příjemným poznáním, jelikož je vidět, že i starší skupiny lidí vyhledávají v dnešní době na internetu, což i moderní svět vyžaduje. Z těchto osmi zákazníků se jednalo v šesti případech o ženy a ve dvou o muže, kteří na dotazník odpověděli. Tímto vyplývá, že práce zaměstnanců, kteří vytváří různé bannery na internetu je velice prospěšná pro budoucí rozvoj cestovní kanceláře. Určitě by ale bylo

vhodné, aby se cestovní kancelář ještě více zaměřila na skupinu starších lidí a svoji nabídku pro ně uzpůsobila cenově.

Zvýšit propagaci dětských klubů.
Cestovní kancelář XY má nutkání se zaměřovat především na rodiny s dětmi. Z 242 zákazníků, kteří odpověděli na dotazník, se jednalo o 40,5 %, kteří cestovali s rodinou. Většinou se jednalo o respondenty mezi 36-45 lety, což odpovídá průměrnému věku rodičů. Všichni, kteří cestovali s rodinou, ví, co znamenají pojmy Croco club a Blue club. Z těchto 98 zákazníků si cíleně vybralo 72 hotel s česky hovořícím animátorem a zbylých 26 respondentů o animátorovi v hotelu nevěděli. V tomto případě se dá říct, že cestovní kancelář svůj cíl plní velice dobře. Rodiny s dětmi ví, že mají možnost využívat česky hovořících animátorů a tím zpříjemnit dovolenou jak sobě, tak svým dětem. Nicméně by bylo vhodné, aby svoje kluby začala cestovní kancelář ještě více propagovat a to buď pomocí prodavačů na kamenných pobočkách, kteří by během rozhovoru se zákazníkem zjišťovali, zda má klient rodinu a zároveň mu koncept hotelových klubů doporučili. Stejný systém se dá zavést také během objednávky na internety, kdy na zákazníky během vybírání zájezdu můžou vyskakovat již zmiňované bannery, které na tuto skutečnost upozorní. Pokud ale cestovní kancelář XY chce svoji působnost zaměřit převážně na rodiny s dětmi, měla by mít reklamu na klubové hotely i v televizi a také například se pokusit domluvit se školkami a základními školami na možnost vyvěšení informačních letáčků na veřejných nástěnkách.

Pravidelné informace o bezpečnosti ve světě.
Do jaké země se nejvíce klienti vrací? Překvapivá odpověď byla u Tuniska, kam se již poněkolikáté vydalo 72 zákazníků, kteří odpověděli na dotazník. Následoval Egypt s 36 stále se vracejícími zákazníky a poté Řecko, které si oblíbilo 28 respondentů. Mezi cestujícími do Tuniska převažují ženy a to ve věku mezi 19-25 a 26-35 lety, které cestovaly se svými přáteli. Cestovní kanceláři XY je doporučeno, aby vzhledem k celosvětové situaci s uprchlickou krizí a teroristickou skupinou ISIS neustále sledovala bezpečnost svých destinací a vydávala pravidelná prohlášení na svých oficiálních webových stránkách nebo na sociální síti Facebook. Byla by velká ztráta o tyto klienty přijít právě kvůli špatným informacím, které jsou často interpretovány v médiích.

Zavedení slevového systému pro stálé zákazníky.
Právě vracející se klienti jsou spokojení s veškerými službami cestovní kanceláře, a proto spolupráci vyhledávají znovu. Určitě by bylo vhodné u těchto zákazníků zavést slevový systém, kdy by mohli využívat slevu na každou příští dovolenou podle počtu již proběhnutých zájezdů.

Správný výběr delegátů.
Se svým delegátem v destinaci bylo spokojeno 95,9 % a myslí si o něm, že byl velmi profesionální nebo profesionální. Nejčastěji tito klienti cestovali do Tuniska, Egypta a Řecka. Kde nejvíce spokojených zákazníků s delegátem je právě opět v Tunisku. Vzhledem k tomu, že delegát je často jediným zástupcem cestovní kanceláře poznají, je nutné, aby tyto osoby byly řádně proškoleny a tuto situaci si uvědomovaly. Stále více lidé využívají k nákupu svých dovolených internetu, což znamená, že nikoho kromě delegáta v destinaci nepoznají. Delegáti jsou osoby, které se musí o klienty starat během celého jejich zájezdu a to i v kritických situacích jako je nemoc, nespokojenost s ubytováním a bohužel i úmrtí. Práce delegáta cestovní kanceláře XY je velice náročná a to i z toho hlediska, že má nárok pouze na jeden den volna v týdnu (oficiální stránky cestovní kanceláře XY, 2016). Při výběru delegátů je nutné dbát i na jejich znalost cizích jazyků, aby uměli tyto krizové situace v destinaci později řešit.

Správné provedení reklamací.
Reklamaci muselo vyřizovat 20 zákazníků, kdy se jednalo především o ženy. U delegáta přímo v destinaci byla reklamace vyřízena v osmi případech a z toho u čtyř klientů nebyla reklamace uznána. Je velice pravděpodobné, že delegát se v reklamaci vyjádřil opačně než zákazníci a proto nemohla cestovní kancelář XY reklamaci zákazníkovi uznat. Osm zákazníků mělo štěstí, kdy reklamaci vyřizovali přes e-mail a byla jim uznána. Nejvíce zákazníků, kteří svojí dovolenou reklamovali, pochází z Libereckého kraje anebo z hlavního města Prahy. Čtyři zákazníci s cestovní kanceláří XY již nikdy nechtějí nikam letět, šest zákazníků si svůj zájezd zakoupilo u konkurenční cestovní kanceláře a 10 zákazníků stále ještě vybírají destinaci nebo čekají na last minute. Tady je vidět, že i zákazník, který byl nucen provést reklamaci, nemusí být úplně nespokojený a služby cestovní kanceláře využije znovu. Tohoto chce cestovní kancelář XY podle slov vedoucího pracovníka dosáhnout, aby se klienti neustále vraceli. Proto je velice nutné, aby v případě každé reklamace, bylo její řešení provedeno ke spokojenosti zákazníka, jelikož pokud jim uzná za pravdu, je velice pravděpodobné, že se zákazník opět vrátí a svojí příští dovolenou bude chtít strávit právě s cestovní kanceláří XY. Na reklamačním oddělení by měli pracovat velice schopní zaměstnanci, kteří vědí, co pro firmu znamená spokojený zákazník a uměli s rozzlobenými zákazníky komunikovat a vcítit se do jejich situace. Zde je tedy doporučováno pravidelné školení asertivity a empatie. Stejný názor na tuto situaci projevuje i Nenadál (2004) v kapitole 2.5.

Informování zákazníků o pravomocích leteckých společností.
V kapitole 2.5 je v teorii popsáno, že velice důležité je také dodávání produktu k zákazníkům. V tomto případě se jedná o leteckou dopravu zákazníků do destinace. Zde se potvrzuje teorie, že zákazníky nezajímá, že cestovní kancelář XY nemůže ovlivnit časy letů a zpoždění letadel, protože automaticky očekávají co nejlepší dopravu. S leteckou společností nebylo spokojených 5,8 % dotazovaných zákazníků, což odpovídá 14 osobám. U 4 osob se jednalo o cestu do Egypta, kde měli pouze anglicky hovořící posádku a u dalších 10 respondentů to byl let do Tuniska. Právě u tuniských destinací bylo leteckou společností v roce 2015 změněn catering na palubě letadle, kde se již nepodává teplé jídlo a ani káva nebo čaj.

Právě toto velice ovlivnilo i názor ostatních respondentů, kteří se vyjádřili odpovědí průměrné spokojenosti s leteckou společností. Cestovní kancelář XY by se měla zamyslet nad tím, zda nemá možnost navázat spolupráci s jinou leteckou společností, aby tím nepřicházela o svoje zákazníky i do budoucna. Bohužel z interních informací cestovní kanceláře XY (2015) je i viditelné, že v loňském roce proběhlo ze strany letecké společnosti Travel service k mnoha zpožděním, kdy byli klienti nuceni čekat i několik hodin na letištích v České republice nebo v zahraničí. Jak je možno vidět, tak na oficiální stránce cestovní kanceláře XY na Facebooku začínají být vysoké ohlasy i na to, že cestovní kancelář XY změnila pro rok 2016 leteckou společnost, která bude dopravovat zákazníky do Egypta. S tímto ale souvisí také to, že zákazníkům byly změněny časy odletů. Tato situace se ale zákazníkům podle jejich vyjadřování vůbec nezamlouvá, jelikož podle jejich slov přijdou o dny zaplacené dovolené.

Na druhou stranu si ale zákazníci musí uvědomit, že ve smlouvě o zájezdu podepisují Všeobecné podmínky, ve kterých je uvedeno, že první a poslední den dovolené je určen k přepravě zákazníků do a z destinace (oficiální webové stránky cestovní kanceláře XY, 2016). Tímto dodatkem si cestovní kancelář pojistila, že případné reklamace na tuto skutečnost nebudou přijímány, protože klienti při podpisu smlouvy s tímto faktem souhlasili. Určitě je to pro cestovní kancelář XY velkou výhodou, ale zároveň je nutné si uvědomit, že ne všichni zákazníci jsou natolik pečliví, že čtou opravdu celou smlouvu s veškerými informacemi. Pokud tedy cestovní kancelář XY ví, že v této oblasti má problém se

spokojeností svých zákazníků, je jí doporučeno, aby svým klientům při podpisu smlouvy tuto skutečnost sdělovala ústně či po telefonu. Tímto by předešla zbytečným dohadům a zklamání ze strany zákazníka.

Zvýšit motivaci zákazníků k vyjádření spokojenosti.
Nenadál (2004) uvádí, že nejdůležitějším procesem je komunikace se zákazníky. Toto cestovní kancelář zatím úspěšně plní a to díky call centrům, které mají zákazníci k dispozici, chatu na jejich webových stránkách, velkému množství poboček po České republice a samozřejmě díky pobytovým delegátům v každé destinaci. Nicméně aby se cestovní kancelář mohla dozvědět ještě více informací o spokojenosti svých klientů, měla by je motivovat k ještě většímu vyplňování papírových dotazníků, které dostávají v destinaci od svého delegáta. Jejich návratnost je sice 65 %, ale mohla by být ještě větší, pokud by se například vytvořila soutěž, kdy by se třeba každý měsíc losoval ze získaných vyplněných dotazníků jeden, který by byl vítězný. Zákazník, který by tento dotazník vyplnil, dostal od cestovní kanceláře slevu určité finanční částky na další dovolenou. Tímto by cestovní kancelář XY zajistila více informací o potřebách a přáních svých zákazníků a zároveň by měla jistotu, že zákazník – vítěz si pro další svojí dovolenou vybere právě cestovní kancelář XY na základě slíbené slevy.

Uvědomit si, že je cestovní kancelář XY zákaznicky orientovaná.
Vedení cestovní kanceláře XY by mělo ukázat svým zaměstnancům, že je především zákaznicky orientovanou firmou a nestačí být tedy na své zákazníky pouze milý. Je nutné, aby si všichni zaměstnanci uvědomovali, že spokojenost zákazníků je pro CK prioritou.

Kapitola 2.2 obsahuje stejný názor na důležitost komunikace se zákazníky a to od Kozáka (2011). Ten se k tomuto tématu vyjádřil, že je to opravdu nutnost každého podniku a je velice důležité, jaké mají zaměstnanci podniku schopnosti a také jaké jsou cíle a vize firmy. Jak již bylo zmíněno, vedoucí pracovník při strukturovaném rozhovoru uvedl, že cestovní kancelář XY je určitě zákaznicky orientovanou firmou. Vedení cestovní kanceláře si uvědomuje, že bez svých zákazníků by nemohli na trhu působit a toto je nutné, aby si uvědomili i jejich zaměstnanci.

Vhodné určování cen zájezdů.
Další co určitě musí cestovní kancelář XY sledovat jsou ceny zájezdů a dodatkových služeb nabízených klientům. Nejlepším možným řešením je porovnávání cen s konkurencí, jelikož v cestovním ruchu velice často zákazník hledá destinaci, kam by chtěl letět u různých cestovních kanceláří. Poté porovnává cenové nabídky v těchto destinacích a vybere si logicky ten zájezd, který je nabízen za nejlepší cenu s nejvíce doplňkovými službami. Samozřejmě nemůžou být stanoveny ceny nižší než náklady, ale pokud je to možné, pokusit se aspoň srovnávat ceny na stejnou úroveň jako konkurenční cestovní kanceláře. V případě, že by to nešlo, pokusit se vyzdvihnout jakékoliv pozitivum, které je možné v daném hotelu dosáhnout. Může se jednat třeba o wellness služby anebo automaticky o výlet s česky hovořícím průvodcem, který bude k zájezdu nabízen zdarma.

Ohledně cen zájezdů v porovnání s konkurencí se vyjádřilo 21,5 % dotazovaných, že se jedná o mnohem přijatelnější ceny než u jiných cestovních kanceláří. Jedná se především o ty, kteří cestovali do Egypta či Tuniska a služeb cestovní kanceláře XY využili již dvakrát až třikrát. O cestovní kanceláři XY se dozvěděli z internetu, ale zájezd zakoupili ve většině případů na pobočce a s prodejem dovolené byli všichni spokojeni. Stejně tak spokojeni byli i se zájezdem a jejich představa byla odpočinková dovolená s rodinou. Delegáta měli k dispozici všichni respondenti a jeho služeb skoro nikdo nevyužil při žádné krizové situaci, jelikož nebylo

potřeba. Nikdo z nich nemusel zájezd reklamovat a o cestovní kanceláři XY se vyjádřili, že je velmi profesionální nebo profesionální. Skoro všichni z 21,5 % by cestovní kancelář doporučili svým známým a všichni opět využijí pro rok 2016 služeb cestovní kanceláře XY, kdy zájezd mají již zakoupený anebo čekají na last minute. Nejčastěji se jedná o zákazníky ve věku 26-35 let. I přes to, že byli skoro se všemi službami spokojeni, si většina z nich nepřála být znovu kontaktována. Svůj kontakt uvedlo pouze 14 osob z 52.

Určení zákaznicky nejpřijatelnějších cen zájezdů do Řecka.
V odpovědích, kdy se 38 % respondentů shoduje, že cenová nabídka cestovní kanceláře XY je přibližně stejně přijatelná jako u konkurence se většina z nich podívala s CK do Řecka a dozvěděli se o ní od svých známých. Celkové ohodnocení pro cestovní kancelář vybrali chvalitebně anebo výborně. Svůj zájezd na rok 2016 mají ale buď zakoupený u konkurence anebo stále čekají na last minute s výhodnou cenou. U těchto klientů je očividné, že je důležité, která cestovní kancelář nabídne daný rok výhodnější cenu pro jejich dovolenou. Zvláštně v destinaci Řecko je cestovní kanceláři XY doporučeno, aby opravdu pečlivě sledovala své ceny a snažila se je kalkulovat aspoň na stejnou úroveň jako konkurence, nebo nejlépe o něco nižší.

Udržení zaměstnanců v kamenných pobočkách.
Ze 120 zákazníků, kteří svůj zájezd zakoupili v kamenné pobočce, bylo 119 spokojených s prodejem zájezdu a pouze jeden si stěžoval na špatnou komunikaci prodávajícího. Od stejných respondentů se dostalo odpovědí na celkové zhodnocení zaměstnanců CK a to přibližně vyrovnaně velmi spokojen či spokojen. Podobně byla i ohodnocena kvalita zákaznického servisu, kdy se v odpovědích střídalo velmi kvalitní a spíše kvalitní. Toto je veliké pozitivum, jelikož je zde vidět, že zaměstnanci pracující na pobočkách, jsou tzv. lidé na správném místě a cestovní kancelář XY by si takových zaměstnanců měla velice vážit a snažit se je nadále motivovat a podporovat, aby nechtěli odejít pracovat na jiné místo ke konkurenční firmě.

Rozšířit působnost dětských klubů.
Jelikož je podle zjištěných informací v 71,9 % představa klientů o své dovolené odpočinková, měla by cestovní kancelář XY na tuto skutečnost opravdu přihlížet. Pro většinu zákazníků se může jednat pouze o jednu dovolenou za rok a opravdu je nutné vyslyšet jejich přání a pokusit se tuto představu splnit ke spokojenosti zákazníka. U 88 zákazníků se jednalo o cestování s rodinou, kdy je nutné si uvědomit, že ne vždy je rodinná dovolená pro zákazníka odpočinkem. Proto by určitě měla cestovní kancelář XY svůj velmi dobře promyšlený koncept klubových hotelů s Croco clubem, kdy se o děti postará česky hovořící animátor několik hodin denně, nadále podporovat. Bylo by vhodné například domluvit spolupráci s dalšími hotely, kde bude pracovat zaměstnaný animátor cestovní kanceláře XY, aby se tím rozšířila nabídka pro zákazníky, kteří cestují s dětmi, ale zároveň si chtějí odpočinout.

Začít více působit na segment novomanželských párů.
Vzhledem k tomu, že trh cestovního ruchu s sebou neustále přináší nové trendy, určitě by bylo velkým doporučením pro cestovní kancelář XY, se zaměřit na novomanželské páry. Je sice pravda, že z 242 dotazovaných bylo pouze 8, což odpovídá 3,3 %, kteří odpověděli, že cestovali na svatební cestu, ale je třeba si uvědomit, že v roce 2015 se celkově jednalo o 110 tisíc zákazníků. Pokud by se mohlo zkusit jen orientačně předpokládat, že z těchto 110 tisíc klientů svojí svatební cestu trávilo také 3,3 %, tak se jedná o 3630 párů! To již není malé číslo a hlavně takto speciálně orientovaná velká cestovní kanceláře ještě na českém trhu není. V případě, že by CK zvolila vhodnou reklamu a domluvila se s partnerskými hotely na speciální nabídce formou balíčku, který by obsahoval jak ubytování, stravování, tak ale také

třeba nějaké služby navíc formou partnerské masáže, privátní vířivky či sauny a snídaní do postele, mohla by mít veliký úspěch u novomanželů. Klient, který letí strávit své líbánky, je i ochotný si připlatit za svou dovolenou, protože tento zážitek je opravdu velmi výjimečný a často pouze jednou za život.

Rozšířit reklamu.
Cestovní kanceláři XY je doporučeno, aby se pokusila zvýšit svojí působnost v propagaci svých nabídek. Správně v dnešní moderní době působí na internetu a sociálních sítí, ale mohla by například oslovit i více svých zákazníků prostřednictvím venkovních billboardů. Tiskoviny se v dnešní době již prodávají o hodně méně, než tomu bývalo v dřívějších letech, nicméně například známý deník Metro, který se rozdává v pražském metru každé ráno, patří mezi nejčtenější. Pokud by se umístila reklama tam, byl by to zase krůček blíže k novým zákazníkům.

Dodržení slibů.
Na oficiální stránce cestovní kanceláře XY na sociální síti Facebook se vyjadřuje hodně zákazníků, že již několikátým rokem slibuje cestovní kancelář odměňovací systém pro stálé zákazníky. Bohužel se toto ale do dnešního dne nestalo a zákazníci se tak nemohou nikam registrovat a čerpat slevy podle počtu již využitých zájezdů s cestovní kanceláří XY. Velkým doporoučením by bylo určitě se pokusit tento systém v roce 2016 zavést, jelikož tímto způsobem se může stát, že cestovní kancelář ztratí množství svých stálých zákazníků.

Umístění nových kamenných poboček.
Podle získaných odpovědí, je viditelné, odkud respondenti pocházejí. Nejvíce zákazníků, kteří odpověděli na dotazník, žije v hlavním městě Praha. Tento fakt není nijak překvapující, protože v Praze je podle oficiální webových stránek cestovní kanceláře XY (2016) pět poboček, které informují své zákazníci o nabídce cestovní kanceláře a zákazník má také možnost zde svojí dovolenou zakoupit. Naopak nejméně zákazníků v hodnotě 1,7 % pochází z Pardubického kraje a z Vysočiny. Podle zjištěných informací na oficiální webové stránce cestovní kanceláře XY (2016) se dokonce v Pardubickém kraji nenachází ani jedna z těchto poboček a na Vysočině pouze jedna v Jihlavě! Z Jihomoravského, Zlínského a Moravskoslezského kraje odpovídalo 4,3 % respondentů. Pokud chce být cestovní kancelář XY úspěšná na trhu cestovního ruchu, je nutné umístit další prodejní pobočky i do dalších krajů. Tímto pomůže nejen sobě při zviditelnění se, ale také umožní nabídnout další pracovní místa.

Vážit si stálých zákazníků.
Podle 242 zákazníků, kteří odpověděli na dotazník, byla při nákupu zájezdů nejdůležitější destinace (24,8 %) a druhou nejdůležitější cena (20,7 %). Tento názor se později potvrdil i v další části měření spokojenosti zákazníků, kdy bylo dodatečně osloveno 62 zákazníků. Pozornost by bylo ale také vhodné věnovat zákazníkům, kteří se pravidelně během své dovolené vrací do stejného hotelu, který si oblíbili. Často se podle interní zprávy cestovní kanceláře XY z roku 2015 stává, že tito klienti vyžadují například stejný pokoj, který měli již v předešlém roce. V případě, že by cestovní kancelář XY mohla těmto zákazníkům vyhovět v jejich požadavcích a případný pokoj byl na hotelu k dispozici, bylo by určitě velice vhodné, aby o těchto informacích bylo informováno vedení hotelu a také pobytový delegát.

Na základě získaných odpovědí od 15 zaměstnanců v druhé části papírového dotazníku a dodatečného kontaktování 62 zákazníků, kterým byl zadán stejný úkol v rozdělení 100 bodů podle jejich důležitosti mezi 11 vybraných znaků spokojenosti, bylo cílem zjistit, zda se umí zaměstnanci cestovní kanceláře XY vcítit do svých zákazníků a odhadnout stejné potřeby

a přání, které vyjadřují oni samotní. Při kontaktování 62 zákazníků, bylo odpovědí 42. Podle 34 z nich je nejdůležitějším kritériem při výběru zájezdu cena, na čemž se shodli i zaměstnanci cestovní kanceláře v 11 případech z 15.

Se stejně vysokým počtem bodů bylo jako druhým nejdůležitějším kritériem ze stran tří zaměstnanců vybrána destinace zájezdu a stejně tak si myslí i 28 zákazníků. Bohužel tři zaměstnanci se ale vyjádřili opačně – destinace zájezdu je podle nich u zákazníků na nejnižší úrovni. Tedy v tomto případě se dá říci, že se zaměstnanci se zákazníky shodli pouze z poloviny.

Dalším rozhodujícím kritériem je podle zákazníků způsobilost delegátů a průvodců v destinaci a stejný názor vyjádřili i tři zaměstnanci cestovní kanceláře. Naopak si ale čtyři ze zaměstnanců myslí, že tato skutečnost je pro zákazníky na nejnižším místě. Bohužel se tedy nedá říci, že z tohoto hlediska zaměstnanci zákaznického centra své zákazníky znají na 100 %.

Následujícím rozhodujícím kritériem pro nákup zájezdu u cestovní kanceláře XY byla podle zákazníků dostupnost míst odjezdů na zájezdy, což si u zaměstnanců nikdo nemyslel a ve většině případů tento znak byl ohodnocen jako čtvrtý nebo pátý nejdůležitější.

V čem se ale zaměstnanci se zákazníky shodli, je dostupnost prodejních míst. Bohužel ze zaměstnanců si tuto skutečnost ale myslí pouze 2 osoby a dalších 5 ji považuje za nejméně podstatnou a ohodnocenou dokonce pouze 1 bodem.

Jako nejméně důležitý znak spokojenosti je pro zákazníky design a provedení interiérů. Stejnou myšlenku vyjádřilo i 13 zaměstnanců. V tomto je tedy propojenost myšlení zaměstnanců se zákazníky opravdu pozitivní.

Tři zaměstnanci se vyjádřili, že způsobilost a chování obsluhujícího personálu je pro zákazníky podle nich důležitá a jiní tři zaměstnanci, že naopak zákazníci tomuto nepřikládají žádnou velkou váhu. Dva zákazníci potvrdili myšlenku tří zaměstnanců, že obsluhující personál není pro ně důležitý a to kvůli tomu, že nakupují na internetu.

Z těchto výsledků je viditelné, že v některých případech se zaměstnanci se svými zákazníky shodli, ale bohužel ve většině ostatních případů nikoliv. Je velmi potřebné, aby cestovní kancelář XY provedla velký výzkum u svých zákazníků a například podobnou metodu zjišťování uvedla i v dotaznících, které se klientům dávají k vyplnění při odjezdu ze zájezdu. Zjištěné informace by měly být analyzovány a interpretovány všem zaměstnancům, aby bylo možné podle nich přizpůsobit i prodej a nabídku zájezdů svým zákazníkům.

V případě, že chce být nadále cestovní kancelář XY úspěšná u svých zákazníků, měla by se nad zmíněnými doporučeními zamyslet a pokusit se je začít řešit. Jedná se sice také o interní doporučení, která zákazníci nemají možnost vidět, ale pokud se bude nadále prohlubovat nespokojenost zaměstnanců v určitých oblastech jejich práce, může se stát, že se sníží jejich výkonnost a tuto situaci pocítí i zákazníci cestovní kanceláře XY.

Pokud se stane, že by začali být zaměstnanci cestovní kanceláře XY ještě více nespokojeni s určitými oblastmi jejich práce, může nastat situace, že jejich negativní nálada se promítne i do jejich komunikace se zákazníky a tím nepříznivě ovlivní jejich nákupní rozhodování. Právě díky nespokojenosti zaměstnanců se může stát, že cestovní kancelář XY začne ztrácet své zákazníky.

Druhou možností, která se dá do budoucna předpovídat je, že pokud cestovní kancelář XY nezlepší své jednání a pracovní vztah se zaměstnanci, je predikce ztráty těchto zaměstnanců. V dnešní době by si mohla cestovní kancelář XY říci, že se přeci jejich volná místa lehce obsadí novými uchazeči o zaměstnání. Bohužel je ale nutné si uvědomit, že na nové zaměstnance bude muset být vyhrazen čas pro jejich zaškolení a zapracování. Může se také stát, že během tříměsíční zkušební doby se tito zaměstnanci rozhodnou pod náporem tlaku a stresu ze strany vedení, že v zaměstnání pokračovat nechtějí. V tuto chvíli nastane opět další situace s hledáním nových a nových zaměstnanců. Nejedná se ale pouze o časové náklady, nýbrž samozřejmě o finanční.

Je tedy nutné, aby si cestovní kancelář XY svých stálých zaměstnanců opravdu velmi vážila a snažila se podporovat jejich spokojenost v pracovním prostředí.

Pokud se jedná o celkovou spokojenost zákazníků, je na velice vysoké úrovni. Při detailnějším prozkoumání odpovědí a například recenzí na internetových stránkách je již viditelné, že cestovní kancelář XY má stále co zlepšovat, aby svým zákazníkům přinášela vysokou hodnotu z uspokojení trávení jejich dovolené. Předchozí doporučení by mohly pomoci nalézt vhodný začátek pro změnu v uspokojování zákazníků a tím nalézt i další nové segmenty zákazníků, na které může začít cestovní kancelář XY působit.

4 Závěr

Každý podnik by měl sledovat a měřit spokojenost svých zákazníků, jelikož díky spokojenosti zákazníků se stává úspěšným. Zákazník je totiž pro každou firmu tou nejdůležitější osobou, které si musí vážit. V každém podniku je ale podle teorie nutné měřit spokojenost jak svých zákazníků, tak také zaměstnanců, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky. Spokojenost zaměstnanců s prací viditelně ovlivňuje jejich pozdější chování k zákazníkům a v případě, že by byl zaměstnanec nespokojený, může se stát, že i jeho komunikace se zákazníkem bude na mizivé úrovni a tím podnik může tohoto zákazníka ztratit.

V teoretické části této diplomové práce jsou popsány především názory jednotlivých vybraných autorů na téma customer relationship a spokojenost zákazníků. Řízení vztahů se zákazníky neboli customer relationship je v dnešní době velice důležitým tématem pro každou firmu. Každá organizace by si měla svých zákazníků velice cenit a snažit se jim přinášet ty nejlepší produkty, které může vyrobit či poskytnout. Každá firma chápe řízení vztahů se zákazníky odlišně, nicméně jedná se hlavně o to, jakým způsobem se chová podnik ke svým zákazníkům a zda umí tento vztah po navázání také rozvíjet a udržovat na správné úrovni.

Základem správného řízení vztahů se zákazníky může být právě i správný výběr zaměstnanců. Pokud prosazují zaměstnanci stejný cíl jako firma, je velice pravděpodobné, že podnik bude na trhu u svých zákazníků úspěšným. Zaměstnanci, kteří pracují na zákaznickém oddělení, by měli být správně proškoleni a motivováni ke své práci, při které se dosáhne spokojenosti zákazníků.

Je nutné, aby každá firma a její zaměstnanec pochopil potřeby a přání zákazníků, protože jen v tu chvíli, je možné, aby mohla firma zákaznické potřeby uspokojit. Ve chvíli, kdy je zákazník spokojený, je velice pravděpodobné, že bude stejnou firmu pravidelně vyhledávat i v budoucnosti pro uskutečnění dalšího nákupu. V případě, že má firma spokojené a stálé zákazníky, dosahuje veliké výhody na konkurenčním trhu. Existují různé možnosti měření spokojenosti zákazníků, mezi nimiž je také dotazníkové šetření, telefonické dotazování, mystery shopping a tak dále. V každém případě by se ale měla spokojenost měřit jak u externích zákazníků, tak u interních ukazatelů výkonnosti, což jsou zaměstnanci.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo popsat a zhodnotit spokojenost zákazníků vybrané cestovní kanceláře XY a doporučit možná řešení k jejímu zlepšení. Dílčími cíly bylo poté sestavení strukturovaného rozhovoru s vedoucím zaměstnancem cestovní kanceláře, na základě kterého byly zjištěny potřebné informace, které sloužily k sestavení dotazníků o spokojenosti pro zákazníky a zaměstnance cestovní kanceláře XY.

Vybraná cestovní kancelář XY, která má velice dobré postavení na českém trhu v cestovním ruchu, byla rozebrána v praktické části diplomové práce. Mezi jejími asi 250 zaměstnanci je 50 zaměstnanců, kteří mají na starost zákazníky. Přesně 11 z nich společně s manažerem pracuje na zákaznickém oddělení, kde jsou opravdu v každodenním kontaktu se zákazníky. Cestovní kancelář XY o sobě tvrdí, že je zákaznicky orientovanou firmou a svých zákazníků si velice cení, jelikož si uvědomuje, že bez zákazníků by její význam byl mizivý.

Mezi své zákazníky zařazuje cestovní kancelář XY převážně rodiny s dětmi, kterým umožňuje výjimečnou koncepci dovolené, při které poskytuje rodičům službu hlídání dětí každý den prostřednictvím česky hovořících animátorů v každé zahraniční destinaci na

předem určených hotelech. Druhým segmentem, který je pro cestovní kancelář XY velice důležitým, jsou dospělí lidé, kterým umožňuje strávení dovolené v hotelech vyhraněným pouze pro starší 18 let anebo opět s využitím česky hovořících animátorů, kteří jsou zaměřeni především na sportovní vyžití svých zákazníků. Spokojenost svých zákazníků měří cestovní kancelář XY pravidelně pomocí papírových dotazníků, které poskytuje k vyplnění svým zákazníkům prostřednictvím svých pobytových delegátů vždy při odjezdu z destinace.

Měření spokojenosti u zákazníků cestovní kanceláře XY bylo provedeno v této diplomové práci prostřednictvím dotazníku, který obsahoval 31 otázek a byl o schválení vedení cestovní kanceláře umístěn na oficiální stránku XY na Facebooku. Během tříměsíčního sběru odpovědí, bylo zaznamenáno 242 vyplněných dotazníků od zákazníků cestovní kanceláře XY. Druhý dotazník, který byl vytvořen na základě analýzy názorů autorů v teoretické části, obsahoval otázky pro zaměstnance cestovní kanceláře, kde byla zjišťována i jejich spokojenost v zaměstnání. Papírový dotazník pro zaměstnance byl podán 11 zaměstnancům zákaznického oddělení a čtyřem vedoucím pracovníkům cestovní kanceláře XY. S překvapením, byla jeho návratnost po týdenním sběru odpovědí 100%. Poslední část měření spokojenosti zákazníků obsahovala otázky, které měly stejné jak zákazníci, tak zaměstnanci cestovní kanceláře XY. Cílem této poslední části bylo zjištění, zda se umí zaměstnanci vcítit do pozice jejich zákazníků a opravdu ví, co zákazníci potřebují a vyžadují ke splnění své spokojenosti. K tomuto třetímu sběru dat bylo vybráno 62 zákazníků, kteří svolili k dalšímu kontaktování, ale návratnost odpovědí byla ve 42 případech.

Podle získaných odpovědí od zaměstnanců bylo zjištěno, že sice 66,7 % z nich je se svojí prací spokojených a dalších 13,3 % dokonce velmi spokojených, což je uspokojující informace, ale stále to není celých 100 %. Pořád zde zbývá 20 %, což odpovídá 3 zaměstnancům zákaznického oddělení, kteří spokojeni nejsou. Právě toto může být problém, jelikož tito zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni pro svojí práci a mohli by tento pocit na zákazníky cestovní kanceláře XY přenést a tím své zákazníky ztratit.

Zásadní informací během měření spokojenosti zaměstnanců je jejich systém odměňování. Bohužel 60 % zaměstnanců je nespokojených a dalších 13,3 % dokonce velmi nespokojených s odměnou za vykonanou práci. Cestovní kancelář XY by se měla určitě nad tímto bodem velice závažně zamyslet, jelikož se může stát, že o tyto již zaškolené a podle nich správně vybrané zaměstnance přijde, jelikož odejdou ke konkurenci, která jim může nabídnout vyšší platové ohodnocení. Cestovní kancelář XY by si měla uvědomit, že na nové zaměstnance by musela vynaložit další finanční prostředky a k tomu samozřejmě i určité časové období, než by byli schopni odvádět stejnou práci jako momentální zaměstnanci. Proto by bylo velice vhodné, aby raději své zaměstnance finančně podpořila za jejich výkonnost, jelikož jak bylo zjištěno, v zaměstnání tráví i hodně času, který přesahuje sjednanou pracovní dobu.

Z odpovědí zaměstnanců a také od vedoucího zaměstnance cestovní kanceláře XY bylo zjištěno, že dalším větším problémem je špatná komunikace na pracovišti. Z tohoto důvodu je cestovní kanceláři doporučeno, aby umožnila svým zákazníkům vyjádřit svůj názor během vyhraněných dnů v měsíci, kdy bude možné komunikovat s manažerem zákaznického oddělení, popřípadě umístit schránku pro sběr písemných připomínek, stížností atd.

Zákazníci cestovní kanceláře XY, kteří odpovídali na dotazník o měření jejich spokojenosti, byly ve většině opravdu rodiny s dětmi a to celkově 98 respondentů z celkových 242. Tímto se potvrdilo tvrzení cestovní kanceláře XY, která se snaží na tuto skupinu zákazníků působit. Z tohoto počtu si celkově 72 z nich vybralo právě hotel, který nabízí česky hovořícího animátora, a jeho služeb využili. Určitě se doporučuje na tento segment působit nadále a to

v mnohem větším měřítku například pomocí televizní reklamy, popřípadě na tuto skutečnost upozorňovat na vybraných školách a školkách.

Velice překvapivým zjištěním bylo, že zákazníci z nabízených zahraničních destinací, vyhledávají převážně Tunisko. Vzhledem k událostem, které se v této destinaci odehrály v loňském roce, kdy byly v této destinaci zaznamenány teroristické útoky, je velice nutné, aby byla monitorována bezpečnost v této zemi, jelikož je velice pravděpodobné, že v letošním roce 2016 bude větší množství zákazníků tuto destinaci vyhledávat.

Pozitivní informací, která byla vyhodnocena, je vysoká spokojenost v 95,6 % se službami delegátů, kteří jsou v mnoha případech pro zákazníka jediným zástupcem cestovní kanceláře XY, které během čerpání své dovolené poznají. Stejně tak povzbuzující informace je v případě nákupu zájezdů v kamenných pobočkách, kde z celkových 120 zákazníků bylo 119 spokojených, což poukazuje na správně vybraný personál.

Vzhledem ke zjištěným informacím je velice nutné, aby cestovní kanceláře zapracovala na spolupráci s leteckými společnostmi, jelikož v této otázce bylo 5,8 % nespokojených a 57 % pouze průměrně spokojených. Bohužel ale cestovní kancelář nezodpovídá za naplánované časy odletů, popřípadě zpoždění letadel a na tuto skutečnost je nutné upozornit i své zákazníky. Mnoho zákazníků si tuto informaci neuvědomuje a díky tomu přichází cestovní kancelář XY o své zákazníky.

Během zjišťování, zda se dokážou zaměstnanci zákaznického oddělení cestovní kanceláře XY vcítit do potřeb svých zákazníků, bylo zjištěno, že podle obou skupin je nejdůležitějším kritériem při výběru zájezdu jeho cena. Naopak nejméně důležitým bodem je pro obě dvě skupiny design a provedení kanceláří. Bohužel v dalších kritériích se názory zaměstnanců a zákazníků rozcházejí, proto je velice nutné, aby bylo u zákazníků cestovní kanceláře XY provedeno měření na jejich priority a podle získaných informací si zaměstnanci uvědomili, jakým způsobem mají přizpůsobit komunikaci se svými zákazníky při prodeji nebo naopak reklamaci zájezdu.

Celková spokojenost se zájezdem dotazovaných zákazníků cestovní kanceláře XY dosahuje 71,9 % a při hodnocení celkové spokojenosti s veškerými službami 47,1 % v odpovědích výborně a 40,5 % chvalitebně.

Je tedy viditelné, že cestovní kancelář XY si i přes určité nedostatky udržuje u svých zákazníků velice dobrou pověst a její služby budou nadále využívány. V případě, že by cestovní kancelář XY využila jednotlivých doporučení ke zlepšení spokojenosti svých zaměstnanců a zákazníků, mohla by se stát vedoucí cestovní kanceláří na českém trhu.

Literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN 80-2475-258-1.

CESTOVNÍ KANCELÁŘ XY. *Zpráva pro rok 2015 cestovní kanceláře XY*. Interní materiály. Praha, 2015.

CESTOVNÍ KANCELÁŘ XY. *Zpráva pro 1. čtvrtletí pro rok 2016 cestovní kanceláře XY*. Interní materiály. Praha, 2016.

ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník.* Praha: ČSNI., 2016.

DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. ISBN 80-247-0401-3.

GFK PRAHA, INCOMA CONSULT KOLEKTIV AUTORŮ. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků – Od teorie k praxi*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01686-6.

HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna – Jak mít více zákazníků a větší tržby*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4162-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategie a trendy.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management.* 12. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 80-2471-359-5.

KOZÁK, V. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. 1. vydání. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOCKE, E. A. *The nature and causes of job satisfaction.* 1. vydání. Chicago: Rand McNally, 1976. ISSN 1297-1349.

LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferenciované řízení vztahů se zákazníky.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 80-2473-155-X.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 1943, p. 50. ISSN 370-396.

NĚMCOVÁ, M. *Jak se stát úspěšnou ženou.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1597-X.

NENADÁL, J. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků.* 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 90-02-01672-6.

NOVÝ, I., PETZOLD, J. *(NE)spokojený zákazník – náš cíl?!*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1321-7.

SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 80-247-0514-1.

STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky – Customer relationship management.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. ISBN 80-7169-813-X.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu -uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-887-8.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 80-2473-651-9.

VYSEKALOVÁ, J. A KOLEKTIV. *Chování zákazníka – Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“?*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-247-3628-3.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

Cestovní kancelář XY. O nás. *XY* [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z WWW: http://www.xy.cz/o-nas/.

Seznam příloh

Příloha 1……..…….…..... I

Příloha 2……. II

Příloha 3…… IX

Příloha 4…… XI

Příloha 5……..…… XXVII

Přílohy

Příloha 1

<u>Dotazník pro zákazníky cestovní kanceláře XY:</u>

1. **Kde jste se poprvé o cestovní kanceláři XY doslechli?**
    - Z internetu
    - Z televizní reklamy
    - Z novin nebo časopisu
    - Od známých
    - Jinde

2. **Kolikrát jste již s XY cestovali?**
    - Pouze jednou
    - Dvakrát až třikrát
    - Více jak čtyřikrát

3. **Do jaké země jste s cestovní kanceláří XY cestovali?**
    - Egypt
    - Tunisko
    - Španělsko
    - Maroko
    - Řecko
    - Turecko
    - Itálie
    - Pokud jiná země, tak která?

4. **Kde jste si zájezd koupili?**
    - Internet
    - Pobočka
    - Jinde

5. **Byli jste spokojeni s prodejem zájezdu?**
    - Ano
    - Pokud ne, co bylo špatně?

6. **S kým jste na dovolenou cestoval/a?**
    - S rodinou
    - S přítelem/přítekyní
    - S přáteli
    - Sám/a
    - S někým jiným

7. **Jaká byla vaše představa o dovolené?**
    - Odpočinková
    - Poznávací
    - Akční / Sportovní
    - Líbánky
    - Jiná

8. **Byli jste se zájezdem spokojeni?**
    - Ano
    - Částečně
    - Vůbec. Co bylo na dovolené špatně?

9. **Byl vám během dovolené k dispozici česky hovořící delegát?**
    - Ano
    - Ne
    - Ani nevím, že tam nějaký delegát měl být

10. **Využili jste služeb delegáta v nějaké krizové situaci (nemoc, ošetření místním lékařem, výměna pokoje atd.)?**
    - Ano
    - Ne, nebylo potřeba
    - Ne, nemohli jsme ho najít anebo se mu dovolat
    - Chtěli jsme, ale nebyl ochotný nám pomoci

11. **Zakoupili jste si u delegáta některý z výletů?**
    - Ano
    - Ne, na žádný z výletů jsme nejeli
    - Ne, využili jsme místních prodejců na pláži, v hotelu atd.

12. **Jak byste celkově zhodnotili spokojenost s delegátem cestovní kanceláře XY?**
    - Velmi profesionální
    - Profesionální
    - Nepříliš profesionální
    - Není vůbec profesionální

13. **Víte, co znamená pojem Croco club a Blue club?**
    - Ano
    - Ne
    - Už jsem tyto pojmy slyšel/a, ale nemůžu si přesně vzpomenout

14. Pokud jste měli v hotelu k dispozici česky hovořícího animátora, využili jste jeho služeb?

- Ano, cíleně jsem si koupil/a hotel s česky hovořícím animátorem
- Ano, ale předem jsem vůbec nevěděl/a, že tam animátor bude
- Ano, byli jsme s ním v častém kontaktu
- Ne, nepotřebovali jsme ho
- Ne, byl nám nesympatický
- Ne, celou dovolenou jsme ho neviděli

15. Byli jste spokojeni s leteckou společností?

- Ano
- Průměr
- Vůbec

16. Co bylo pro vás nejdůležitější při nákupu dovolené od CK XY?

- Cena
- Destinace
- Akční slevy
- Croco club nebo Blue Club
- Oblíbený hotel, do kterého jsme jeli již po několikáté
- Doporučení od známých
- Termín dovolené
- Něco jiného

17. Museli jste zájezd reklamovat?

- Ano
- Ne
- Chtěli jsme, ale nakonec jsme nereklamovali

18. Jakým způsobem jste reklamaci vyřizovali?

- U delegáta v destinaci
- E-mailem
- Na pobočce
- Telefonicky
- Jinak

19. Byla vám reklamace uznána a byli jste spokojeni s jejím řešením?

- Ano
- Byla uznána, ale ne k naší spokojenosti
- Nebyla uznána
- Soudíme se

20. Jak se vám jeví cestovní kancelář z pohledu profesionality?

- Velmi profesionální
- Profesionální
- Nepříliš profesionální
- Není vůbec profesionální

21. Jaká je kvalita služeb cestovní kanceláře XY ve srovnání s konkurencí?

- Mnohem lepší
- O něco lepší
- Zhruba stejná
- O něco horší
- Mnohem horší

22. Jsou pro vás ceny zájezdů přijatelnější ve srovnání s konkurencí?

- O mnoho přijatelnější
- O něco přijatelnější
- Přibližně stejně přijatelné
- O něco méně přijatelné
- Mnohem méně přijatelné

23. Jak kvalitní byl zákaznický servis CK XY?

- Velmi kvalitní
- Spíše kvalitní
- Kvalitní
- Spíše nekvalitní
- Velmi nekvalitní

24. Jak jste byli celkově spokojeni se zaměstnanci cestovní kanceláře?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

25. Jaké celkové hodnocení byste dali cestovní kanceláři XY?

- Výborně
- Chvalitebně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

26. Doporučili byste CK XY i ostatním?

- Určitě ano
- Pravděpodobně ano
- Nevím
- Pravděpodobně ne
- Určitě ne

27. Využijete služeb cestovní kanceláře XY i pro rok 2016?

- Ano, již máme zájezd zaplacený
- Ano, ještě ale vybíráme, kam poletíme
- Ano, čekáme na last minute
- Ne, už nikdy s touto cestovní kanceláří nikam letět nechceme
- Ne, zájezd jsme zakoupili u konkurence
- Ne, letos do zahraničí nepojedeme
- Něco jiného

28. Do jaké věkové kategorie patříte?

- do 18 let
- 19 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 let a více

29. V jakém kraji bydlíte?

- hlavní město Praha
- Středočeský
- Liberecký
- Ústecký
- Královehradecký
- Karlovarský
- Plzeňský
- Jihočeský
- Vysočina
- Pardubický
- Olomoucký
- Jihomoravský
- Zlínský
- Moravskoslezský
- Nebydlím v České republice

30. Jste muž či žena?

- žena
- muž

31. V případě nutnosti, je možné vás kontaktovat s dalšími detailními otázkami? Předem děkuji!

- Ne
- Ano. Prosím uveďte jakýkoliv kontakt (e-mail, telefon, facebook atd.).

Příloha 2

Strukturovaný rozhovor s vedoucím zaměstnancem cestovní kanceláře XY:

1. **Jak přistupujete v cestovní kanceláři k pojmu customer relationship management? Je pro vás důležitý? Co pro vás znamená?**

Jsou pro nás nejdůležitější, bez zákazníků nejsme nic…

2. **Čím je u vás podmíněno úspěšné řízení vztahů se zákazníky?**

Máme zákaznicky orientované call centrum, zákaznické oddělení, pobočky, internetové oddělení, oddělení reklamací.

Je nutné vždy zákazníkovi vyhovět a pomoci mu, vysvětlit situaci a společně se dobrat k tomu nejlepšímu řešení.

Naším cílem je, aby se zákazníci mohli volně vyjadřovat na Facebooku, je nutné, abychom my začali reagovat na jejich všechny podněty, připomínky, dotazy, zatím to u nás úplně není 100%, teprve je to pro nás novinka.

3. **Řekli byste, že jste zákaznicky orientovaná společnost?**

Ano, samozřejmě.

4. **Kdo jsou vaši zákazníci? Pokuste se je specifikovat…**

Věkový průměr asi 38 let, střední třída, středně vzdělaní.

5. **Na který segment zákazníků se z vašeho pohledu XY nejvíce soustředí?**

Prezentujeme se jako rodinná cestovka, ale je to půl napůl… Rodiny napůl s dospělými.

Chceme rozjet novou kampaň na 55plus senioři - lowcost dovolená – 35let – 50let – hotel se snídaní a aby peníze utratili na místě za auto, jídlo atd.

Pokud jedou klienti na svatební cestu, musí to nahlásit předem a my ji uvedeme do smlouvy. Vždy hlásíme tuto situaci předem delegátům a hotelům, aby mohli něco na pokoji pro ně připravit. V Turecku dělají special nabídky pro novomanžele – například větší a luxusnější pokoj, můžou jít do jiné restaurace na jídlo, snídaně do postele, soukromá vířivka.

6. **Kolik zákazníků bylo s vaší CK v roce 2015 na dovolené?**

110 tisíc, což je pokles oproti loňsku, kdy to bylo asi 130 tisíc.

7. **Spokojenost zákazníků sledujete podle papírových dotazníků, které klienti dostávají v destinaci od svých delegátů… Využíváte ještě další způsob sledování spokojenosti?**

Pouze papírově… Naším cílem je, aby klienti odpovídali a vyjadřovali spokojenost e-mailem, ale zatím k tomu nemáme vytvořenou databázi.

8. **Jaká byla spokojenost klientů vaší CK v roce 2015?**

Spokojených zákazníků bylo 99,18 %, nespokojených tedy pouze 0,82 %.

9. **Teorie uvádí, že během určitého období přichází každá firma o větší množství svých zákazníků (může se jednat například o přestup ke konkurenci). Již toto období ve vaší společnosti nastalo? Pokud ano, jak se s tím CK vypořádala?**

V minulém roce 2015… Kvůli celosvětové situaci – nikoliv konkurence. Kvůli tomu jsme samozřejmě dennodenně v kontaktu s našimi lidmi, které máme v destinacích a získáváme pravidelné informace.

10. **Jakou reklamu využíváte k upoutání pozornosti zákazníka? Která se vám osvědčila jako nejlepší?**

TV, katalogy, rádio – nejlépe se dostanou informace k nejvíce lidem, máme nasmlouvané rádio Impuls, Kiss, Evropa 2… Z televize je to Nova…. Facebook., bannery na internetu – máme 2 lidi, kteří pracují na klíčových slovech.

11. **Jak a kde zákazníky informujete o svých nabídkách?**

V katalogu, televizi, internetu, na Facebooku, v tiskovinách, rádiu a hlavně také na pobočkách.

12. **Aby zákazníci byli spokojení, je nutné mít vhodné zaměstnance. Kolik zaměstnanců je na zákaznickém centru?**

50 celkem se stará pouze o zákazníky na centrále a zákaznické centrum má 11 lidí a manažera.

13. **Jsou vaši zaměstnanci, kteří jsou v dennodenním kontaktu s klienty, nějak speciálně školeni?**

Mají vstupní školení. Pražské pobočky mají externí školení, jednou za půl roku je mystery shopping. Myslím si, že ale nejsou moc dobře proškolení, mystery shopping není vždy pravdivý a správně zapsaný… Jinak naši zaměstnanci mají nahrávané telefony a pobočky jsou pod kamerami.

14. **Teorie uvádí, že zaměstnanci v oddělení péče o zákazníky mají tu nejtvrdší práci… Je to tak i u vás? Pokud ano, snažíte se nějak předcházet stresovým situacím? Nebo pomáháte svým pracovníkům stres nějak předcházet? (například školení proti stresu, činnosti mimo kancelář, předcházení workoholismu…)**

Školení asertivity, nedá se předejít stresu jen tak, situace se mění z minuty na minutu… Problémem jsou přesčasy, protože se prostě věci posílají až moc pozdě a musí se řešit ve chvíli, kdy přijdou, takže nejde zaručit stálou pracovní dobu. Na to jsou ale zaměstnanci upozorňováni již při výběrovém řízení.

15. **Jak by měl vypadat váš ideální zaměstnanec, který pečuje o zákazníky?**

Ochotný řešit problémy, asertivní, mít pozitivní přístup, komunikační dovednosti, odolnost proti stresu a průměrný věk 27 let.

16. **Pokud po nějaké době zjistíte, že váš zaměstnanec tyto předpoklady nemá, snažíte se ho ještě chvíli udržet nebo je pro vás lepší ho přesunout na jinou pozici či se s ním rozloučit úplně? Často se stává, že i pro zaměstnance je to velká úleva, že může odejít…**

Oba dva přístupy.

17. **Kdo je podle vás spokojený zákazník?**

Ten, který se vrátí, sám se ozve, chválí delegáty, celkovou organizaci, sice napíše negativum, ale pojede znovu.

18. **Když měříte spokojenost svých zákazníků, věnujete pozornost pouze určitému segmentu či měříte spokojenost u všech?**

Měříme u všech najednou.

19. **Pokud zjistíte vysoký úbytek spokojenosti, zjišťujete jeho příčinu a snažíte se jí nějakým způsobem řešit?**

Ano, zjišťujeme. Pokud je na určitém hotelu nespokojených klientů hodně, hotel odstraníme z naší nabídky.

20. **Využíváte mystery shopping? Jedná se o tzv. špionáž v terénu, kde ve vašem případě by předem určený člověk předstíral zájem o zájezd například ve vaší pobočce či po telefonu…. Nebo by mohl předstírat reklamaci zájezdu atd.**

Ano, využíváme, ale ne na konkurenci.

21. **Sledujete také konkurenční cestovní kanceláře?**

Ano, denně. Dělají se tabulky s jejich cenovými nabídkami.

22. **Každá společnost by měla věnovat pozornost i svým zaměstnancům… Měříte i jejich spokojenost? Co je pro ně motivací k lepšímu výkonu?**

Jeden pokus na měření byl, ale vyhodnocení bylo nepravdivé.

23. **Pokud by vaši zaměstnanci byli nespokojeni, snažili byste se vylepšit tuto situaci?**

Na oddělení reklamací si manažer často vyslechne názory svých podřízených a snaží se situaci vylepšit. Bohužel to je ale na každém oddělení jinak.

24. **Co je podle vás nejdůležitější, aby byl zákazník spokojený?**

Vyhovět mu v požadavcích, a aby se vrátil… Všechno musí být podle něj super.

Příloha 3

Dotazník pro zaměstnance zákaznického oddělení cestovní kanceláře XY:

Jelikož ke spokojenosti zákazníků přispívá i spokojenost zaměstnanců, chtěla bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká vaší spokojenosti na pracovišti. Dotazník je samozřejmě anonymní!

Charakteristika vaší spokojenosti	Míra spokojenosti				
	Velmi spokojen	Spokojen	Průměrně spokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
Vztahy mezi lidmi					
Spokojenost s prací					
Pracovní prostředí					
Bezpečnost práce, ochranné pomůcky					
Možnost vzdělávání					
Informovanost ve firmě					
Zaměstnanecká jistota					
Zaměstnanecké výhody					
Podmínky budoucí prosperity					
Řízení firmy					
Komunikace					
Odměňování					
Motivace					
Možnost samostatného rozhodování a samokontroly					

Prosím rozdělte 100 bodů mezi následující znaky podle toho, jak si myslíte, co je pro vaše zákazníky cestovní kanceláře důležité.

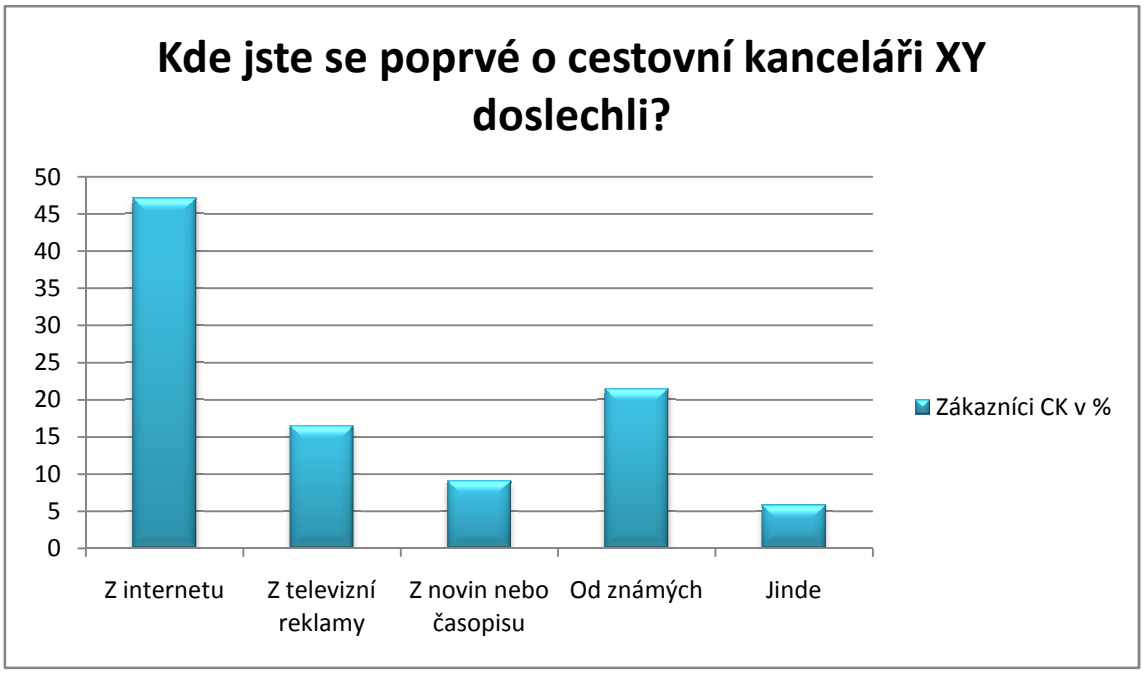
To znamená, že například Dostupnost prodejních míst bude mít 35 b., úroveň katalogu zájezdů a služeb 5 b. atd. Součet bude dohromady 100 bodů.

Dostupnost prodejních míst	
Způsobilost obsluhujícího personálu	
Chování obsluhujícího personálu	
Úroveň katalogu zájezdů a služeb	
Rozsah nabídky zájezdů	
Dostupnost míst odjezdů na zájezdy	
Způsobilost průvodců a delegátů	
Design a provedení interiéru kanceláří	
Rozsah poskytování dodatkových služeb (letenky, víza apod.)	
Cena zájezdu	
Destinace	

Příloha 4

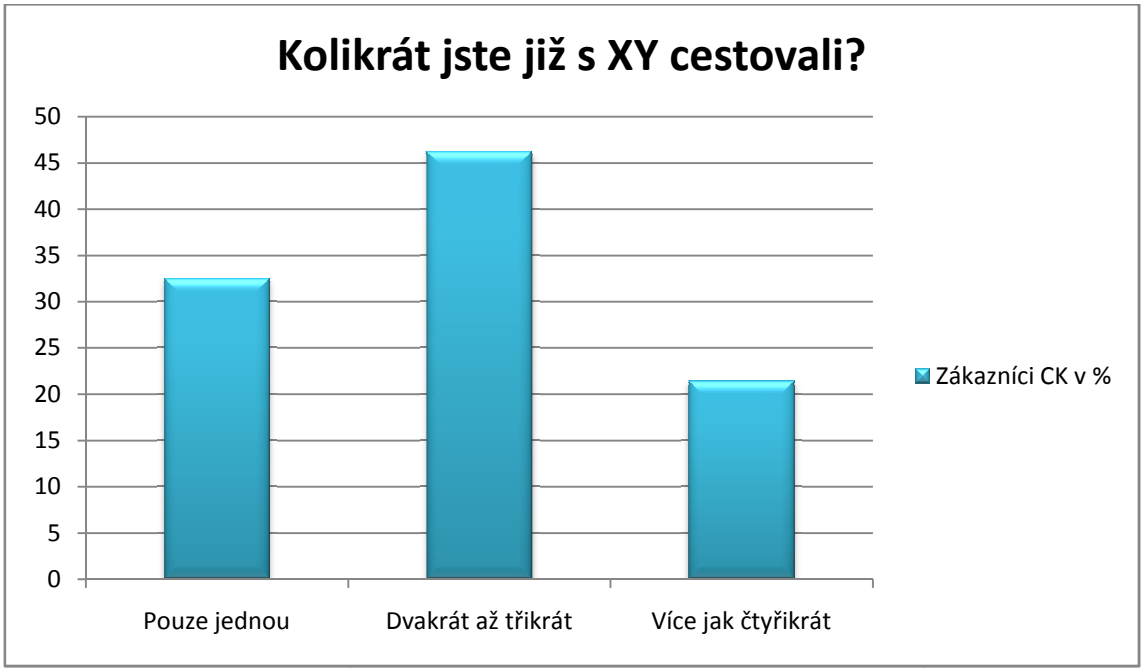
Grafické procentuální znázornění odpovědí zákazníků cestovní kanceláře XY na dotazníkové šetření od 15. 1. - 15. 4. 2016:

Odpovědi zákazníků na dotazník



Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník

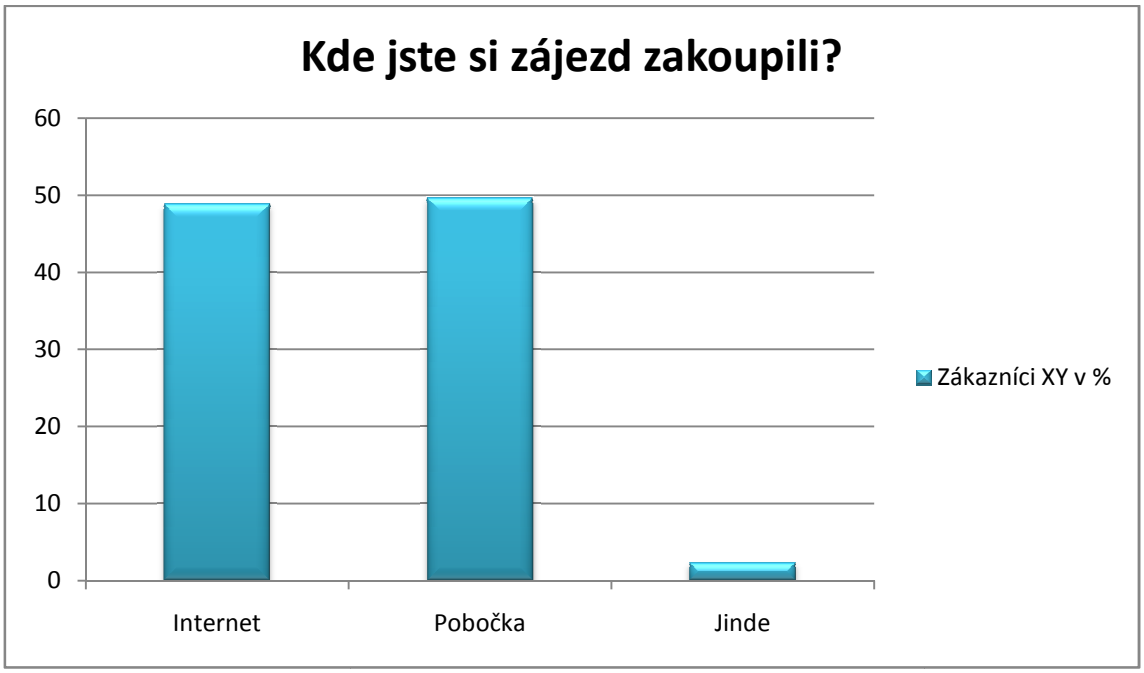


Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník

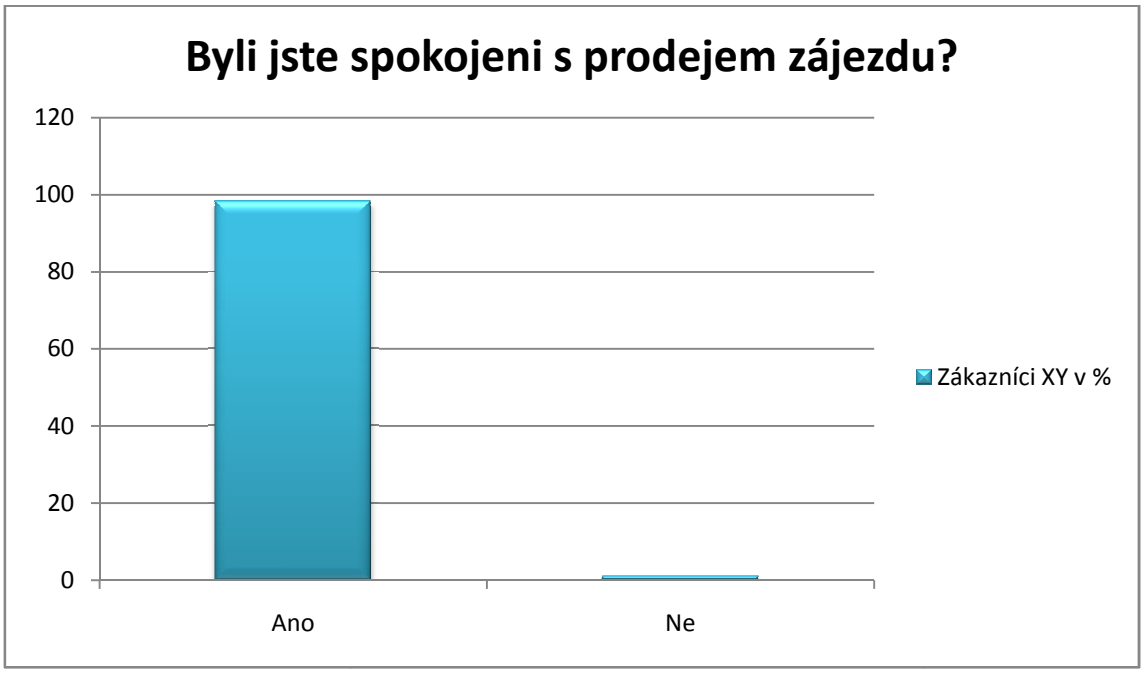
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



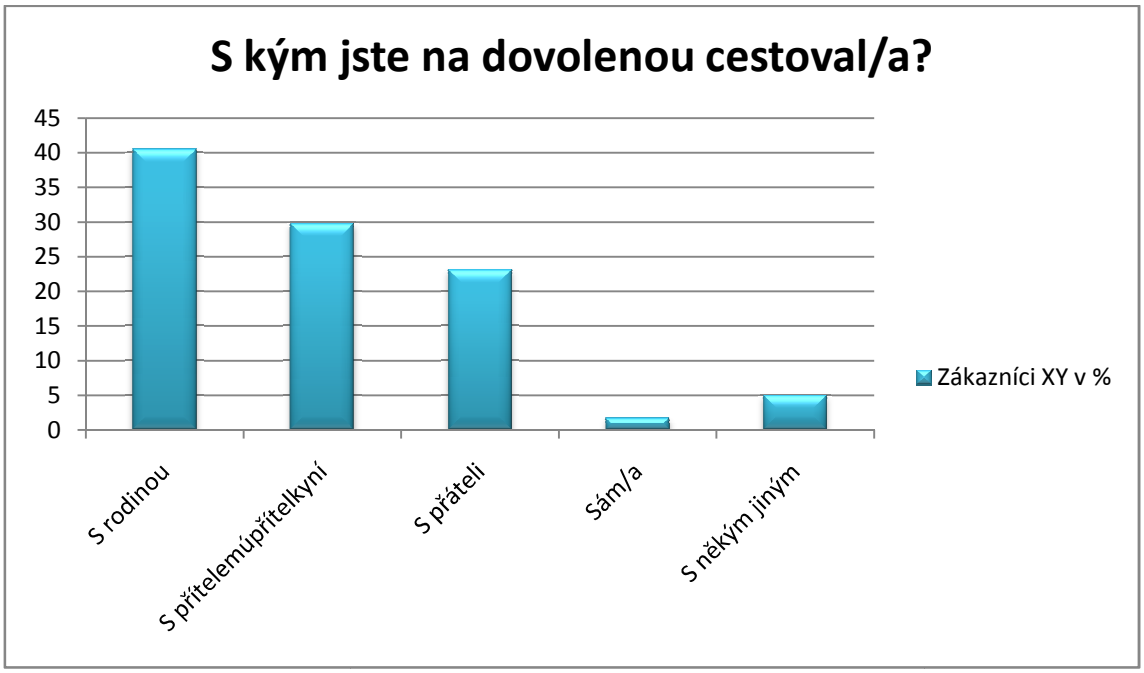
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



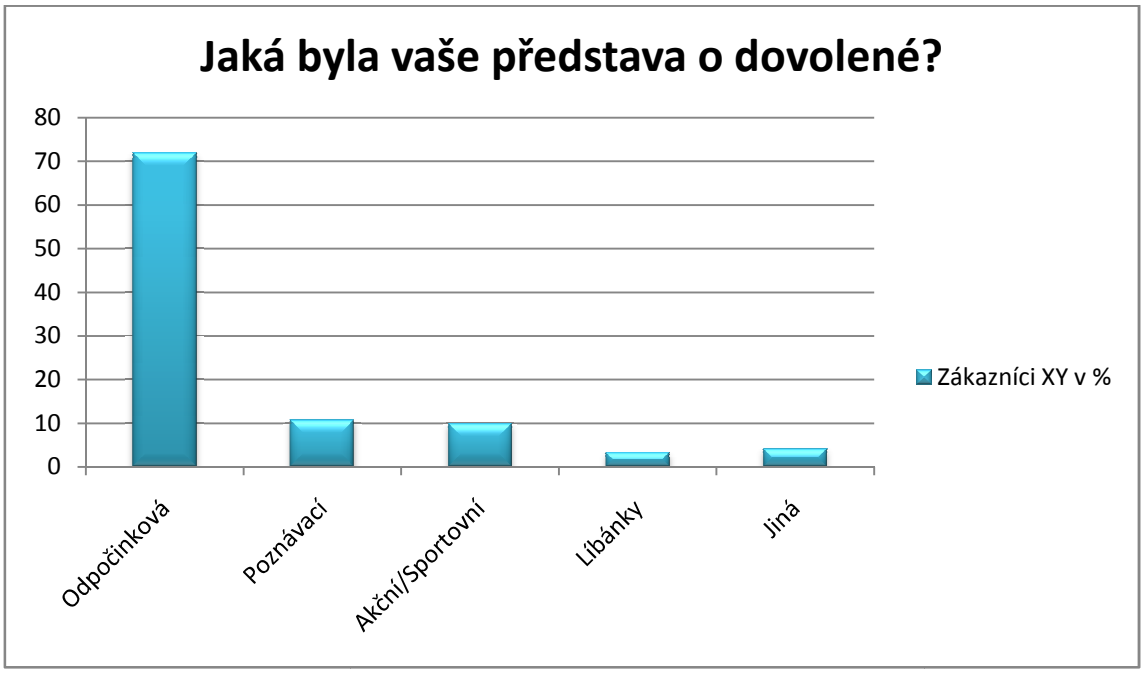
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



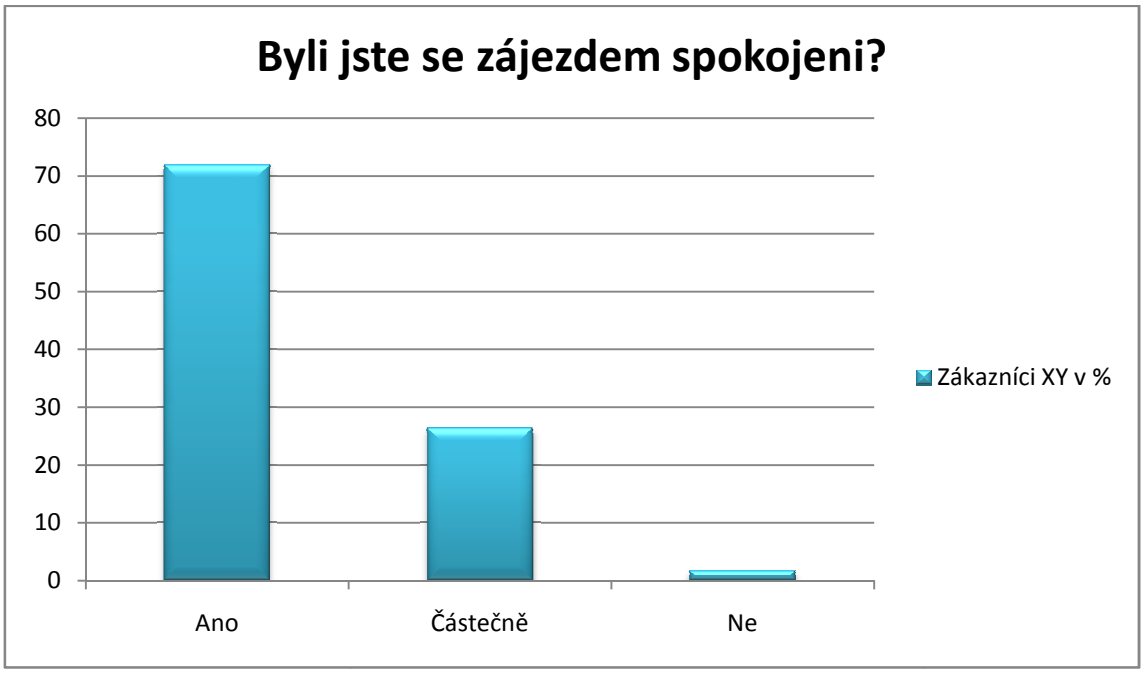
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



Zdroj: vlastní výzkum

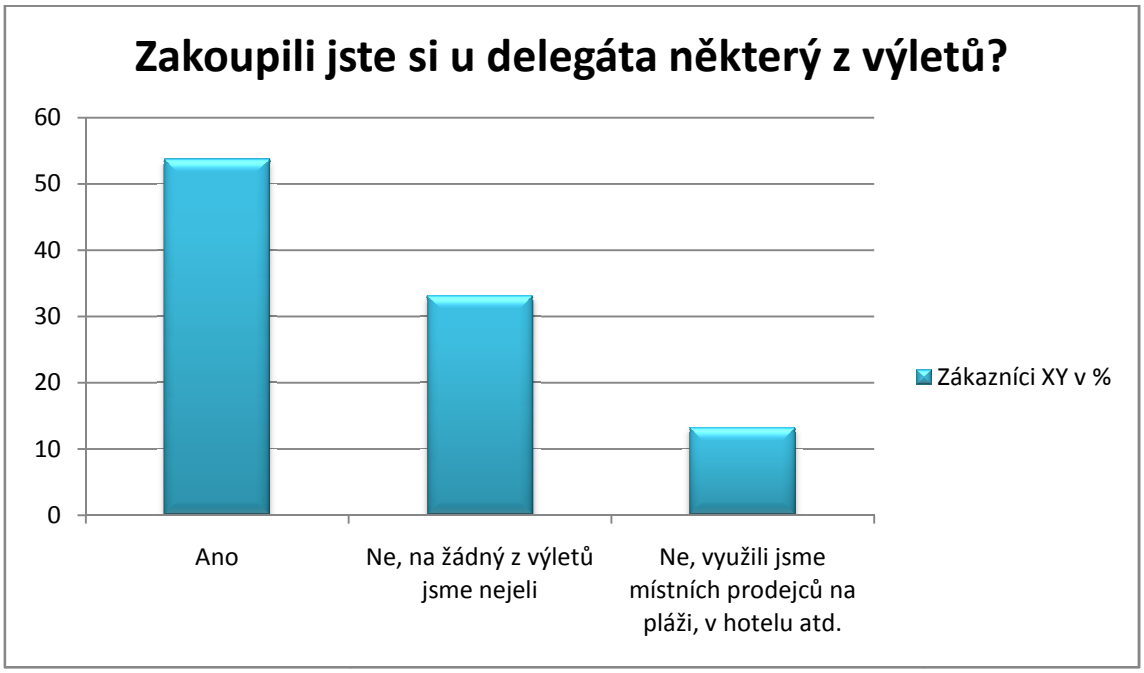
Odpovědi zákazníků na dotazník

Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník

Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník

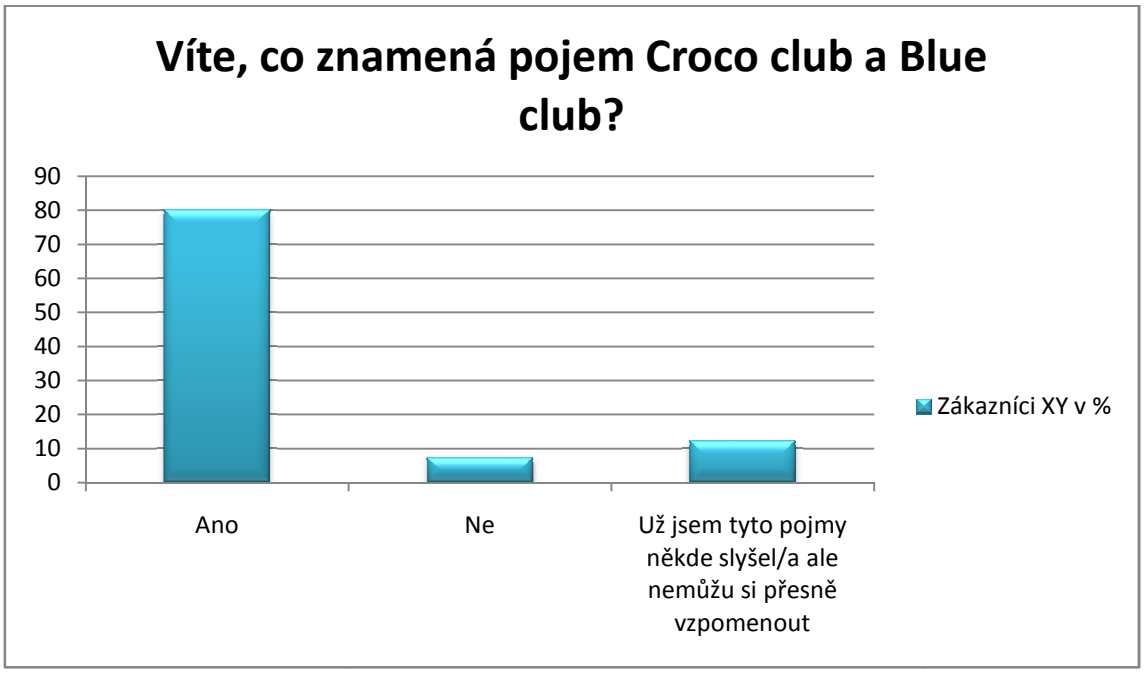


Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník

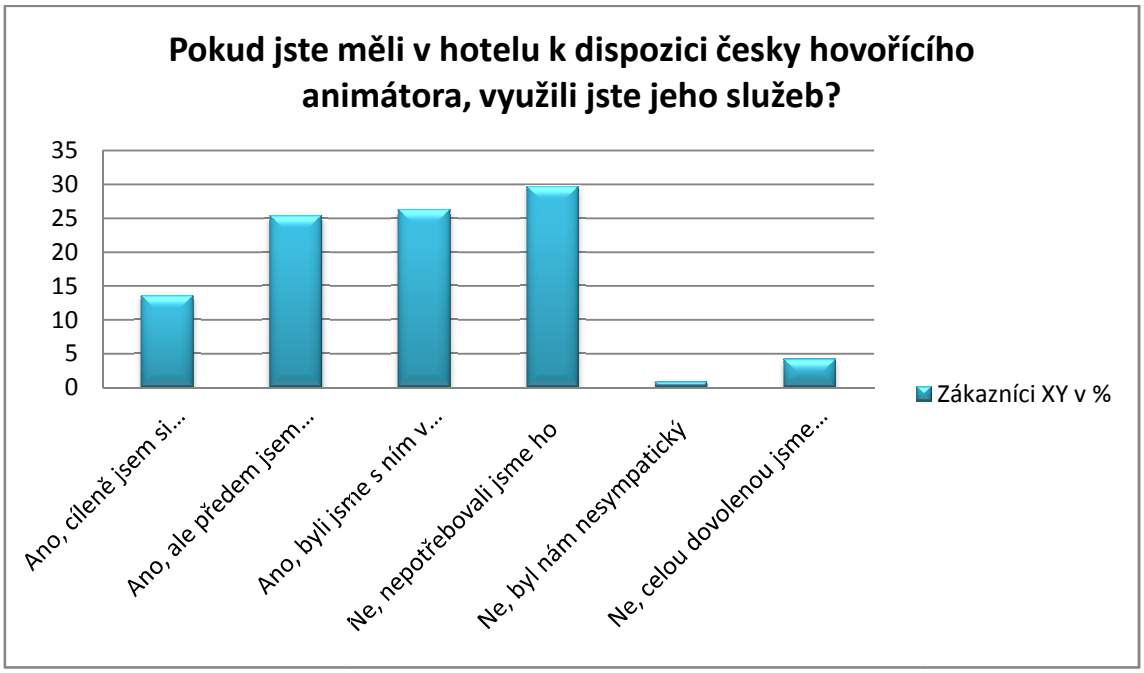
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



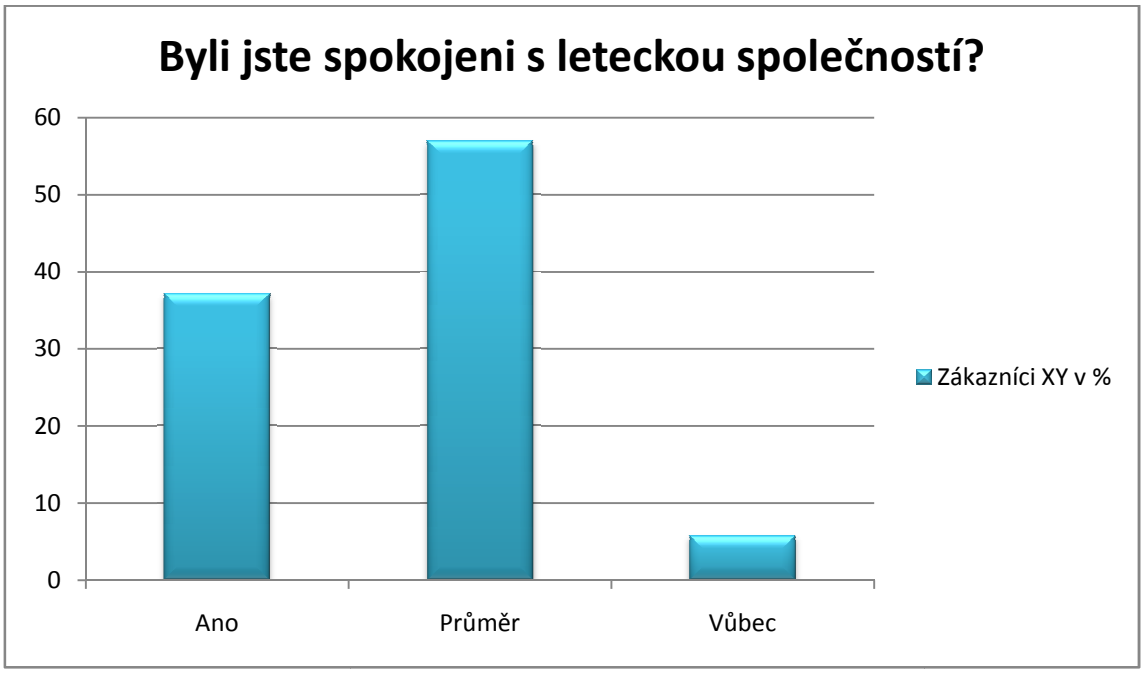
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



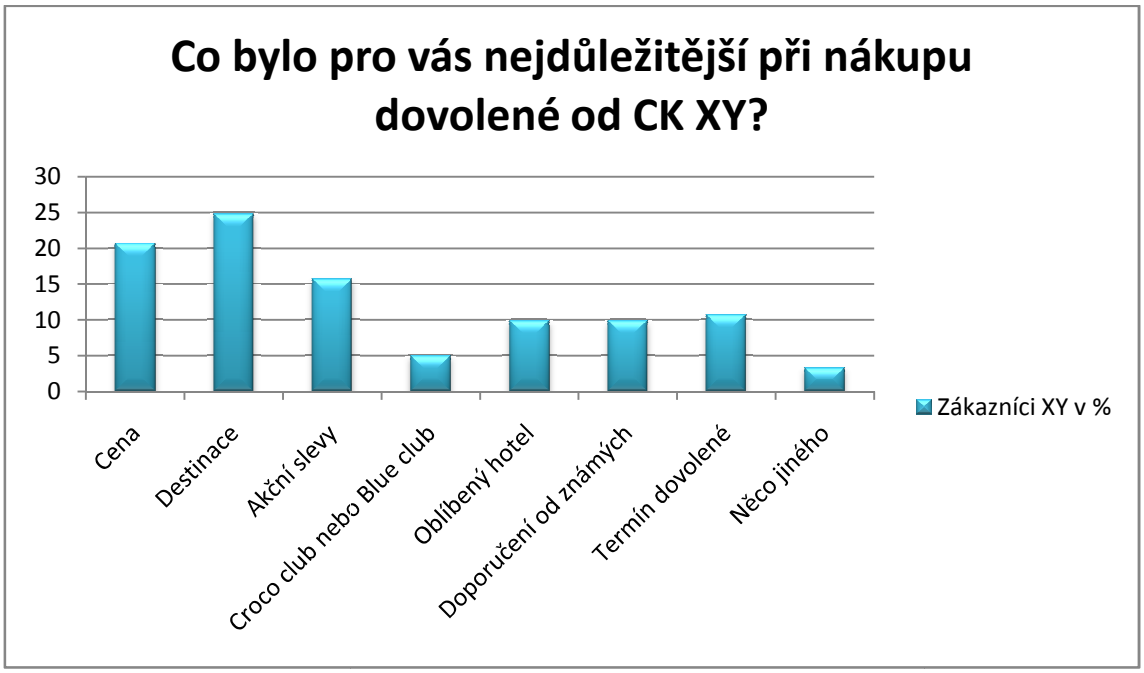
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



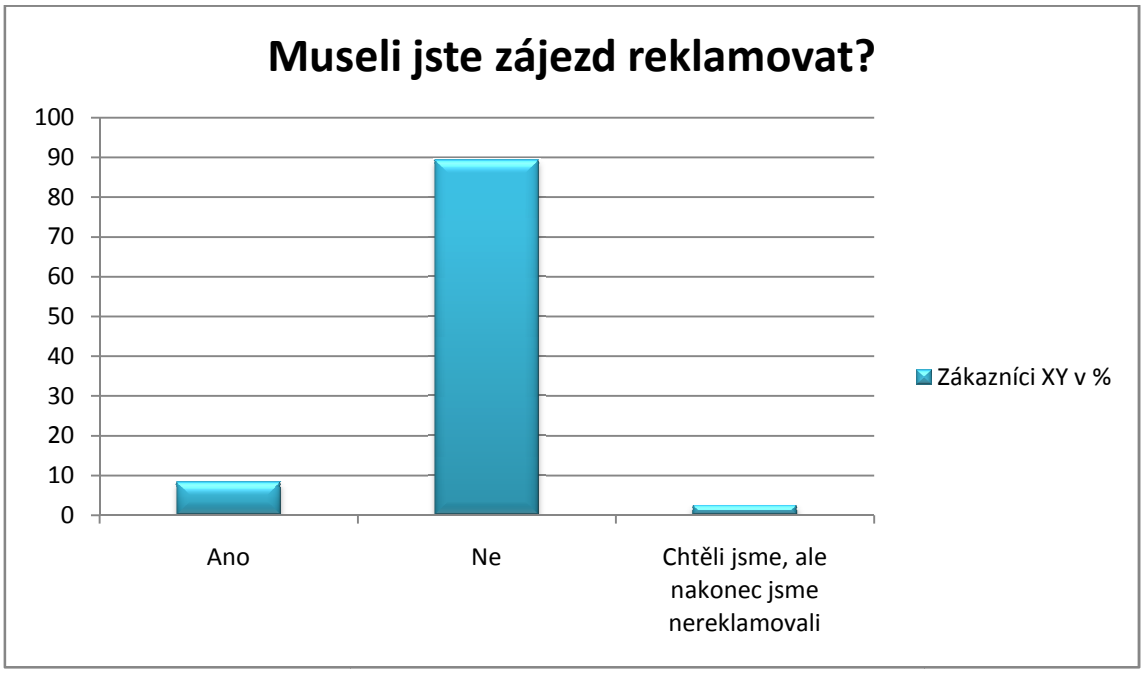
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



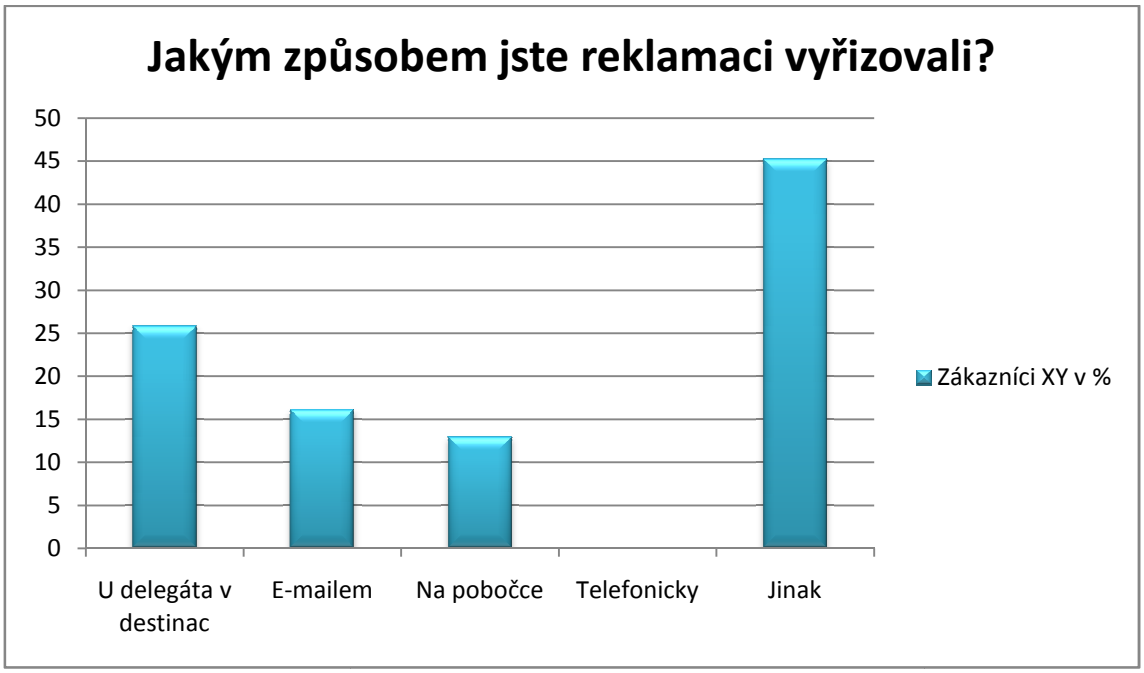
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník

Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník

Zdroj: vlastní výzkum

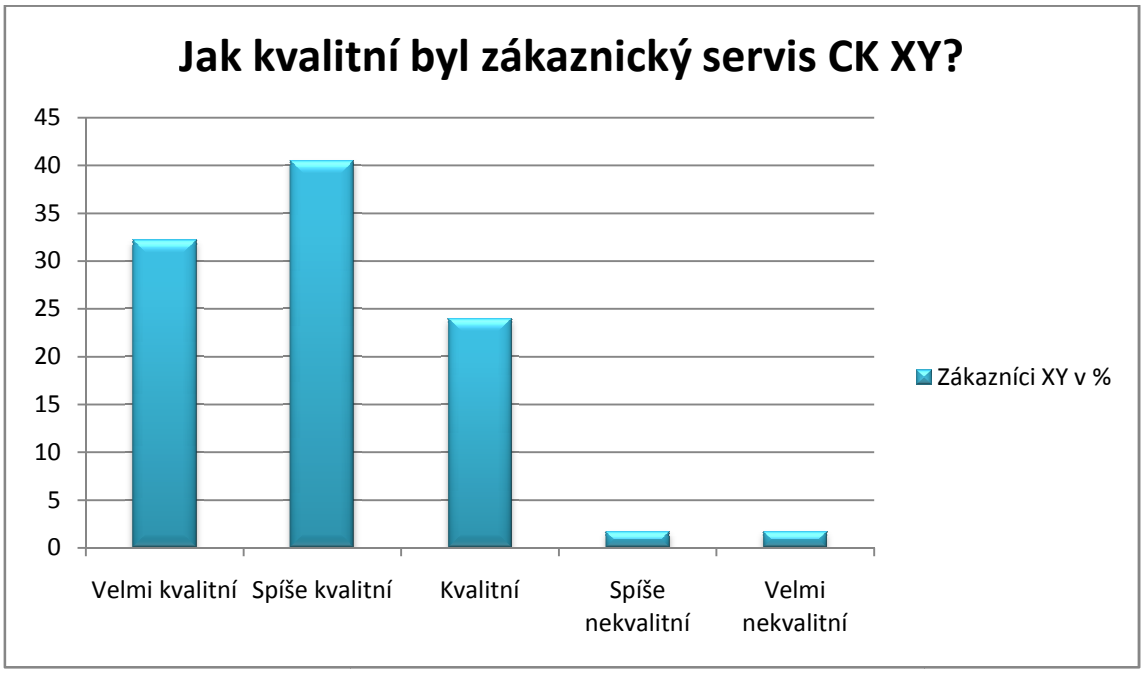
Odpovědi zákazníků na dotazník

Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník

Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník

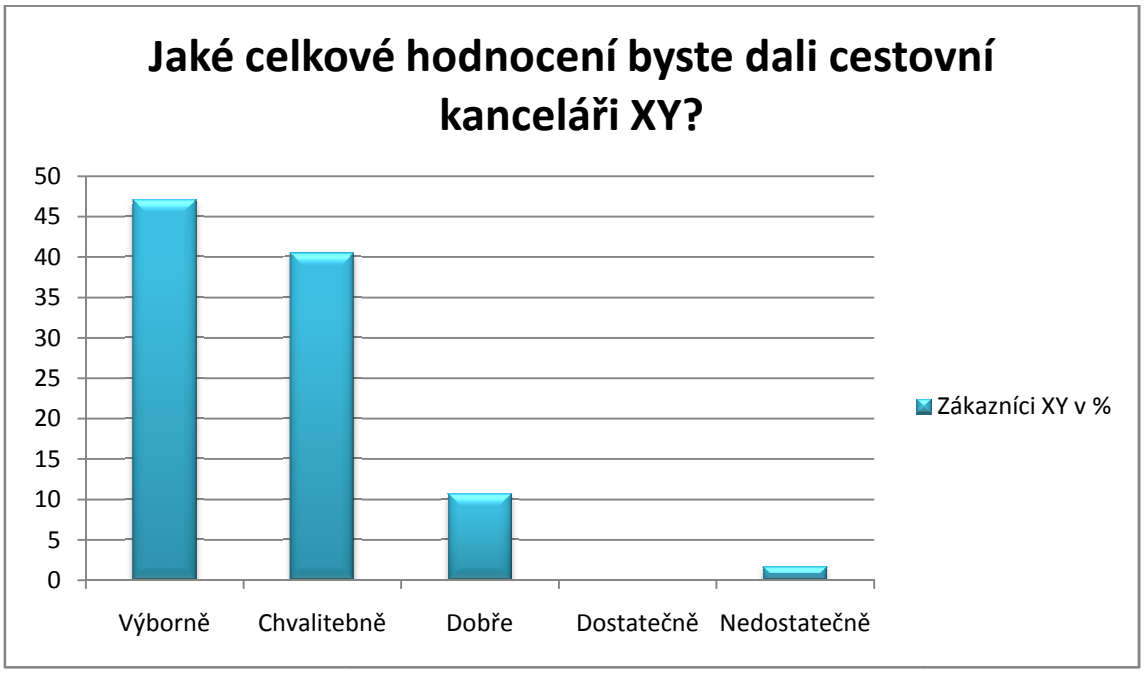


Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník

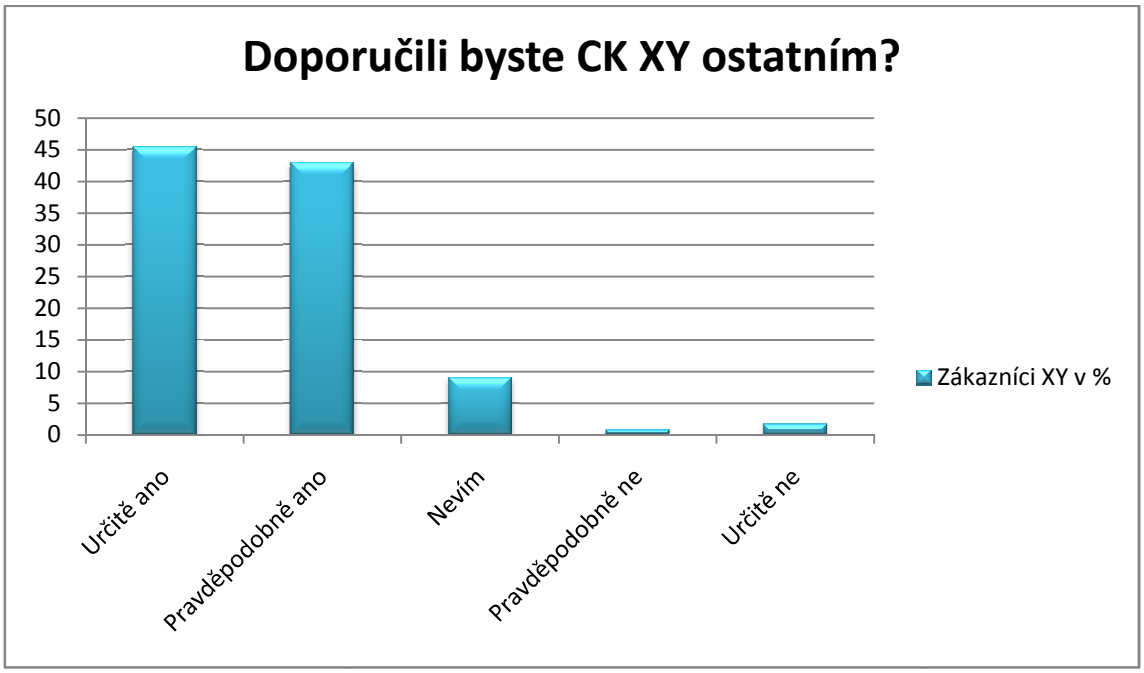
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



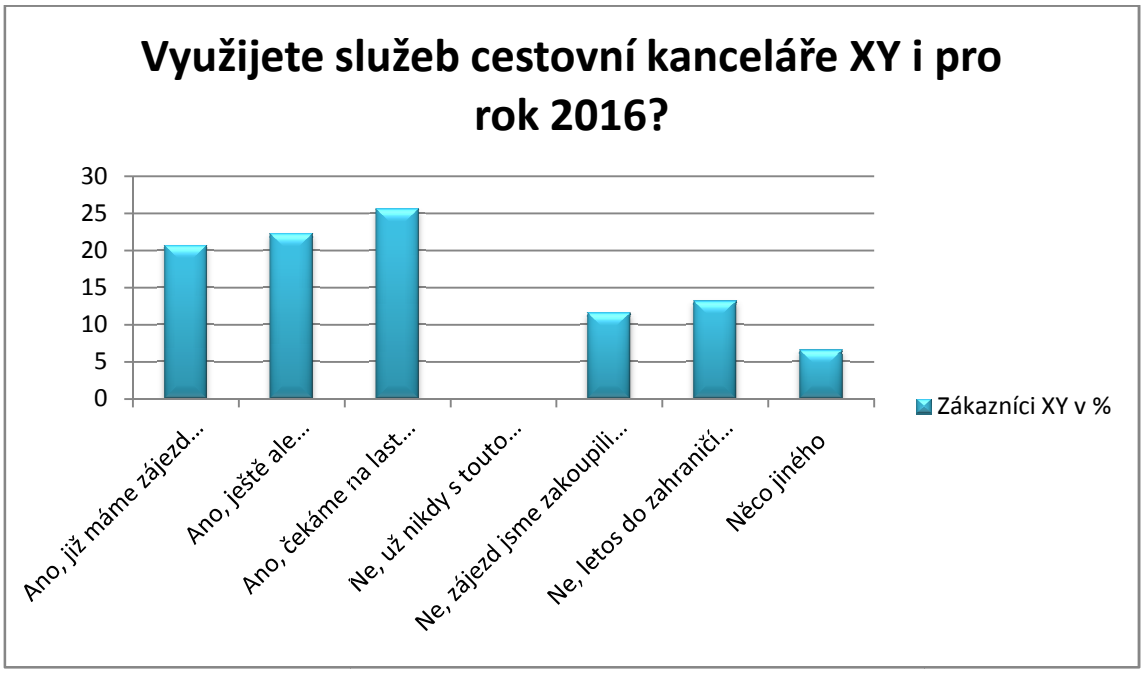
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



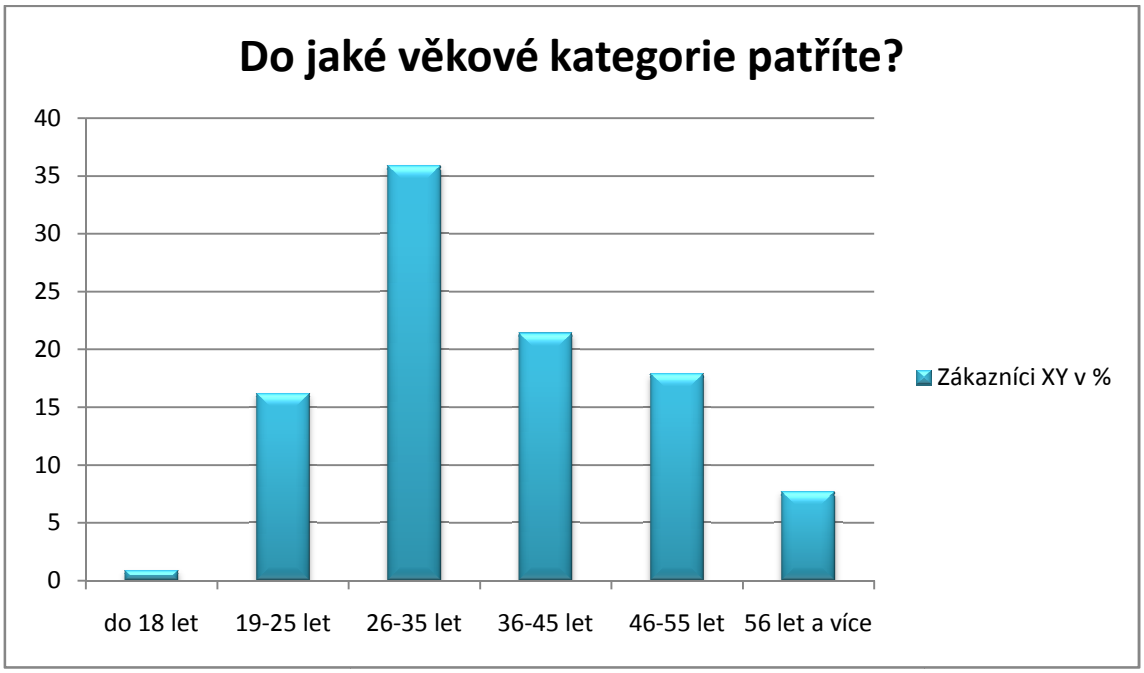
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník

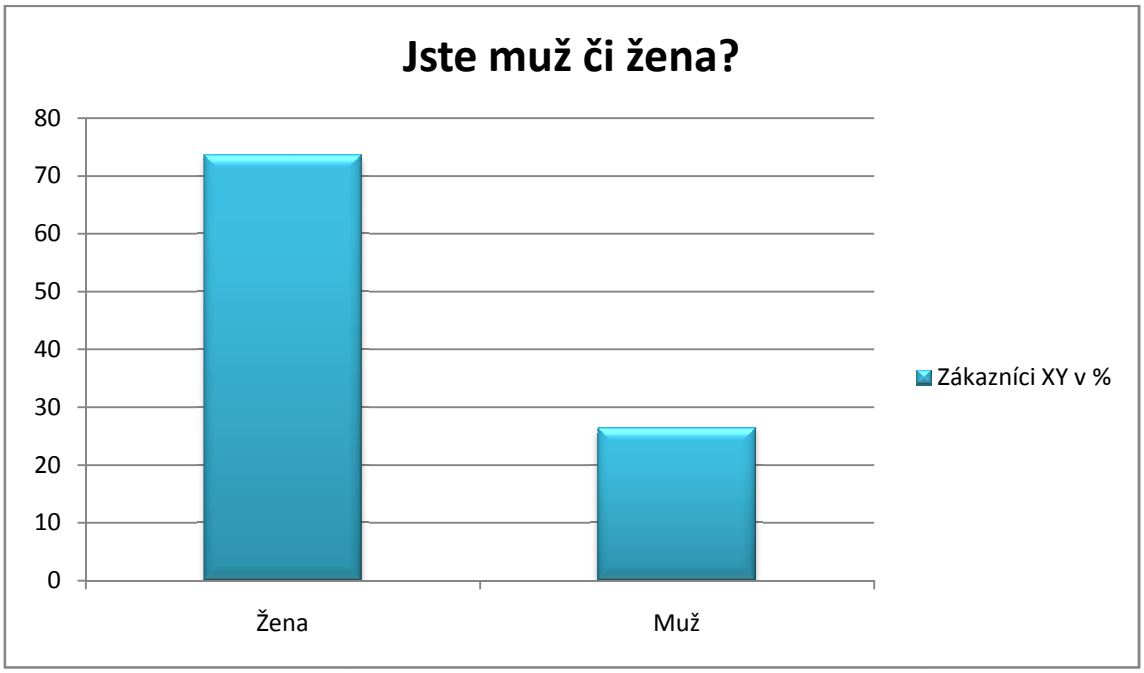


Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník

Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zákazníků na dotazník



Zdroj: vlastní výzkum

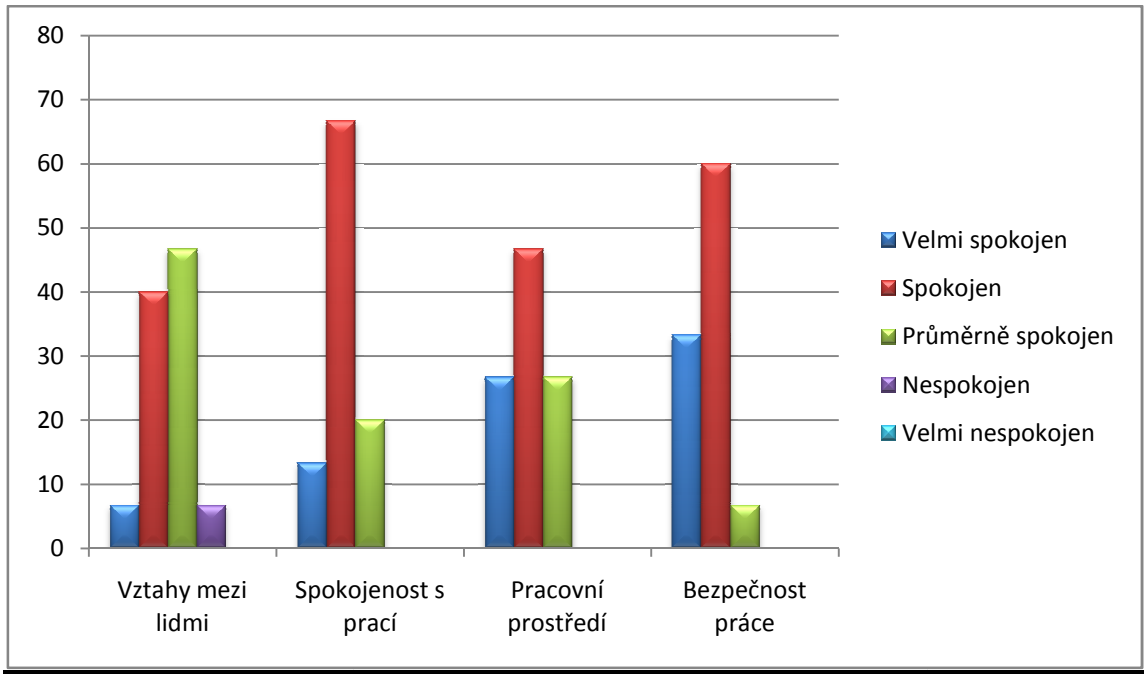
Odpovědi zákazníků na dotazník

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 5

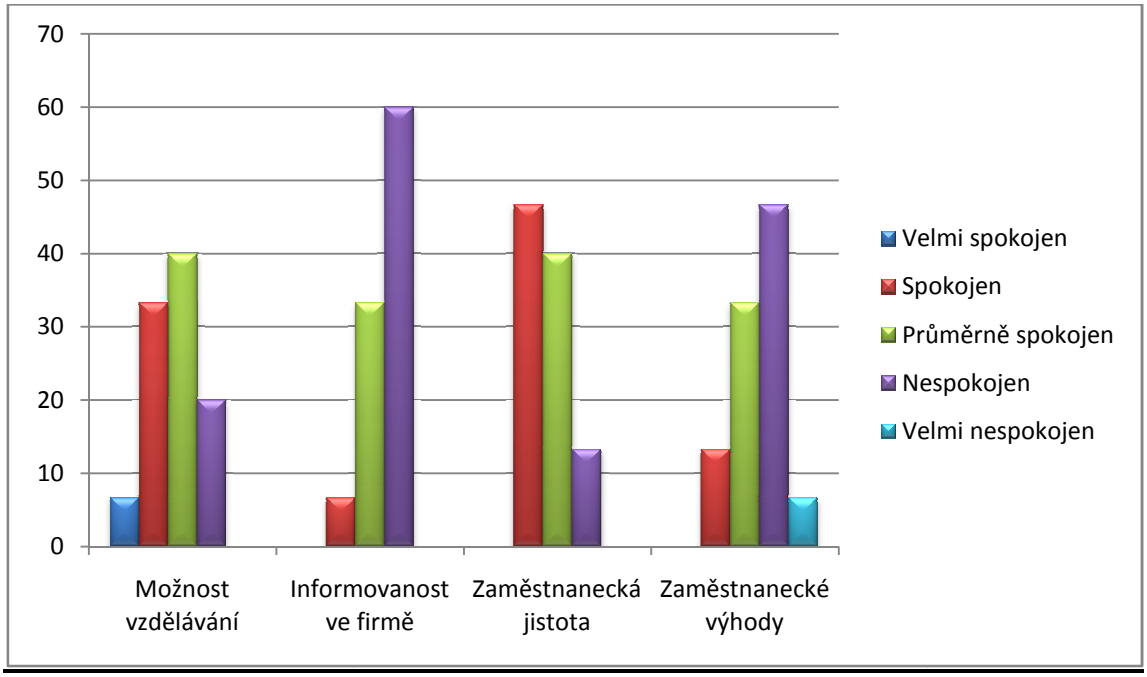
Grafické procentuální znázornění odpovědí zaměstnanců cestovní kanceláře XY na dotazník o jejich spokojenosti:

Odpovědi zaměstnanců v %



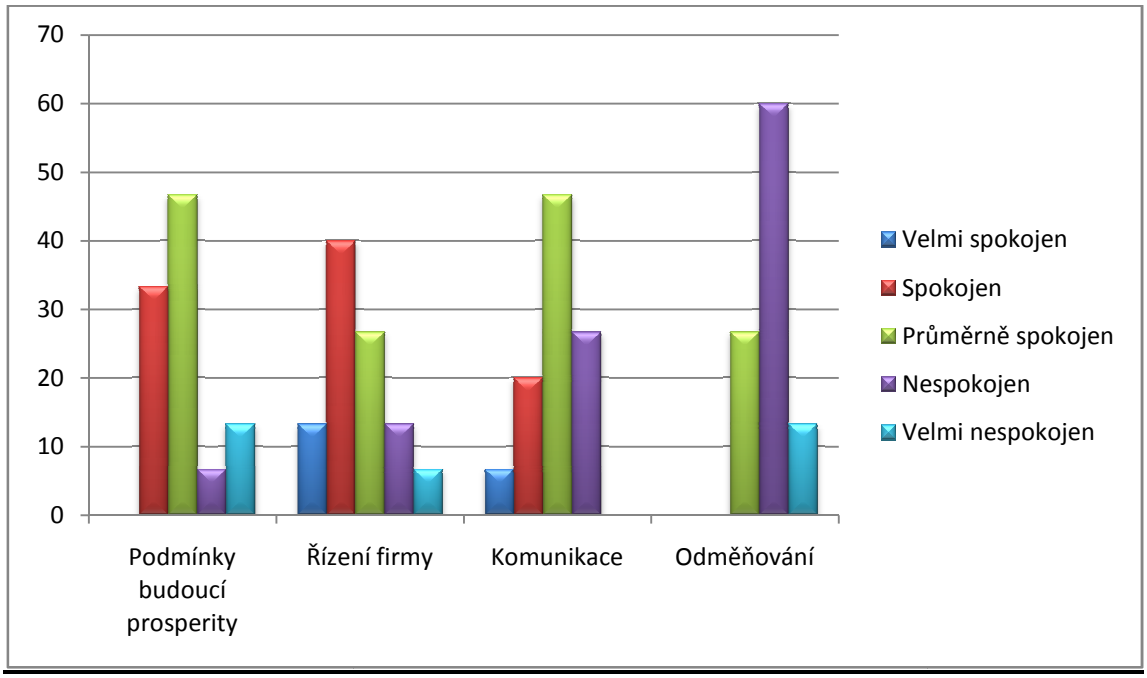
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zaměstnanců v %



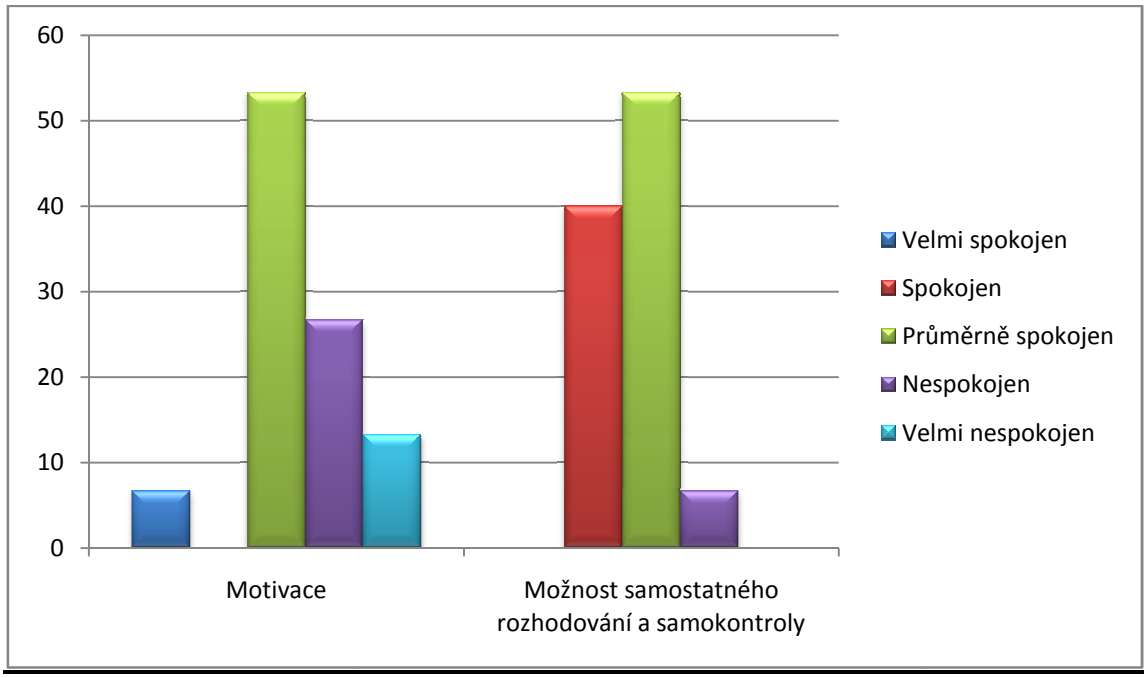
Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zaměstnanců v %



Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi zaměstnanců v %



Zdroj: vlastní výzkum