



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Měření spokojenosti zákazníků vybrané společnosti

Measuring customer satisfaction of the selected company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D.

TOMÁŠKOVÁ

VALERIE

**2022**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Tomášková** Jméno: **Valerie** Osobní číslo: **475247**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Měření spokojenosti zákazníků vybrané společnosti**

Název diplomové práce anglicky:

**Measuring customer satisfaction of the selected company**

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Měření spokojenosti zákazníků vybrané společnosti

PŘÍNOS: Přínosem diplomové práce je měření spokojenosti zákazníků vybrané společnosti, následné zhodnocení výsledků pomocí různých modelů měření spokojenosti a návrh na zlepšení pro danou společnost.

OSNOVA: 1) Úvod 2) Spokojenost zákazníků 3) Představení společnosti 4) Metodika 5) Dotazníkové šetření 6) Návrhy a doporučení 7) Závěr

Seznam doporučené literatury:

BAKER, Michael J. Marketing strategy & management. Londýn: PALGRAVE, 2014. ISBN 978-1-137-02582-1.  
LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.  
FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.  
CHLEBOVSKÝ, Vít. Management zákaznických řešení. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0559-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **28.04.2022**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/fakulty

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkane(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

TOMÁŠKOVÁ, Valerie. *Měření spokojenosti zákazníků vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2022.

Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 04. 2022

Podpis:

## **Poděkování**

Mé poděkování patří především vedoucímu této diplomové práce Ing. Mgr. Tomáši Sadílkovi, Ph.D., za odborné vedení, vstřícné jednání, rychlé a nápomocné reakce na emaily a celkově skvělou spolupráci při tvorbě této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Less Mess Storage za poskytnutí přístupu k informacím, které umožnily vznik této práce.

# **Abstrakt**

Diplomová práce se v teoretické části zabývá zákaznickou spokojeností a popisem metod měření spokojenosti zákazníků, jako jsou model spokojenost-významnost, metoda SERVQUAL, metoda satisfakčních pyramid nebo KANO model. V praktické části na to navazuje aplikace těchto metod na dotazníkové šetření zjišťující spokojenost zákazníků se službami společnosti Less Mess Storage a jeho následné vyhodnocení. Cílem této diplomové práce je měření spokojenosti zákazníků společnosti Less Mess Storage za pomoci online dotazníkového šetření a následné využití metod měření spokojenosti pro vyhodnocení a vytvoření návrhů a doporučení pro danou společnost. K detailnějšímu vyhodnocení slouží také výzkumné otázky a hypotézy formulované v návaznosti na předchozí výzkumy. Mezi zmíněná doporučení patří návrh měření pomocí metody SERVQUAL, rozdělení zákazníků dle KANO modelu, Mystery shopping nebo návrhy zaměřující se na nejvýznamnější atributy spokojenosti. Aplikace těchto doporučení by v budoucnosti mohla znamenat zvýšení zákaznické spokojenosti i loajality a tím následně i zvýšení prosperity a ziskovosti společnosti.

## **Klíčová slova**

Zákaznická spokojenost, metody měření zákaznické spokojenosti, SERVQUAL, KANO model, metoda satisfakčních pyramid, řízení vztahů se zákazníky, NPS, CSI.

# **Abstract**

The diploma thesis deals in the theoretical part with customer satisfaction and a description of methods for measuring customer satisfaction, such as the satisfaction-significance model, the SERVQUAL method, the satisfaction pyramid method or the KANO model. In the practical part, this is followed by the application of these methods to a questionnaire survey to determine customer satisfaction with the services of Less Mess Storage and its subsequent evaluation. The aim of this thesis is to measure customer satisfaction of Less Mess Storage using an online questionnaire survey and the subsequent use of satisfaction measurement methods to evaluate and create proposals and recommendations for the company. Research questions and hypotheses formulated in connection to previous research also serve for a more detailed evaluation. The mentioned recommendations include the design of measurements using the SERVQUAL method, the division of customers according to the KANO model, Mystery shopping or proposals focusing on the most important attributes of satisfaction. Applying these recommendations could increase customer satisfaction in the future and loyalty and consequently increase the prosperity and profitability of the company.

## **Key words**

Customer satisfaction, methods of measuring customer satisfaction, SERVQUAL, KANO model, satisfaction pyramids method, customer relationship management, NPS, CSI.



# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Spokojenost zákazníků</b> .....	<b>7</b>
1.1 Měření spokojenosti .....	11
1.2 Metody měření spokojenosti .....	12
1.2.1 Model Spokojenost-významnost.....	13
1.2.2 SERVQUAL .....	14
1.2.3 Metoda satisfakčních pyramid .....	16
1.2.4 CSI .....	17
1.2.5 KANO model.....	18
1.2.6 Mystery shopping .....	19
1.3 Řízení vztahů se zákazníky .....	21
<b>2 Představení společnosti</b> .....	<b>25</b>
2.1 Organizační struktura společnosti.....	26
2.2 Hlavní procesy .....	27
<b>3 Metodika</b> .....	<b>27</b>
3.1 Přípravná fáze .....	27
3.2 Realizační fáze.....	29
<b>4 Dotazníkové šetření</b> .....	<b>31</b>
4.1 Struktura výběrového souboru .....	31
4.2 Výsledky šetření.....	32
4.2.1 Spokojenost zákazníků společnosti Less Mess Storage .....	36
4.2.2 CSI .....	43
4.2.3 Celková spokojenost .....	44
4.2.4 Dodatky zákazníků ke službám.....	46
4.3 Vyhodnocení hypotéz.....	47
<b>5 Návrhy a doporučení</b> .....	<b>48</b>
5.1 Návrh měření pomocí metody SERVQUAL.....	49
5.2 Aplikace KANO modelu .....	51
5.3 Návrhy a doporučení vycházející z výsledků dotazníkového šetření.....	51
<b>Závěr</b> .....	<b>55</b>

<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>61</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>61</b>
<b>Seznam rovnic.....</b>	<b>61</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>62</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>62</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>63</b>

# Úvod

Spokojenost zákazníků a její měření se v dnešním vysoce konkurenčním prostředí stává více a více podstatnou součástí řízení podniku. Průběžné měření spokojenosti zákazníků přispívá ke zlepšování a budování vztahu mezi společností a zákazníkem a tím ke kvalitnějšímu plnění přání a potřeb daných zákazníků. Při správném měření a vyhodnocování spokojenosti by pak mělo dojít ke zvýšení zákaznické spokojenosti a tím poté i ke zvýšení ziskovosti podniku, jelikož spokojený zákazník se vrací a doporučuje společnost dalším potenciálním zákazníkům. Cílem této diplomové práce je měření spokojenosti zákazníků společnosti Less Mess Storage za pomoci online dotazníkového šetření a následné využití metod měření spokojenosti pro vyhodnocení a vytvoření návrhů a doporučení pro danou společnost. V teoretické části jsou jednotlivé metody, jako jsou model spokojenost-významnost, SERVQUAL, metoda satisfakčních pyramid nebo KANO model, popsány a v části praktické poté aplikovány. Dotazníkové šetření proběhlo mezi zákazníky společnosti Less Mess Storage na jaře roku 2021 a jeho cílem bylo zjištění dílčích spokojeností s vybranými atributy a následná analýza těchto odpovědí. Zjištěná data jsou následně využita pro návrhy doporučení, která by v budoucnu mohla spokojenost zákazníků společnosti ještě zvýšit.

Autorka si toto téma vybrala v návaznosti na dlouholetou spolupráci se společností Less Mess Storage, kde chtěla aplikovat znalosti ze studia a následně z odborné literatury tak, aby za pomoci aplikace metod měření spokojenosti dokázala společnosti Less Mess Storage pomoci zvýšit zákaznickou spokojenost a tím i zlepšit její konkurenční postavení a v návaznosti na to i ziskovost. K dosažení cíle bylo nutné zformulovat také výzkumné otázky a s nimi související hypotézy. Tyto byly vytvořeny v návaznosti na již dříve provedené výzkumy a také v souladu se zkušenostmi ze společnosti Less Mess Storage. Výzkumné otázky se zabývaly tím, se kterými atributy poskytovaných služeb jsou zákazníci nejvíce spokojeni? Se kterými atributy poskytovaných služeb jsou zákazníci nejméně spokojeni a které atributy se po vyhodnocení modelem spokojenost x významnost nacházejí v pozici motivátorů? Tedy, které mají vysokou spokojenost i významnost? První hypotéza navazující na první výzkumnou otázku zněla: Nadpoloviční většina respondentů je nadprůměrně spokojena se snahou personálu vyřešit problém. Druhá hypotéza, navazující na druhou výzkumnou otázku zněla: Nadpoloviční většina respondentů je nadprůměrně spokojena s cenou skladovacích prostor. Součástí práce byl také cíl výzkumu, který stanovil úkol zjistit, jaká je spokojenost zákazníků společnosti Less Mess Storage s jednotlivými atributy poskytovaných služeb a jak je možné jejich spokojenosti zvýšit? Návrhy a doporučení v této práci reagují právě na tyto výzkumné otázky, hypotézy a cíl výzkumu a poskytují společnosti přehledné kroky, které je možné pro zlepšení spokojenosti zákazníků podniknout.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Spokojenost zákazníků

Zákazník se v dnešní době, jak uvádí Foret (2006, s. 75) stává klíčovým partnerem jakékoliv podnikatelské činnosti. Zároveň je to dle autora ten, kdo nakupuje od prodávajícího. Ve své pozdější publikaci Foret (2008, s. 3) uvádí také, že celková podstata marketingu tkví v poznávání a schopnosti uspokojit přání a potřeby zákazníka z čehož vyplývá i určující význam zákazníků pro veškerý další chod podniku. Z tohoto důvodu je pro podnikatele a manažery velmi důležité všítat si svých zákazníků, pozorovat, jak reagují na předloženou nabídku, jak u nich probíhá proces výběru nabízeného zboží a zároveň jim naslouchat a registrovat, co dalšího potřebují a chtějí. Na těchto a mnohem více faktorech poté závisí spokojenost zákazníka, jeho loajalita k podniku a vliv na jeho ziskovost pro podnik. Lošťáková (2009, s. 42) se zaměřuje na zvyšování hodnoty jednotlivých zákazníků pro podnik za pomoci zvyšování hodnoty pro zákazníka. Nenadál (2004, s. 67) uvádí, že: „zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce.“ Lehtinen (2007, s. 15) popisuje zákazníky jako ústřední bod, ve kterém se ve výsledku propojí veškeré zdroje, které jsou podniku dostupné.

Norma ČSN EN ISO 9000 definuje pojem zákazník, jako osobu nebo organizaci, která přijímá produkt. Tato norma rovněž zmiňuje důležitost principu zaměření na zákazníka jako jeden z principů moderního managementu kvality. Tato norma uvádí, že organizace jsou závislé na svých zákaznících, jelikož právě oni rozhodují o existenci či neexistenci podniku. Proto mají podniky rozumět současným i budoucím potřebám svých zákazníků a snažit se předvídat jejich přání a požadavky a plnit je k jejich spokojenosti (ČSN EN ISO 9000, 2016).

Spokojenost zákazníka lze dle Zamazalové (2008, s. 76-77) chápat, jako pozitivní výsledek nebo souhrn pocitů vyvolaný subjektivním procesem srovnání obrazu výrobku, který si zákazník vytvořil ve své mysli, s výrobkem skutečným. Zároveň ne vždy platí, že čím vyšší je kvalita produktu nebo služby, tím je zákazník spokojenější. Hlavním faktorem zákaznickovy spokojenosti je jeho subjektivní spotřebitelské vnímání a hodnocení produktu, ne vždy se také jedná o spokojenost nebo nespokojenost se samotným produktem nebo službou. Na vytváření spokojenosti nebo nespokojenosti má vliv mnoho faktorů a úkolem podniku je tyto faktory identifikovat, určit jejich význam a podíl na celkové spokojenosti nebo nespokojenosti zákazníka. Obecně lze, jak uvádí obrázek 1, určit několik hlavních faktorů:

- Samotný výrobek – kvalita, funkčnost, dostupnost, šíře nabízeného sortimentu
- Cena – výše, splatnost, platební podmínky
- Služby – přesnost, spolehlivost, jednoduchost, rychlost, kompetence personálu
- Distribuce – umístění, poskytované služby, otevírací doba
- Image – jistota, pověst, stabilita (Zamazalová, 2008, s. 77)

Obrázek 1 Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Zamazalová, 2008, s. 77).

Norma ČSN EN ISO 9000 definuje spokojenost zákazníka jako: „Vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků.“ (ČSN EN ISO 9000, 2016) I zde, stejně jako u Nového, je poukazováno na spojitost spokojenosti zákazníka s jeho pocity.

Foret (2006, s. 76-77) uvádí, že spokojenost či nespokojenost zákazníka při nákupu stojí na dvou pilířích, na očekávání před nákupem a na následné zkušenosti s používáním produktu. Nespokojenost tedy znovu plyne z nenaplnění očekávání, např. na základě přehnané reklamy si zákazník vytvořil představu, která po nákupu nebyla naplněna. Tento zákazník se bude snažit tuto chybu neopakovat a nejspíš už u dané společnosti nenakoupí. Pokud naopak produkt nebo služba naplní jeho očekávání, je zákazník spokojen minimálně do té doby, než objeví něco lepšího. Pokud by produkt překonal zákaznickova očekávání, bude zákazník věrný a nakoupí ve stejné společnosti znovu a rád.

Baker (2014, s. 460) ve své knize uvádí, že dříve byla spokojenost zákazníka považována za dostatečný cíl pro zajištění opakovaného nákupu. Na dnešním vysoce konkurenčním trhu je to již složitější. Výzkum společnosti Xerox na počátku devadesátých let prokázal, že pokud je spokojenost hodnocena na stupnici od pěti do jedné, přičemž pětka vyjadřuje naprostou spokojenost, pak u zákazníka volícího skóre čtyři, o kterém by si většina myslela, že odráží poměrně vysokou úroveň spokojenosti – je šestkrát pravděpodobnější, že přejde ke konkurenci než u zákazníka hodnotícího číslem pět. Autor v knize zdůrazňuje potřebu a důležitost zákaznické péče a udržování dobrých a pevných vztahů se zákazníky.

Nenadál (2004, s. 63) říká: „každý zákazník si nákupem výrobků a služeb chce uspokojit své životní potřeby a řešit určité problémy, tzn. kupuje si hodnotu, pokud možno bez vedlejších negativních efektů a rizik.“

Spokojenost je velice subjektivní záležitostí, je tedy důležité uvažovat nad tím, ve vztahu k čemu, zákazník svou spokojenost nebo nespokojenost poměřuje. Kritéria každého člověka jsou z určité části racionální a z určité emocionální. Časté je také to, že ani sám zákazník dost dobře neumí příčiny spokojenosti nebo nespokojenosti identifikovat, natož pak kritéria, podle kterých tuto spokojenost hodnotí (Nový, 2006, s. 36-37).

Míru spokojenosti či nespokojenosti zákazníci nejčastěji poměřují podle těchto několika kritérií. **Dle vlastních očekávání, která mají se službou spojená.** Více či méně konkrétní představu o tom, jak má produkt nebo služba vypadat či jak mu má být zprostředkována, má před jeho pořízením téměř každý zákazník. Nákup především hodnotnějších věcí zákazník promýšlí, představuje si tento produkt, těší se na něj a vytváří si často až nereálné představy o jeho množnostech. Je proto velice důležité znát tato očekávání a vědět, zda jsme schopni dané nároky splnit nebo zda je vůbec žádoucí všechny tyto vysněné nároky splnit. I kdyby nebylo v silách vybrané služby nebo produktu splnit očekávání daného zákazníka, je stále lepší tato očekávání znát a případně nasměrovat zákazníka trochu jiným směrem než způsobit pozdější nedorozumění, ztrátu důvěry a třeba i ztrátu zákazníka (Nový, 2006, s. 37).

Druhým kritériem je posuzování **ve vztahu k předchozím zkušenostem.** Mnoho zákazníků má již s příslušným produktem nebo službou předchozí zkušenosti, které již určitým způsobem zhodnotili, které na ně již měli nějaký vliv a které i nadále ovlivňují jejich nákupní chování. Pokud byla zkušenost pozitivní, zákazník se bude snažit identicky opakovat daný zážitek nebo dokonce získat ještě pozitivnější výsledek nákupu. Pokud ale nebyl spokojen, jeho cílem bude především vyvarovat se stejné zkušenosti a najít rozdílnou variantu oné služby nebo produktu. Zde je potřeba zdůraznit důležitost poznání zákazníka a jeho hodnocení těchto předchozích zkušeností, aby mohlo být poskytnuta vhodná podoba služby a navázána vhodná komunikace (Nový, 2006, s. 38).

Dalším kritériem je **vztah k ceně,** která někdy představuje jakýsi limit, za který zákazník nemůže nebo nechce jít. Důležité je i zde zjistit důvody stanoveného limitu ceny a až následně se snažit hledat argumenty pro jeho překonání. Jedná se o poměrně komplikovaný problém. Obecně platí, že s rostoucí cenou roste i pravděpodobnost, že produkt nebo služba budou kvalitnější. Zároveň by se ale zákazník měl smířit s tím, že skutečně kvalitní věci většinou nelze pořídit za mimořádně nízké ceny (Nový, 2006, s. 39-40).

Další posouzení probíhá **ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům, či předpisům,** ke kterým se zákazník často vědomě nebo nevědomě odvolává. Tedy zákazník očekává produkt nebo službu např. v takovém provedení a kvalitě, jak je pro něj a jeho okolí obvyklé a samozřejmé. Pro prodejce je velmi důležité znovu porozumět zákazníkovi a odkrýt tyto předpoklady a správně na ně

reagovat. Může nabídku přizpůsobit zákazníkovi v rámci těchto norem nebo se ho pokusit tyto normy a standardy překonat. Tyto normy a standardy jsou velmi ovlivněny sociálními skupinami, ve kterých se zákazník pohybuje. Záleží zde na věku, povolání, bydlišti, zájmech nebo škole do které zákazník chodí. Produkty a služby jsou tedy často posuzovány nejen z pohledu samotného zákazníka, ale také z pohledu těchto sociálních skupin. Zároveň může také jít o skutečně objektivní např. bezpečnostní normy či standardy např. ve vztahu k výrobkům pro děti, či zvířata nebo o kosmetické výrobky (Nový, 2006, s. 40-41). Nakupování může tedy být dle Petruzzellise (2021, s. 1) mnohem více než pouhý nákup produktu nebo služby. Je to způsob, jak vyjádřit své já a posílit svou identitu, což může pozitivně ovlivnit hodnotu, kterou si zákazníkem s nákupem spojuje.

Zákazník může posuzovat produkt nebo službu také **ve vztahu k uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb**. Potřeby jsou celkově velkou motivací k jednání každého člověka, tedy i k nákupu např. při pocitu nedostatku. Zde je důležité identifikovat, jestli se jedná o potřeby krátkodobé, dlouhodobé nebo trvalé a tomu také přizpůsobit nabídku. Zákazníková spokojenost by měla narůstat úměrně k tomu, jak dobře nabídka uspokojuje jeho potřeby (Nový, 2006, s. 42).

Zákazník může také posuzovat produkt **ve vztahu k určitému problému a zda je nabídnuto jeho řešení**. V případě, že se produktu nebo službě podaří zákazníkům problém opravdu vyřešit, jeho spokojenost velmi rychle roste. Je jasné, že druhů problémů je nekonečné množství a pouze některé výrobky a služby řeší některé problémy. Je zde ale poměrně velký prostor právě v poskytování služeb, které je možné poskytovat více individuálně a specificky a řešit tak více problémů, než mohou některé jiné výrobky (Nový, 2006, s. 42-43).

Posledním kritériem, které autor uvádí je posuzování **ve vztahu k druhým lidem**. Jak je již zmíněno v části se sociálními skupinami, nejde pouze o to, jak se na výrobek či službu dívá zákazník, ale jak ji využijí a zhodnotí např. děti, přátelé, manželka či rodiče daného zákazníka. Pro prodejce je tedy velmi důležité zjistit, zda v pozadí jeho rozhodování stojí někdo další a adekvátně na to zareagovat. Je nutné zjistit také přání a potřeby těchto osob a najít řešení, které uspokojí nejen samotného zákazníka ale i zainteresované osoby (Nový, 2006, s. 43). Na podobném základu je postaven i článek „Facilities management service and customer satisfaction in shopping mall sector“ (Hui, 2013, s. 202), který v propojení s touto problematikou zmiňuje ještě nutnost sledování odchylek v hodnocení spokojenosti v průběhu času.



## 1.1 Měření spokojenosti

Jak již z předchozí kapitoly vyplývá, celkový monitoring a měření spokojenosti zákazníků je jedním z nejdůležitějších procesů podniku. Počátek měření spokojenosti zasazuje Lehtinen (2007, s. 22) do sedmdesátých let dvacátého století, v letech devadesátých se dalším atributem měření stala kvalita a to, jak ji vnímá zákazník. Následoval přesun pozornosti k zákaznickovu vnímání hodnot a jeho loajalitě k podniku.

Norma ČSN EN ISO 9001 uvádí, 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“ (ČSN EN ISO 9001, 2002) Pro organizaci je tedy nutné určit si způsoby měření dle vlastního uvážení a provádět monitoring zákazníků a jejich spokojenosti. Se znalostí požadavků, jejich plněním a následným měřením zákaznické spokojenosti úzce souvisí také konkurenceschopnost firmy, která je důležitým kritériem pro rozvoj a vůbec existenci dané firmy. Zákaznická spokojenost je výsledkem hodnocení expost, které může být většinou provedeno až po uskutečnění nákupu, či po využití služby (Tomek, 2004, s. 81). Tento autor také uvádí, že při měření spokojenosti je nutné orientovat se přímo na zákazníka, ne na podnikové ukazatele jako jsou tržby, obrat, počet ztracených zákazníků nebo počet opakovaných nákupů, jelikož objektivita těchto faktorů je v tomto případě nevypovídající. Pro získání vhodných dat o spokojenosti či nespokojenosti, je nutné využívat postupů založených na různých metodách přímého či nepřímého dotazování zákazníků a jejich následné vyhodnocení (Tomek, 2004, s. 85).

Ve své knize Spotřebitelé a marketing uvádí Koudelka (2018, s. 222), že pro vyšší spokojenost a zároveň detailnější analýzu spokojenosti či nespokojenosti s produktem je vhodné dát zákazníkovi možnost si výrobek vyzkoušet. Např. mu poskytnou vzorek, možnost vyzkoušení v prodejně nebo zkušební jízdu. V tu chvíli má prodejce možnost včas zachytit některé známky nespokojenosti či nejistoty a adekvátně na ně reagovat, ať už správnými argumenty či nabídkou jiného produktu či služby. Tato adekvátní reakce by pak měla neutralizovat, snížit či zcela eliminovat možné disonance z provedeného nákupu. Měření spokojenosti by dle autora mělo zjišťovat nejen celkovou spokojenost, ale zjišťovat i detailnější struktury a souvislosti zákazníkovi spokojenosti či nespokojenosti. Prodejce by se tak měl zaměřit např. na spokojenost s funkčními charakteristikami výrobku, na význam jednotlivých charakteristik výrobku pro zákazníka, jeho spokojenost s marketingovými aktivitami, na vazbu mezi spokojeností s jednotlivými vlastnostmi a účelem, k jakému je výrobek používán, ale zároveň třeba i na zákaznickovu spokojenost s konkurencí.

Chlebovský (2017, s. 49) upozorňuje na výrazné zvýšení konkurence ve většině oborů a na to navazující stále složitější zajištění loajality zákazníků. Zároveň mluví o nutnosti adaptace na tuto situaci např. zakomponováním zákazníků do procesu vzniku výrobku. Výrobek, který v sobě obsahuje sdílené představy a znalosti jak od tvůrce/prodejce tak i od zákazníka má dle autora mnohem vyšší šanci na úspěch. Tento proces zároveň vyžaduje vyšší flexibilitu výrobce/poskytovatele a tím dokáže také zvyšovat konkurenceschopnost daného podniku. Tento přístup tedy musí pracovat s měřením spokojenosti částečně již při vývoji produktu.

Měření spokojenosti a loajality zákazníků je dle Nenadála (2004, s. 66) jednou z neefektivnějších činností procesu tzv. zpětné vazby, bez které nemá žádná organizace šanci na dlouhodobější úspěch v konkurenčním prostředí. Díky měření spokojenosti jsou také organizace nuceny více se do hloubky zabývat současnými i očekávanými požadavky a přáními svých zákazníků a učit se „naslouchat“ jim. Zároveň by vývoj míry spokojenosti zákazníků měl být jedním z nejdůležitějších ukazatelů pro procesy neustálého zlepšování.

Čím lépe tedy společnost zná svého zákazníka, tím lépe je pro něj schopna připravit vhodnou nabídku. Při měření spokojenosti je důležité zjišťovat samozřejmě i důvody nespokojenosti. Zamazalová (2008, s. 77), která zde vychází z interních materiálů Škoda Auto uvádí, že firmy ztrácejí v průměru až 59 zákazníků ze 100 v průběhu čtyř let. Mezi hlavní důvody těchto ztrát patří, ze 68 % - Nespokojenost s poradenstvím, jednáním nebo servisem, ze 34 % - Neoprávněné reklamace, z 9 % - Finanční důvody a z 5 % - Preference jiné značky (Zamazalová, 2008, s. 77).

Je zde tedy jasně vidět, že správnou reakcí na získané hodnoty měření spokojenosti, péčí o zákazníka, vhodným tréninkem zaměstnanců a celkovou prodejní kulturou lze výrazně snížit počty odcházejících zákazníků.

## **1.2 Metody měření spokojenosti**

Existuje mnoho metod měření zákaznické spokojenosti, modelů a přístupů k této problematice. Jak již předchozí text uvádí, měření, analýza spokojenosti zákazníků, a především adekvátní reakce na ně, jsou jedněmi z hlavních faktorů úspěšnosti či neúspěšnosti firmy. Z tohoto důvodu se tato kapitola zabývá vybranými metodami a modely měření spokojenosti a blíže přibližuje jejich podstatu.

Měření umožňuje jasné a srozumitelné rozlišení toho, co je pouhou domněnkou a co je skutečností, např. rozdíl mezi tím co si prodejce myslí, že zákazník chce a tím, co zákazník opravdu chce. Odhaluje slabá místa výrobků, služeb nebo procesů a dává tak příležitost k nápravě. Umožňuje mnohem přesnější řízení procesů a identifikuje prostor pro zlepšení. Také je dobrým základem pro hodnocení úspěšnosti realizace nápravných opatření a jejich dopadů na spokojenost zákazníka (Nenadál, 2004, s. 20).

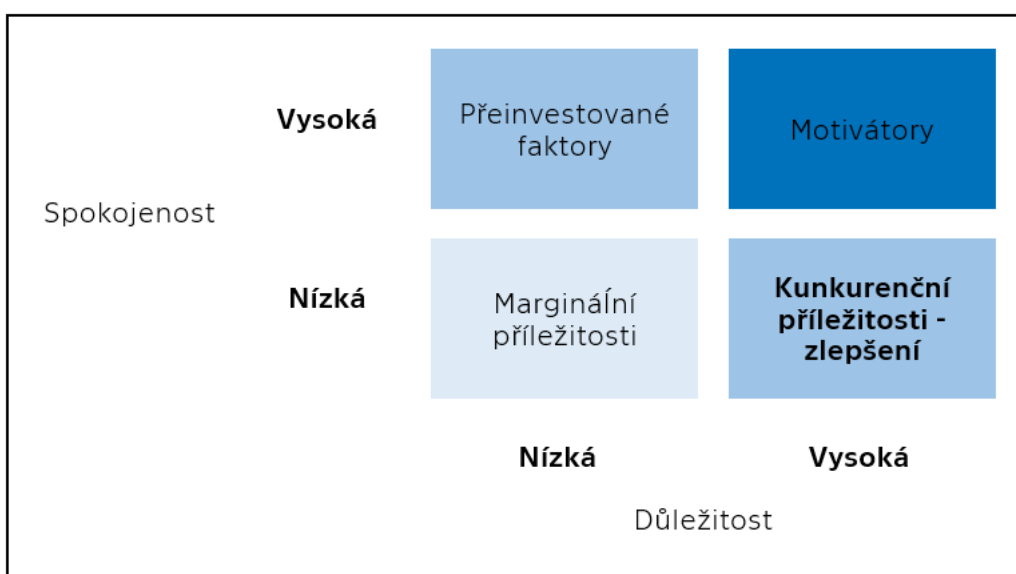
Nenadál (2004, s. 67) uvádí také metodiku, která navrhuje základní kroky k systematickému a úspěšnému měření spokojenosti: (1) Identifikace, kdo je pro společnost zákazníkem, (2) Definice zákaznických požadavků a znaků jejich spokojenosti, (3) Návrh a vytvoření dotazníků k měření zákaznické spokojenosti, (4) Definice velikosti výběru, (5) Příprava postupů vyhodnocení dat + postupy kvantifikace míry spokojenosti, (6) Využití výsledků měření pro procesy zlepšování (Nenadál, 2004, s. 67).

### 1.2.1 Model Spokojenost-významnost

Tento model bývá nazýván také jako model důležitost-spokojenost a k interpretaci využívá kvadrantovou mapu, kde každý kvadrant označuje skupinu atributů, s různým poměrem důležitosti a spokojenosti, mapa je zobrazena na obrázku 2. Tento model zkoumá vztah mezi spokojeností a významností pro zákazníka, ne pouze jejich rozdíl. Hlavním kvadrantem, na který by se měla společnost zaměřit je ten s nízkou spokojeností a vysokou důležitostí (Fontenot, 2005, s. 36).

Kvadrantová mapa zde ukazuje kvadrant marginálních příležitostí, které mají nízkou spokojenost i důležitost. Nemají tedy většinou velkou roli při zákaznickém rozhodování. Dalším kvadrantem jsou přeinvestované faktory, kdy je důležitost nízká a spokojenost vysoká. V tomto kvadrantu je dobré nemít moc atributů, jelikož pro zákazníky nejsou až tak podstatné a společnost na nich tedy nechce neplýtvat své zdroje. Další jsou konkurenční příležitosti. Tento kvadrant je nejdůležitější, jelikož přináší prostor pro zlepšení a vytvoření konkurenční výhody. Pokud se společnosti podaří na tyto atributy reagovat, mělo by dojít ke zlepšení spokojenosti a přechodu daných atributů do kvadrantu motivátorů. Motivátory mají vysokou důležitost i spokojenost a je důležité je v tomto kvadrantu také udržet.

Obrázek 2 Model spokojenost-významnost



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Fontenot G., L. Henke, K. Carson., 2005, s.36).

## 1.2.2 SERVQUAL

Tato metoda byla poprvé představena v devadesátých letech dvacátého století autory Parasuramanem, Zeithamlovou a Berrym a je zkratkou pro Service-quality. Jedná se o metodu určenou k hodnocení toho, jak zákazníci vnímají kvalitu služeb poskytovaných organizacemi pomocí analýzy mezer a upravené Lickertovi škály, která měří intenzitu souhlasu nebo nesouhlasu s určitými výroky. Již v té době si autoři uvědomovali zesilující sílu konkurence, potřebu organizací se od této konkurence odlišit a také to, že vynikající kvalita služeb toto odlišení umožňovala. Na rozdíl od kvality výrobků, kterou lze poměrně snadno měřit např. jejich trvanlivostí nebo počtem vad, je kvalita služeb abstraktní, jelikož služby jsou nehmotné, heterogenní a neoddělitelné. Právě z důvodu nedostatku nebo téměř neexistence měřítek této spokojenosti přišli autoři s modelem SERVQUAL (Parasuraman, 1988, s. 12-13). Na tomto principu popisuje tuto metodu i Pitt (2016, s. 4), který zde uvádí nutnost většinou metodu doplnit o několik dalších doplňujících otázek a s tím spojenou tvorbu dotazníku.

SERVQUAL obsahuje dvacet dva výroky na které zákazníci reagují pomocí upravené Lickertovi škály od čísla jedna do čísla sedm, kdy jedna znamená rozhodně nesouhlasím a sedm rozhodně souhlasím. Zde je uvedeno několik příkladů těchto výroků: (1) Měli by mít aktuální vybavení, (2) Vybavení společnosti by mělo být vizuálně přitažlivé, (3) Zaměstnanci by měli být dobře oblečeni a měli by vypadat upraveně, (4) Když společnost slíbí, že do určité doby něco udělají, měly by to dodržet, (5) Společnost by měla být spolehlivá, (6) Zákazníci by měli být schopni důvěřovat společnosti, (7) Zaměstnanci by měli od společnosti dostat adekvátní podporu k výkonu jejich práce, (8) Je nereálné předpokládat, že společnost bude mít na srdci nejlepší zájmy zákazníků (Parasuraman, 1988, s. 39-40).

Těchto dvacet dva výroků je rozděleno do pěti dimenzí: (1) Hmotný majetek – vybavení kanceláře a vzhled personálu, (2) Spolehlivost – schopnost vykonávat slíbené služby přesně a spolehlivě, (3) Schopnost reagovat – Ochota zákazníkům pomáhat a poskytovat rychlý a kvalitní servis, (4) Ujištění – Zdvořilost, znalosti zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit v zákazníkovi důvěru a sebevědomí, (5) Empatie – Pečlivá a individuální pozornost ke každému zákazníkovi (Parasuraman, 1988, s. 23).

Tato metoda je neúčinnější, když je používána pravidelně, ke sledování trendů kvality služeb. Jednou z možných aplikací této metody je určení relativního významu daných pěti dimenzí pro zákazníky. Dle studie „SERVQUAL: A multiple-Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality“ je pro zákazníky nejdůležitější a pro firmy nejkritičtější z pěti dimenzí spolehlivost. Na druhém místě je ujištění, třetí je schopnost reagovat, na čtvrtém místě je hmotný majetek a empatie je pak pro zákazníky nejméně důležitou dimenzí. Studie ovšem také uvádí, že v závislosti na typu služeb se mohou tyto preference mírně měnit (Parasuraman, 1988, s. 31).

Součástí SERVQUAL je také analýza mezer, které byly poprvé sepsány Parasuramanem, Zeithamlovou a Berrym (1985, s. 44) a které vycházejí z rozhovorů s manažery a řídicími pracovníky o konceptech kvality služeb a ovlivňujících faktorech. Autoři identifikovaly 5 mezer: (1) Mezera mezi očekáváním spotřebitele a vnímáním managementu, (2) Mezera mezi vnímáním managementu a kvalitou služeb, (3) Mezera mezi specifikací kvality služeb a jejich poskytováním, (4) Mezera mezi poskytováním služby a externí komunikací se zákazníkem, (5) Mezera mezi zákazníkem očekávanou a následně vnímanou službou (Parasuraman, 1985, s. 44-46).

První mezera poukazuje na rozdíly mezi tím, co zákazník očekává a co si management myslí, že zákazník očekává. I když se tyto dva atributy někdy shodují, ne vždy tomu tak je, a právě zde vzniká mezera. Mezera druhá nastává, pokud podnik nedokáže správně nastavit parametry služby a její kvality. Takže i pokud porozumí požadavkům zákazníka, není schopna vyhovět jeho požadavkům na dostatečné úrovni. Třetí mezera vzniká ve chvíli, kdy poskytované služby nejsou v souladu s popsány specifiky služby. Např. zaměstnanci nejsou dostatečně vyškoleni k poskytování služby v takové kvalitě v jaké slibuje její specifikace. Firmy jsou si tohoto problému často vědomy, ale i přesto si často nedokáží vysoký standard poskytování služeb udržet. Čtvrtá mezera naráží na problém např. přehnané nebo klamavé reklamy, pokud zákazník kvůli reklamě očekává perfektní službu a služba pak jeho očekávání nesplní, rapidně se zhoršuje zákaznicko vnímání dané služby, přitom pokud by neočekával kvůli reklamě téměř nemožné, jeho vnímání mohlo být mnohem pozitivnější. Mezera pátá v sobě zahrnuje všechny mezery předchozí a shrnuje důležitost naplňování zákaznických očekávání a nejlépe jejich překonávání (Parasuraman, 1985, s. 44-46).

Vašítková (2008, s. 199) uvádí konkrétní příklad použití a výpočtu hodnocení kvality, který je uveden v tabulce 1. Jak je vidět, celkové bodování skutečné spokojenosti je o trochu vyšší než celkové body očekávané úrovně, což znamená, že zákazníkovi byla služba poskytnuta v kvalitě, která odpovídá jeho očekávání a lze předpokládat, že je spokojený.

Tabulka 1 Hodnocení spokojenosti metodou SERVQUAL

Vlastnosti	Váha	Očekávaná úroveň	Celkem bodů	Skutečná úroveň	Celkem bodů
Hmotné prvky	1	7	7	5	5
Spolehlivost	4	6	24	7	28
Schopnost reakce	2	4	8	3	6
Jistota	1	9	9	8	8
Pochopení	2	9	28	10	20
<b>Celkem bodů</b>	<b>10</b>		<b>65</b>		<b>67</b>

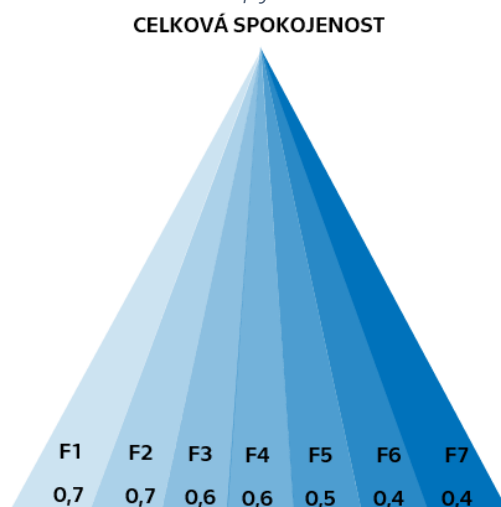
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Vašítková, 2008, s. 199).

Ve svém článku uvádí Arul Oli (2021, s. 5) několik faktorů, které identifikoval studiem mnoha materiálů zabývajících se touto problematikou. Jako velmi důležité pro podle něj hlubší analýzu SERVQUAL uvádí nutnost věnování pozornosti např. transformaci služeb, hodnocení výkonu, odměny a uznání zaměstnanců, angažovanost zaměstnanců, produktivita, flexibilita, věrnost zákazníků atp. Dinçer (2019, s. 5-7) identifikuje 8 kritérií pro SERVQUAL na základě přístupu balanced scorecard v bankovním sektoru. Těmito kritérii jsou 1) být na blízku zákazníkům, 2) kvalita IT systémů, 3) „user-friendly“ produkty a služby, 4) fyzické zabezpečení, 5) Zákaznická podpora, 6) soulad výrobků a služeb s tržní poptávkou, 7) nižší náklady, 8) efektivita. Těmito kritérii se autor snaží rozšířit model SERVQUAL a učinit jej ještě efektivnějším pro měření spokojenosti zákazníků.

### 1.2.3 Metoda satisfakčních pyramid

U této metody, stejně tak jako u metody spokojenost-významnost, je měřena jak spokojenost, tak i významnost s jednotlivými faktory a oba atributy jsou pro měření stejně důležité. Zjištění významnosti je možné provést dvěma způsoby. V prvním případě se jedná o tzv. deklarovanou významnost, kdy si respondent sám stanoví významnost jednotlivých faktorů. V druhém případě, metodou tzv. satisfakčních pyramid, je za pomoci korelační analýzy významnost určena na základě vztahu mezi spokojeností celkovou a spokojeností s dílčími faktory. Korelační analýza poté měří intenzitu vztahu mezi těmito spokojenosti za pomoci Pearsonova korelačního koeficientu (R), který může nabývat hodnot od mínus jedné do plus jedné. Silná pozitivní závislost nastává, pokud se číslo R blíží číslu plus jedna. Naopak lineární závislost je negativní, pokud se R blíží k číslu mínus jedna, tedy pokud jedna veličina roste, druhá klesá. V případě, že se R pohybuje okolo čísla nula, jsou veličiny lineárně nezávislé, tedy vzájemně se neovlivňují nebo má závislost nelineární tvar. Využití druhého způsobu je výhodné v tom, že je díky němu možné identifikovat nesoulad mezi tím, jakou respondenti tvrdí, že pro ně má faktor významnost a jakou významnost mu skutečně přisuzují (Spáčil, 2003, s. 72-73).

Obrázek 3 Satisfakční pyramida



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Spáčil, V., L. Tvrđý a I. Martiník, 2003, s.73).

Obrázek 3 zobrazuje dvouúrovňovou satisfakční pyramidu, která má na svém vrcholku celkovou spokojenost, jejíž variabilitu se měření snaží vysvětlit dílčími faktory umístěnými u základů pyramidy. Dílčí faktory jsou zde F1 až F7, největší vliv na celkovou spokojenost mají faktory F1 a F2, které vykazují hodnotu  $R=0,7$ . Nejmenší vliv na celkovou spokojenost mají faktory F6 a F7, které vykazují hodnotu koeficientu  $R=0,4$  (Spáčil, 2003, s. 73).

#### 1.2.4 CSI

CSI, tedy Customer Satisfaction Index je obvyklým způsobem měření spokojenosti, které vychází z hodnocení celkové spokojenosti zákazníka za pomoci šestibodové škály. Hodnocení se pohybuje od nuly, kdy je zákazník zcela nespokojen, po sto, kdy je zákazník zcela spokojen. Pro výpočet celkového CSI je nutné pouze určit průměr z hodnocení spokojenosti jednotlivými zákazníky. CSI tedy poskytuje celkový pohled na spokojenost zákazníků, ale pro řízení vztahů s nimi je nedostačující (Lošťáková, 2009, s. 94).

Rovnice 1 zobrazuje nejčastější způsob výpočtu CSI:

*Rovnice 1 Výpočet CSI*

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

*Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Stávková, 2004).*

Vysvětlivky:

$\varepsilon_j$  ... Index spokojenosti zákazníka j

$v_{ij}$  ... Váha i-té měřitelné proměnné pro j-tou hodnotu

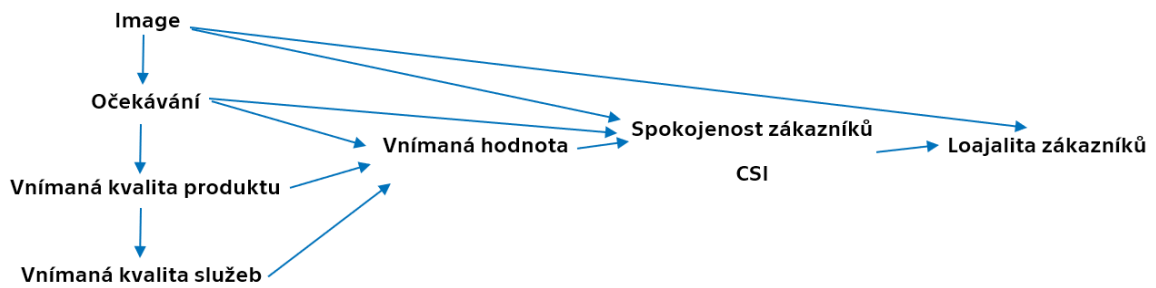
$x_{ij}$  ... Hodnota měřitelné proměnné

$z$  ... Počet použitých stupňů na škále

$n$  ... Počet měřitelných proměnných (Stávková, 2004)

Tento index má také varianty ACSI, tedy Americký model měření spokojenosti zákazníka a ECSI, tedy Evropský model pro měření spokojenosti zákazníka. Metoda ECSI se zaměřuje na sedm oblastí, které mají největší vliv na zákaznickou spokojenost a jejich propojení je znázorněno na obrázku 4. 7 oblastí: (1) Image, (2) Očekávání, (3) Vnímaná kvalita produktu, (4) Vnímaná kvalita služeb, (5) Spokojenost zákazníků, (6) Vnímaná hodnota, (7) Loajalita zákazníků (Cassel, 2001, s. 836).

Obrázek 4 ECSI model



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Cassel C., J. A. Eklöf, 2001, s. 837).

Sun (2013, s. 69) se ve svém článku zaměřuje na možnost využití ACSI pro předvídání ekonomické návratnosti ve společnosti. Základním principem zde je, že spokojení zákazníci mohou být pro společnost ekonomickým aktivem, které generuje budoucí příjem společnosti. Pokud je tedy spokojenost zákazníka ekonomickým aktivem, mělo by být možné ACSI využít pro predikci finančních výsledků společnosti. Jak autor uvádí, University of Michigan Business School provedla výzkum, ve kterém odhalila statisticky pozitivní vztah mezi tradičními měřítky výkonnosti, jako jsou ROA, ROE atd. se zákaznickou spokojeností. Toto tedy naznačuje, že ACSI se stalo spolehlivým a platným měřítkem spokojenosti zákazníků, která odpovídá finanční výkonnosti společnosti.

Munoz přichází s návrhem RCSI, tedy Robust Customer Satisfaction Index, který by mohl být méně citlivý na extrémní hodnoty, které zkreslují celkový výsledek indexu, než je ACSI. Tato nižší citlivost je způsobena nahrazením průměru mediánem hodnot. RCSI zahrnuje také předchůdce a důsledky spokojenosti zákazníků a zaměřuje se na 3 hlavní atributy: zvýšení spokojenosti zákazníků, zlepšení pocitů zákazníků vůči společnosti a pozitivní vztah zákazníků ke společnosti. Z těchto atributů je poté vyhodnocena celková spokojenost zákazníků. Tato zjištění mohou společností přinést detailnější informace a tím i možnou konkurenční výhodu. Je také možné daný index sledovat v čase a tím jej průběžně monitorovat (Munoz, 2020, s. 3-9).

### 1.2.5 KANO model

Tento model je určen pro hlubší analýzu zákaznických potřeb, jejich spokojenosti a na následnou úpravu marketingové nabídky tak, aby společnost z daných informací vytěžila maximum. Jedná se o model měřící zákaznická očekávání a jejich spokojenost, jehož základem je rozdělení požadavků na vlastnosti produktu nebo služby do pěti skupin, které se podobají principu Herzbergovi teorie (Chlebovský, 2017, s. 41-42).

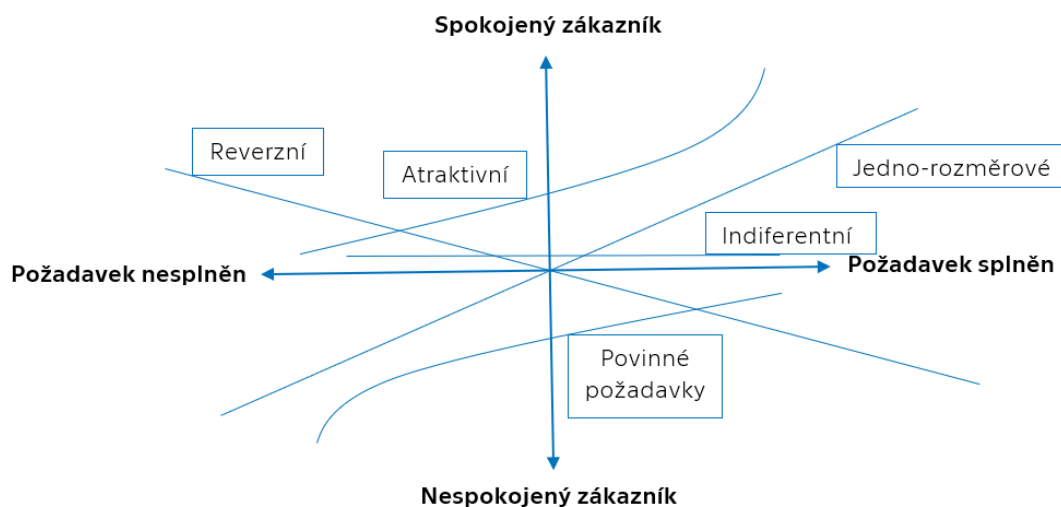
Pět skupin požadavků: (1) Povinné – Pokud by tyto požadavky nebyly splněny, zákazník by byl velmi nespokojen, zároveň ale jejich splnění nemá na jeho spokojenost žádný velký vliv. Jde tedy o základní vlastnosti produktu, které pokud nebudou splněny, zákazník nebude o využití ani uvažovat, (2) Jedno-rozměrové – Zde je spokojenost lineárně závislá na míře naplnění těchto požadavků, tedy čím více jsou požadavky



zákazníka naplněny, tím je spokojenější a naopak, (3) Atraktivní – Tento typ požadavků má na zákaznickou spokojenost největší vliv. Pokud jsou naplněny, zákaznická spokojenost velmi rychle stoupá, zároveň ale pokud splněny nejsou, na zákaznickou spokojenost to nemá negativní vliv, (4) Indiferentní – Požadavky, které nemají tendenci mít nějaký konkrétní dopad na zpětnou vazbu od zákazníků. Zákazníka splnění či nesplnění těchto požadavků nijak neovlivňuje, (5) Reverzní – Tyto požadavky způsobují u zákazníka opačný výsledek spokojenosti, než byl dříve vnímán (Bhardwaj, 2021).

Obrázek 5 zobrazuje vliv těchto pěti skupin požadavků na spokojenost zákazníků.

Obrázek 5 Rozdělení atributů KANO modelu



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Kano, 1984).

Bhardwaj (2021, s. 10996) uvádí, že model KANO zjišťuje jakousi zpětnou vazbu na vybrané atributy, u kterých chceme měřit spokojenost zákazníka. Cílem je získat přehled o tom, jaké má zákazník požadavky na jednotlivé funkce produktu nebo atributy služby, které poté hrají zásadní roli v nákupním chování zákazníka. Pro organizaci je obtížné vybrat ty hlavní atributy, které hrají největší roli při zákaznickém rozhodování a na které je tedy nutné se zaměřit, jelikož nejvíce ovlivňují zákaznickou spokojenost. Také rozdělení do výše zmíněných skupin požadavků je náročné, a přitom velmi důležité pro zákaznickou spokojenost a její měření.

### 1.2.6 Mystery shopping

Jedná se o tzv. „nakupování v utajení“, které je využíváno k zjišťování kvality klientského servisu. Školený výzkumník je zde v roli zákazníka, který projevuje zájem o určitý produkt nebo službu, podle předem připraveného scénáře. Tento scénář obsahuje pokyny, jaké má mít výzkumník po příchodu do prodejny požadavky, jak dlouho se má pohybovat po prodejně sám a čekat na oslovení od personálu a jak postupovat, pokud dojde, či nedojde k jeho oslovení. Ve scénáři je také většinou poměrně přesně uvedeno, jaký produkt má zákazník požadovat, jaké mít doplňující

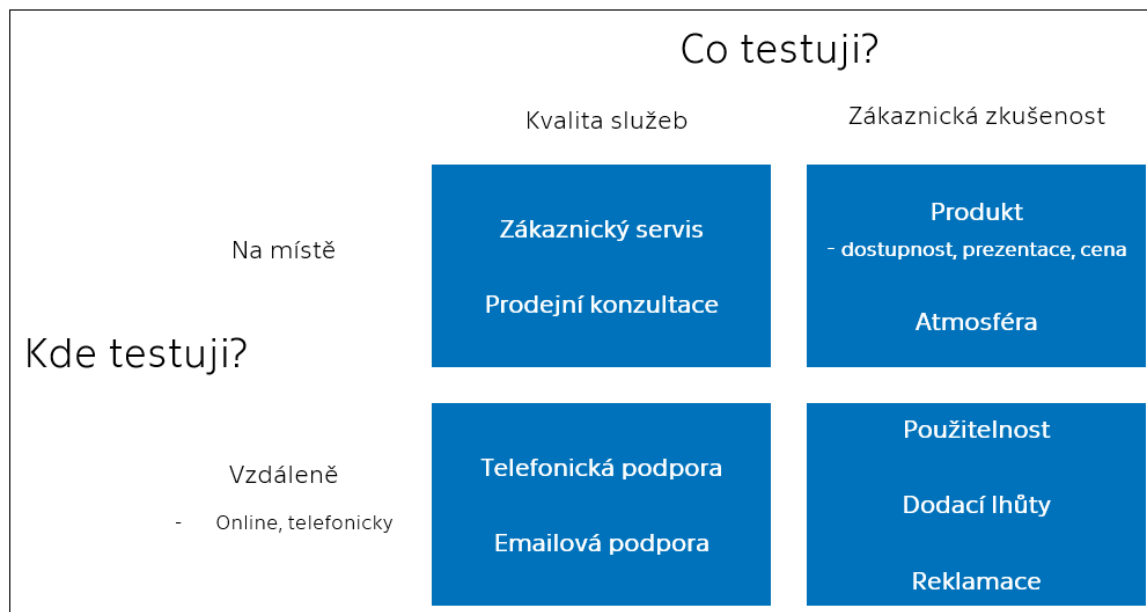
dotazy a jak reagovat na dotazy personálu. Důležitá je schopnost improvizace a schopnost navrátit se do scénářem určených mezí. Celý tento proces může, ale nemusí být zakončen pořízením produktu či služby (Tahal, 2015, s. 82).

Následuje podrobný zápis průběhu nákupu a toho, jak dlouho trvaly jednotlivé etapy, jestli mu byly zodpovězeny všechny dotazy a jestli mu byl poskytnut produkt který požadoval v míře a kvalitě, kterou požadoval. V dnešní době se rozmáhá také mystery mailing nebo mystery calling, tedy zjišťování informací a kvality produktů za pomoci emailu nebo telefonu, i zde postupuje výzkumník podle scénáře a zapisuje vše do formuláře. Po vyplnění formuláře je důležité vyhodnocení naplnění všech parametrů a následná reakce na tento výzkum (Tahal, 2015, s. 82-84). Pomocí této metody je často měřeno např. to, jestli se od sebe liší jednotlivé pobočky firmy, zda zaměstnanci dodržují předepsané postupy a znají všechny informace, které znát mají, nebo např. zda jsou produkty prezentovány správnou formou.

Blessing (2019, s. 48-49) ve svém článku „Do Mystery Shoppers Really Predict Customer Satisfaction and Sales Performance?“ upozorňuje na to, že „mystery shopper“ sleduje proces poskytování služeb mnohem pozorněji a detailněji a tím je schopen vyhodnocovat i velmi specifické atributy prodejního jednání zaměstnance. Tím se liší od běžného zákazníka, který si většinou nepamatuje konkrétní podrobnosti a zaměřují se spíše na celkový dojem. Zároveň by ale tito výzkumníci měli být více objektivní v hodnocení poskytovaných služeb než hodnocení od manažerů, zaměstnanců samotných nebo od zákazníků. Autor zároveň upozorňuje na několik atributů, které mohou negativně ovlivňovat výsledky měření. Za prvé, výzkumníci nejsou osobně angažováni v nákupu tak, jako opravdoví zákazníci, nejsou závislí na pomoci prodejce pro nejlepší kupní rozhodnutí a při nákupu nepodstupují žádné riziko. Zároveň pokud jsou výzkumníci zkušení a velmi dobře informovaní o produktu nebo službě, mohou mít mnohem vyšší úroveň znalostí, než by měl běžný zákazník. Na tyto a další atributy je při aplikaci této metody potřeba dát pozor. Základní atributy testování znázorňuje také obrázek 6.

Tress (2021) ve svém článku upozorňuje také na možnost zkreslení výsledků, pokud např. zaměstnanci vědí, že se má „mystery shopper“ dostavit. Doporučuje tedy sdělovat tuto informaci pouze v nezbytných případech a pouze velmi obecně, např. v příštím půl roce proběhne toto testování. Jinak zadavatel riskuje změnu chování zaměstnanců pouze z důvodu obav z testování.

Obrázek 6 Základní atributy Mystery Shoppingu



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Norstat, Tress, 2021).

### 1.3 Řízení vztahů se zákazníky

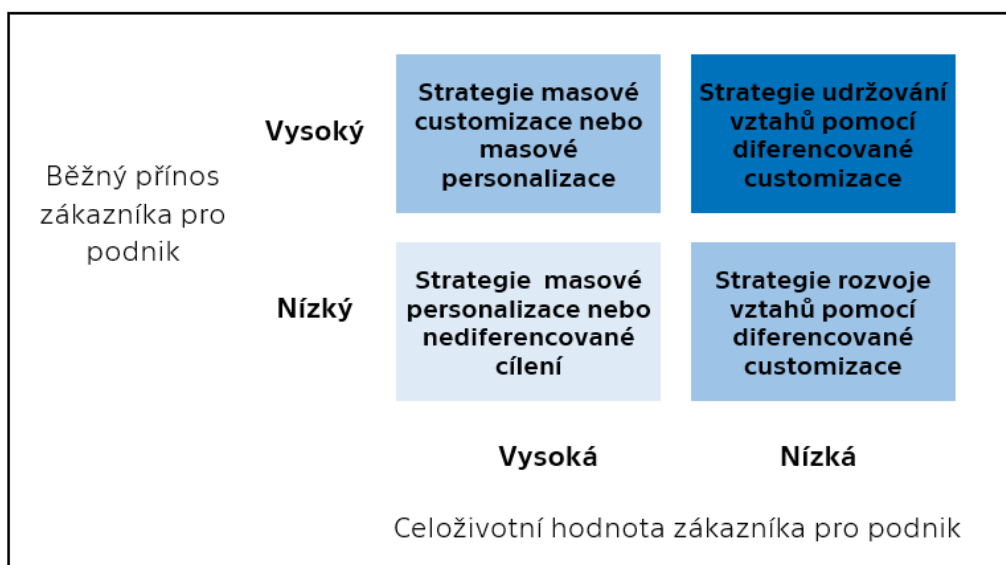
Řízení vztahů se zákazníky lze dle Váchala (2013, s. 559) popsat jako systém, který na základě ukládání informací o zákaznících, jejich analýzy a správné interpretace umožňuje identifikovat, pochopit a nejlépe i předvídat, co si zákazník přeje a co potřebuje. Zároveň by měl dobře nastavený systém řízení vyhodnotit, kurčité poptávce zákazníka to, jaké nabídky byly již pro podobnou nebo totožnou poptávku vytvořeny, jak na ně zákazníci reagovali a jaké výsledky z daných nabídek vzešly. Díky těmto analýzám by pak měla být organizace schopna správně nastavit podmínky aktuální nabídky a zákaznické komunikace. Autor definuje CRM, tedy customer relationship management, tedy v překladu právě řízení vztahů se zákazníky, jako: „interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ (Váchal, 2013, s. 559) Každý zákazník je jiný, takže i vztahy s jednotlivými zákazníky se vyvíjejí odlišně. Z toho vyplývá také to, že všechny vztahy nemohou být řízeny stejným způsobem, tedy alespoň ne úspěšně. Mnoho společností však dělá právě tuto chybu a řídí veškeré své vztahy za pomoci jednoho procesu (Váchal, 2013, s. 561-562). Výběr vhodného procesu řízení vztahů a jeho následná aplikace na jednotlivé zákazníky či skupiny zákazníků je tedy je jedním z hlavních faktorů úspěšného řízení vztahů se zákazníky.

Dle Lošťákové (2017, s. 26) by CRM měl být vnímán jako: „strategický a propojený soubor klíčových procesů, kde by východiskem měla být tvorba strategie podniku a jednotlivých oborů podnikání a završením hodnocení výkonnosti podniku, týkající se posilování pozice na trhu, zlepšování podnikatelských výsledků a zvyšování hodnoty pro akcionáře.“

Vznik, a především rozvoj řízení vztahů se zákazníky podnítily dle Payna a Frowa (2013, s. 20) tyto tendence: marketingové zaměření na posilování vztahů se zákazníky, vnímání zákazníků jako podnikových aktiv, nejen jako komerčních objektů, zjištění, že aktivní sběr a využívání informací při tvorbě hodnoty pro zákazníka je více efektivní a užitečné než pouhé reakce na stížnosti a nezdary a nepříznivý vývoj trhu, využívání moderních informačních technologií pro maximalizaci hodnoty informací, princip win-win, tedy tvorba a poskytování hodnoty pro zákazníka tak, aby to bylo prospěšné pro obě strany transakce.

Pro získání a udržení konkurenční výhody v dnešní době je nutná neustálá adaptace a flexibilita. Ve vztahu k zákazníkům to znamená, že firma musí permanentně vytvářet nové příležitosti pro prohlubování vztahů se zákazníky, pro uspokojování jejich potřeb, získávání jejich loajality a permanentní nabídku lepších služeb nebo výrobků, než nabízí konkurence. Je nutné si se zákazníkem vybudovat vzájemnou důvěru a oddanost a zvýšit tak šanci na udržení zákazníka. Tato strategie se snaží individualizovat přístup k zákazníkům a diferencovat nabídku služeb či výrobků v závislosti na hodnotě zákazníka pro podnik (Lošťáková, 2009, s. 13). Trh se dá z pohledu CRM rozdělit podle běžného přínosu zákazníka pro podnik a jeho celoživotní hodnoty pro podnik. Toto rozdělení může usnadnit rozhodnutí, jak moc se jednotlivým segmentům věnovat. Dle Lošťákové (2009, s. 19) zde lze vysledovat čtyři hodnotové segmenty zákazníků: (1) Nejhodnotnější zákazníci – vysoký běžný přínos i celoživotní hodnota pro podnik, (2) Zákazníci s největším růstovým potenciálem – nižší běžný přínos ale vysoká celoživotní hodnota, (3) Hodnotový segment zákazníků – s vysokým běžným přínosem ale nižší celoživotní hodnotou, (4) Segment zákazníků s nízkým běžným přínosem i nízkou celoživotní hodnotou.

Obrázek 7 Volba strategií CRM v závislosti na běžném přínosu a celoživotní hodnotě zákazníků pro podnik



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Lošťáková, 2009, s. 20).

Jak je tedy zřejmé, jak z pohledu na segmenty, tak z pohledu na obrázek 7, je největší pozornost nutné věnovat strategicky nejhodnotnějším zákazníkům a poskytnout jim vysoce diferencovanou customizaci. Takováto nabídka mimořádné hodnoty pro významné zákazníky s velkým přínosem pro podnik utváří základ pro růst dlouhodobých efektivních vztahů s nimi. Nesmí se samozřejmě opomíjet ani další skupiny zákazníků, je zde ale potřeba volba jiné strategie. U zákazníků s růstovým potenciálem může být také vhodná určitá forma diferencované customizace, naopak pro hodnotový segment zákazníků s vysokým běžným přínosem a nižší celoživotní hodnotou se hodí strategie masové customizace či masové personalizace, jelikož se většinou nevyplatí zaměřením na každého jednotlivého zákazníka (Lošťáková, 2009, s. 20).

Cílem vývoje a řízení vztahu se zákazníkem by mělo být zvýšení hodnoty podniku a jeho výsledků. Mnoho organizací dělá tu chybu, že se zaměřují pouze na zlepšení samotného vztahu se zákazníkem, ale již nedokáží tento vztah řádně využít. Tento fakt může poté být rozhodující v tom, jestli bude organizace úspěšná či nikoliv. Důvodem k neúspěchu může být např. také to, že management organizace buď nerozumí nebo nechce podporovat filozofii vztahů se zákazníky, případně porozuměl pouze částečně a v teoretické rovině. Dále např., že podniková kultura se nezměnila z výrobové na zákaznický orientovanou, milnou představou, že CRM lze správně aplikovat a uspět s ním jen nákupem softwaru. K neúspěchu může přispět také nízká úroveň koordinace v organizaci nebo nedostatečný monitoring a dokumentace měření spokojenosti a řízení vztahů (Lehtinen, 2007, s. 151-152).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

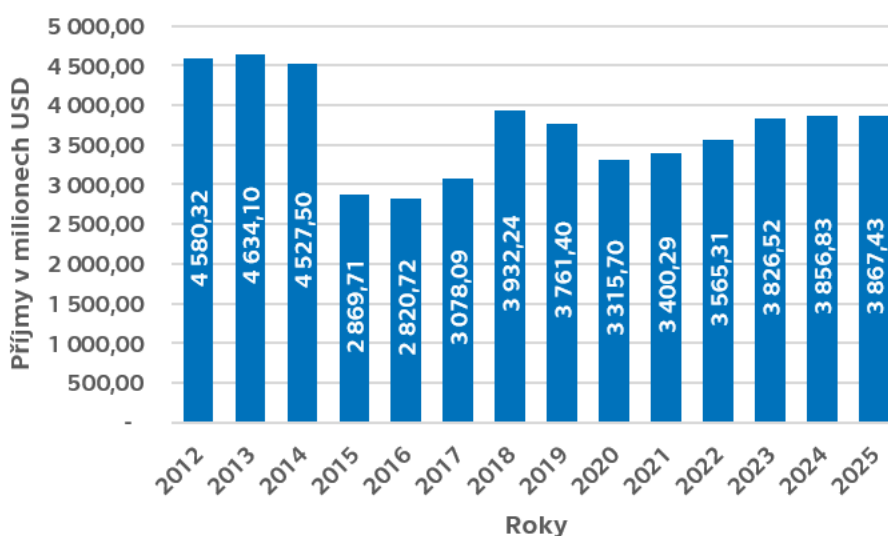
## 2 Představení společnosti

V této kapitole je představena mezinárodní společnost Less Mess Storage s.r.o., ve které bylo provedeno měření spokojenosti zákazníků za pomoci dotazníkového šetření a díky níž mohla vzniknout tato praktická část diplomové práce. Měření i data zde uvedená se vztahují na pobočky v České republice. Informace o společnosti byly čerpány přímo od manažerů společnosti, z webových stránek společnosti, případně z jejích interních dokumentů.

Společnost Less Mess Storage s.r.o. má jedenáct poboček v Polsku, konkrétně ve Varšavě, Krakově, Vratislavi, Poznani a Tri-City a tři pobočky v České republice. Všechny tři české pobočky se nacházejí v Praze, a to v Dejvicích, v Holešovicích a na Pankráci. První Česká pobočka byla založena 19. 06. 2000 v Praze. Less Mess Storage se zabývá pronájmem skladovacích prostor, prodejem obalového materiálu, jako je jsou např. lepicí pásy, krabice či bublinková folie a poskytováním dalších doplňkových služeb, jako je např. zápůjčka dodávky na stěhování či služba Parcel shopu. Velikosti skladů se pohybují od jednoho m<sup>3</sup> až po třicet m<sup>2</sup>. Výška skladů se pohybuje od 2,6 m do 2,8 m. Nejedná se tedy o velkokapacitní sklady a sklady si může pronajmout jak fyzická, tak právnická osoba (Less Mess Storage, 2019).

Společnost Less Mess Storage podniká v odvětví skladování a logistiky. Toto odvětví je v posledních letech odvětvím rostoucím, podniká v něm více a více lidí, jelikož lidé vlastní více a více věcí, firmy jsou schopny dovážet více a více věcí ze zahraničí a před prodáním je někde potřebují skladovat. Zároveň stoupají i příjmy z tohoto odvětví, jak ukazuje i graf 1 od společnosti Statista.cz. Je zde vidět, že v posledních letech dochází k růstu příjmů, přesto že v letech 2015 a 2016 došlo k výraznému poklesu. Mírný pokles je vidět i v roce 2020, který lze s největší pravděpodobností vysvětlit pandemií Covid-19. Prognóza příštích let předpokládá mírný stabilní růst příjmů z tohoto odvětví.

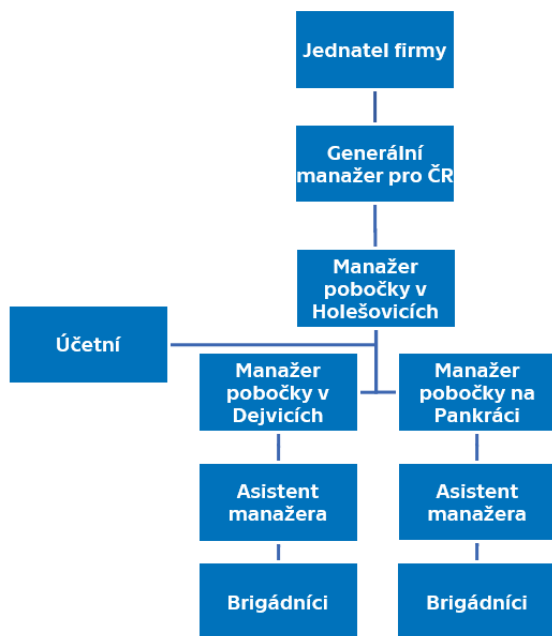
Graf 1 Průmyslové příjmy ze skladování v letech 2012-2025



Zdroj: (Statista, 2021)

## 2.1 Organizační struktura společnosti

Obrázek 8 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek 8 zobrazuje organizační strukturu české části firmy. Majitelem i jednatelem společnosti je pan Guy Pinset a průměrný přepočtený počet zaměstnanců společnosti je deset, společnost zároveň zaměstnává několik brigádníků na víkendové směny. Generální manažer pro ČR předává a řídí se pokyny přímo od jednatele společnosti, dohlíží na celkový chod poboček a monitoruje jejich výkony. Zároveň také komunikuje s pobočkami v zahraničí a snaží se udržovat jednotný image firmy. Manažer pobočky v Holešovicích má o něco více pravomocí než manažeři ostatních dvou poboček, je zodpovědný za zásoby obalového materiálu v centrálním skladu a dohlíží na jeho dostatek pro všechny pobočky, zároveň také komunikuje přímo s generálním manažerem a stará se o chod své pobočky. Uzavírá smlouvy a kontroluje správnost uzavírání smluv ostatními manažery, asistenty a brigádníky. Účetní se stará o veškeré účetní záležitosti a mzdy zaměstnanců. Manažeři poboček v Dejvicích a na Pankráci mají za úkol správu svých poboček, jsou zodpovědní za kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům, za to, aby byl vždy dostatek obalového materiálu a aby vše fungovalo tak, jak má. Zároveň také nesou odpovědnost za smlouvy uzavřené na jejich pobočce. Předávají také pokyny dále svým asistentům, kteří pomáhají se správou poboček a jsou spoluodpovědní za správný chod poboček. Zároveň také reportují výsledky svých poboček na konci každého měsíce generálnímu řediteli. Brigádníci přijímají pokyny od všech svých nadřízených, nejvíce od manažerů poboček případně asistentů. Starají se o chod pobočky o víkendu, případně ve dnech, kdy je potřeba vypomoci na pobočce. Doplňují obalový materiál, procházejí sklady, připravují smlouvy a v jejich pravomoci je i samotné uzavírání smluv s klienty. Tato organizační struktura se společnosti osvědčila a poskytuje jí dostatečné personální pokrytí.



## 2.2 Hlavní procesy

Mezi hlavní procesy ve firmě patří pronájem skladů, tento začíná poptávkou klienta po skladovacím prostoru. Následuje konzultace o potřebné velikosti skladu, kdy zaměstnanec pobočky zákazníkovi poradí, jaká velikost je pro něj nejvhodnější, sklady mu ukáže a konečné rozhodnutí nechá na zákazníkovi. Zaměstnanec zároveň poskytne veškeré potřebné informace, aby měl zákazník co nejlepší možnost správně se rozhodnout a být tak co nejspokojenější. Zaměstnanec poskytne informace o rozměrech, vytápění a temperování skladů, o jejich zabezpečení, ceně, poplatcích a smluvních podmínkách včetně povolených a zakázaných předmětů k uskladnění. Je také možné nabídnout služby stěhování poskytované spolupracující společností.

Součástí procesů je také prodej obalového materiálu, jako jsou krabice, lepicí pásky, boxy, regály nebo bublinková fólie. Zaměstnanci jsou vyškoleni k tomu, aby byli schopni zákazníkovi poradit s tím, kolik krabic potřebuje, jakou nosnost mají jednotlivé krabice, jakou pásku, či jakou velikost regálů zvolit. Tyto informace pak zákazníkům usnadňují proces nákupu a zákazník se cítí jistější a spokojenější se svým nákupem, jelikož sám si někdy neví rady a např. stěhování je již samo o sobě velmi stresující a tak zaměstnanci poboček těmito službami mohou tento proces zákazníkovi alespoň trochu usnadnit.

## 3 Metodika

Cílem této diplomové práce je zjistit spokojenost zákazníků společnosti Less Mess Storage za pomoci online dotazníkového šetření a jeho následné vyhodnocení za pomoci různých metod hodnocení spokojenosti. Přínosem práce bude vypracování návrhů na zlepšení, aby společnost v budoucnosti dokázala plnit potřeby a přání zákazníků ještě lépe než doposud. Pro tvorbu této diplomové práce bylo zvoleno několik metod. Teoretická část byla zpracována formou literární rešerše z knih a odborných článků. Část praktická se skládá z vyhodnocení online dotazníkového šetření a vypracování návrhů a doporučení pro danou společnost. Cílem dotazníkového šetření je zjištění dílčích spokojeností s jednotlivými atributy poskytovaných služeb a zároveň zjištění celkové spokojenosti zákazníků. Šetření probíhalo ve dvou fázích, v přípravné a realizační.

### 3.1 Přípravná fáze

Cílem šetření bylo zjištění dílčích spokojeností zákazníků s jednotlivými atributy a identifikace, na které atributy je nutné se do budoucna zaměřit pro zlepšení spokojenosti zákazníků a které si naopak vedou nejlépe. V návaznosti na výzkum The Self Storage Association Asia Annual Survey (La Tona, 2015), provedený ve spolupráci se společností Ipsos byly určeny některé atributy spokojenosti, které byly v dotazníku zjišťovány a zároveň s tímto výzkumem souvisí i výzkumné otázky a hypotézy uvedené

níže. Hypotézy byly formulovány také v návaznosti na další výzkumy, ze kterých vzešlo, že spokojenost s osobní komunikací personálu a jejich snahou vyřešit problémy zákazníků výrazně zvyšují celkovou spokojenost zákazníků s poskytovanými službami. Důležitost osobního kontaktu je zdůrazněna i v literatuře v teoretické části. Hypotéza 1 tedy reaguje na tuto skutečnost a na výsledky předchozích výzkumů a je uvedena níže. Hypotéza 2 byla také formulována v návaznosti na předchozí výzkumy, ze kterých vzešlo, že spokojenost s cenou bývá často jednou z nejdůležitějších, a proto byla tato hypotéza v práci otestována. K otestování hypotéz byla využita metoda jednovýběrového T-testu. Pro realizaci dotazníkového šetření bylo nutné definovat cíl výzkumu, výzkumné otázky a s nimi související hypotézy uvedené níže:

### **Cíl výzkumu:**

Zjistit, jaká je spokojenost zákazníků společnosti Less Mess Storage s jednotlivými atributy poskytovaných služeb a jak je možné jejich spokojenosti zvýšit?

### **Výzkumná otázka 1**

Se kterými atributy poskytovaných služeb jsou zákazníci nejvíce spokojeni?

### **Výzkumná otázka 2**

Se kterými atributy poskytovaných služeb jsou zákazníci nejméně spokojeni?

### **Výzkumná otázka 3**

Které atributy se po vyhodnocení modelem spokojenost x významnost nacházejí v pozici motivátorů? Tedy, které atributy mají vysokou spokojenost i významnost?

### **Hypotéza 1**

Nadpoloviční většina respondentů je nadprůměrně spokojena se snahou personálu vyřešit problém.

### **Hypotéza 2**

Nadpoloviční většina respondentů je nadprůměrně spokojena s cenou skladovacích prostor.

## **Časový harmonogram**

Časový harmonogram začíná v únoru roku 2021, kdy bylo dotazníkové šetření započato a s vedoucím práce byl dohodnut cíl tohoto šetření. Šetření vznikalo po domluvě v průběhu magisterského předmětu Řešení reálných problémů v akademickém roce 2020/2021 a již na jeho počátku bylo dohodnuto, že šetření bude využito pro diplomovou práci v následujícím akademickém roce, tedy roce 2021/2022. Definování problémů a cíle výzkumu a sestavení plánu výzkumu tedy probíhalo na počátku února 2021, tvorba dotazníku proběhla v druhé polovině února 2021. Pilotáž probíhala na počátku měsíce března 2021, po ní následoval sběr dat probíhající od 15. 3. 2021 do 15. 4. 2021. První analýza dat pro účely výše zmíněného předmětu probíhala

v dubnu až květnu 2021, následně byla práce s daty přerušena a bylo na ni navázáno v únoru 2022. Analýza dat pro účely diplomové práce tedy trvala od února do dubna 2022. Následná kontrola dat probíhala v dubnu 2022. Harmonogram je zobrazen v tabulce 2.

Tabulka 2 Časový harmonogram šetření

	2021				2022		
	únor	březen	duben	květen	únor	březen	duben
Definice problémů a cíle výzkumu							
Plán výzkumu							
Tvorba dotazníku							
Pilotáž							
Sběr dat							
Analýza dat							
Kontrola							

Zdroj: Vlastní zpracování.

## Velikost souboru

Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli všichni současní zákazníci společnosti Less Mess Storage. Tedy zákazníci pronajímající si sklad v době od 15. 3. 2021 do 15. 4. 2021. V té době mělo sklad u společnosti pronajatý 215 osob, ať už právnických či fyzických. Vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné, a nakonec jej vyplnilo 151 osob. Návratnost byla tedy 70 %, což je poměrně úspěšný výsledek. Základní soubor tedy tvořili všichni zákazníci společnosti Less Mess Storage pronajímající si sklad v dané době. Výběrový soubor obsahuje množinu všech zákazníků, kteří dotazník vyplnili, tedy 151 respondentů.

## Pilotáž

Před zveřejněním dotazníku byla provedena pilotáž na vzorku deseti lidí, kteří dotazník otestovali na počátku měsíce března 2021. Cílem pilotáže byla identifikace případných chyb a problémů s vyplňováním, stejně tak jako kontrola srozumitelnosti otázek a jejich správného řazení. Po vyhodnocení pilotáže a konzultaci s vedoucím práce došlo k malé úpravě a dotazník byl připraven ke zveřejnění. Dotazník byl zaslán emailem jako odkaz na dokument Google docs všem zákazníkům společnosti Less Mess Storage, kteří měli v době dotazování pronajatý sklad na jedné z českých poboček. Vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné a nebylo navázáno na žádnou odměnu za vyplnění.

## 3.2 Realizační fáze

Dotazníkové šetření bylo provedeno v prostředí Google docs. a rozesláno zákazníkům společnosti Less Mess Storage prostřednictvím emailu. Toto šetření mělo za úkol měřit spokojenost zákazníků s jednotlivými atributy, jejich celkovou spokojenost, popřípadě identifikovat, zda jsou např. spokojenější zákazníci, kteří mají u společnosti sklad pronajatý již dlouhodobě nebo zda jsou s jednotlivými atributy spokojenější zákazníci, kteří sklady využívají k osobním nebo firemním účelům.

Dotazník byl zveřejněn od 15. 3. 2021 do 15. 4. 2021, vyplnilo ho celkem 151 respondentů a probíhal zcela anonymně. Dotazník je také přiložen na konci této práce, jako příloha 1. V šetření bylo celkem 26 otázek a bylo rozděleno do několika částí dle toho, jaké informace v nich byly zjišťovány. Všichni respondenti museli odpovědět na všechny otázky. Pro tvorbu dotazníku byly využity převážně uzavřené otázky a baterie otázek. Jedinou polouzavřenou otázkou v dotazníku byla otázka poslední, kde se respondenti mohli blíže vyjádřit ke službám společnosti a mohli napsat návrhy na zlepšení, které by oni sami uvítali. V první části skládající se ze 3 otázek byly kladeny otázky na velikost skladu, délku pronájmu a uzavření smlouvy. Tyto otázky měli sloužit k lepší představě o tom, zda jsou např. rozdíly ve spokojenosti zákazníků s většími či menšími sklady, také pro zjištění, zda např. zákazníci s většími sklady mají pronájmy déle, než ty se sklady menšími atd. Šlo tedy převážně o základní rozdělení typů zákazníků, jelikož běžné údaje jako pohlaví, věk a vzdělání nehrají v tomto případě žádnou výraznou roli. Další část dotazníku se skládala z otázek na četnost návštěv a kontaktů s recepcí a četnost návštěv vlastních skladovacích prostor. Další část obsahovala 2 baterie otázek, které se zaměřovaly na jednotlivé spokojenosti zákazníků s různými atributy poskytovaných služeb. Zde respondenti mohli odpovídat na škále od 1 – Naprosto spokojen/a až po 5- Naprosto nespokojen/a, na výběr byla také možnost Nevyužil/a jsem/Nevím. Další otázka byla na celkovou spokojenost se službami společnosti Less Mess Storage, poté zda by respondenti doporučili společnost svým známým a poslední byla možnost pro uvedení přání a návrhů na zlepšení, popřípadě vyjádření k dotazníku nebo službám společnosti konkrétněji.

V teoretické části byl zmíněn Nenadál (2004, s. 67), který navrhl základní metodiku pro systematické měření spokojenosti. Prvním krokem byla identifikace, kdo je pro společnost zákazníkem. V případě společnosti Less Mess Storage je zákazníkem člověk, který potřebuje nebo by mohl potřebovat obalový materiál, např. pro nadcházející stěhování, nebo pouze na uložení věcí do sklepa či na firemní dokumentaci. Zároveň jsou zákazníky také lidé, kteří potřebují nebo by mohli potřebovat skladovací prostor o jakékoliv dostupné velikosti. Potenciální skupinou zákazníků jsou tedy všichni lidé a společnosti v České republice, pro pronájem skladu pak všichni lidé starší 18 let a všechny společnosti. Druhým bodem je definice zákaznických požadavků a znaků jejich spokojenosti. Zákazníci dle zkušeností zaměstnanců Less Mess Storage požadují bezpečné, čisté a snadno dostupné skladovací prostory za dostupnou cenu. Stejně tak požadují kvalitní obalový materiál pro všechny potřebné příležitosti, také za dostupnou cenu. Zároveň by ocenili příjemnou obsluhu na recepci a kontakty a řešení problémů bez zbytečného papírování. Znaky spokojenosti byly definovány např. jako spokojenost s cenou, komunikace, dostupnost poboček nebo čistota skladů. Dalšími kroky metodiky je návrh a vytvoření dotazníku k měření spokojenosti, využití výsledků měření pro procesy zlepšování atd., tyto jsou součástí práce níže.

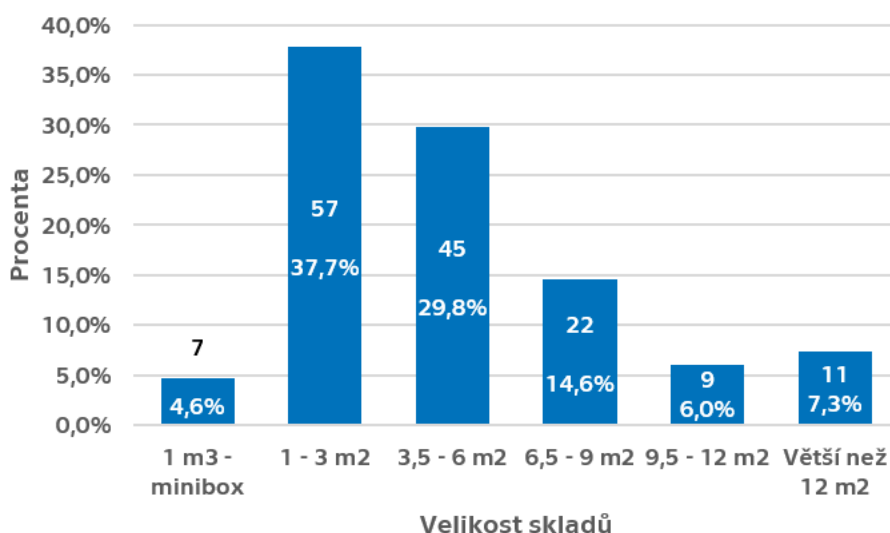
## 4 Dotazníkové šetření

Získané výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny za pomoci různých metod uvedených v teoretické části a následně graficky zpracovány pro snazší interpretaci. Z výsledků byly poté odvozeny důležité návrhy a doporučení pro společnost Less Mess Storage. Tyto návrhy vycházely z rešerší literatury, interních zdrojů společnosti, a především z výsledků dotazníkového šetření. Pro ujasnění důvodu provádění daného dotazníkového šetření byl výše také zvolen výzkumný cíl, výzkumné otázky a hypotézy, viz. Přípravná fáze.

### 4.1 Struktura výběrového souboru

Výběrový soubor dotazníkového šetření je z 66,2 %, tedy 100 respondentů, tvořen fyzickými osobami, které si ve společnosti pronajímají sklad pro osobní účely. Z 26,5 %, tedy 40 respondentů, je tvořen společnostmi jako jsou s.r.o. nebo a.s. a z 7,3 %, tedy 11 respondentů, živnostníky-OSVČ. Toto rozložení odpovídá i tomu, že více než 50 % zákazníků společnosti Less Mess Storage jsou právě osoby fyzické.

Graf 2 Počet zákazníků pronajímající se jednotlivé velikosti skladů



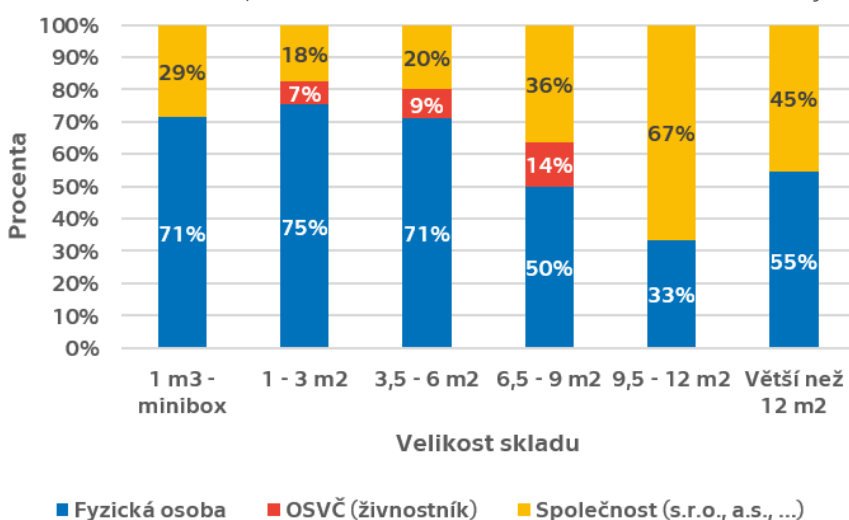
Zdroj: Vlastní šetření.

Graf 2 zobrazuje, že ve výběrovém souboru má nejvíce respondentů, 37,7 % pronajatý sklad o velikosti 1–3 m<sup>2</sup>, druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti pronajímající si sklad 3,5 – 6 m<sup>2</sup>, kterých je 29,8 %, třetí nejpočetnější skupinou jsou zákazníci pronajímající si sklady 6,5–9 m<sup>2</sup>, který je 14,6 %. Toto rozložení kopíruje také rozložení počtu skladů, které jsou k dispozici, kde nejpočetnější skupiny skladů tvoří právě sklady 1–6 m<sup>2</sup>. Ve výběrovém souboru je 33,8 % zákazníků, kteří si sklady pronajímají již déle než 4 roky, druhou největší skupinou jsou zákazníci pronajímající si sklad 1-2 roky, následuje ve stejném zastoupení 15,9 % skupina, která si pronajímá sklady méně než půl roku a 3-4 roky. Nejmenší skupinou jsou respondenti pronajímající si sklad půl roku až 1 rok.

## 4.2 Výsledky šetření

Graf 3 znázorňuje rozložení respondentů v závislosti na velikosti skladu a druhu smlouvy. Je zde vidět, že sklady menších velikostí do 6 m<sup>2</sup> si častěji pronajímají fyzické osoby. Toto je způsobeno především tím, že na osobní věci nebo při stěhování jsou velikosti do 6 m<sup>2</sup> většinou dostačující a větší sklady pro tyto účely nejsou potřebné ani vhodné. Tím že zákazník platí za m<sup>2</sup> a cena se tedy s větší plochou pochopitelně zvyšuje. U skladů velikosti 9-12 m<sup>2</sup> převažují s 67 % společnosti, tedy právnické osoby. Toto může být vysvětleno tím, že naopak právnické osoby potřebují např. větší skladovací prostory na zboží nebo materiály. Sklady větší než 12 m<sup>2</sup> vyšly z šetření jako častěji pronajímané fyzickými osobami, které tvoří 55 % pronajatých skladů v této velikosti.

Graf 3 Struktura respondentů dle velikosti skladu a druhu smlouvy



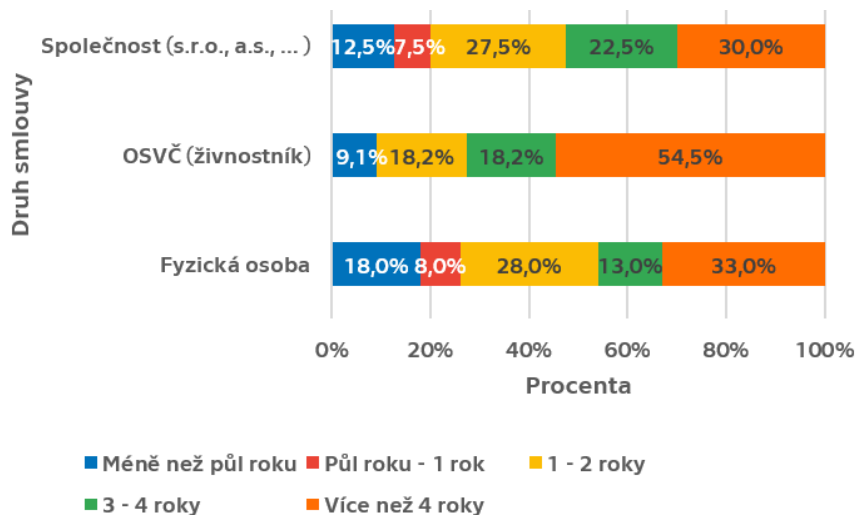
Zdroj: Vlastní šetření.

Tato skutečnost může být vysvětlena např. tím, že sklad sice využívá právnická osoba, kvůli platbě DPH je však smlouva uzavřena na osobu fyzickou. Zároveň skladů těchto velikostí není v nabídce mnoho, a tak je procentuální výsledek také závislý na tom, jestli se zrovna několik fyzických osob stěhuje z velkého ubytování a potřebují uskladnit velké množství nábytku, případně fyzické osoby využívají tyto velké sklady i jako osobní dílny na menší práce. Tento graf vytváří pro společnost lepší představu o tom, jaké zastoupení druhů uzavřených smluv má v jednotlivých kategoriích velikostí a může tak např. lépe rozumět potřebám zákazníků a cílit reklamu na fyzické či právnické osoby v závislosti na velikosti skladů.

Graf 4 představuje rozložení dle druhu smlouvy a délce pronájmu. Lze zde vidět, že společnosti volí většinou pronájem na delší dobu. 27,5 % respondentů uvedlo že si sklad pronajímá 1-2 roky, 22,5 % uvedlo 3-4 roky a nejvíce respondentů ze skupiny společností, 30 % uvedlo, že si sklad pronajímají již déle než 4 roky. Toto může značit spokojenost těchto zákazníků se službami Less Mess Storage a tím jejich loajalitu a dlouhodobý pronájem. Tuto spokojenost může zvyšovat např. i poskytování doplňkových služeb na recepci, kde je možné posílat balíky, nechat si balíky přijímat

a koupit si obalový materiál potřebný pro zabalení zboží. OSVČ uváděli v 9,1 %, že si sklad pronajímají méně než půl roku, 18,2 % respondentů si pronajímá sklady 1-2 roky. Delší dobu pronájmu, tedy 3-4 roky uvedlo také 18,2 % zákazníků. Největší skupina, tedy 54,5 % respondentů z OSVČ uvedlo, že sklad mají také déle než 4 roky. U fyzických osob je rozložení trochu odlišné. 18 % výběrového souboru uvedlo, že si sklad pronajímá méně než půl roku. To je nejvíce z těchto tří skupin druhů smlouvy. Je to ovšem poměrně očekávaný výsledek, jelikož fyzické osoby využívají sklady např. při stěhování, které pokud vše probíhá dobře, trvá maximálně několik měsíců. 8 % respondentů uvedlo, že sklad mají půl roku až rok. Skladový prostor si z fyzických osob pronajímá sklad 1-2 roky 28 % a 3-4 roky 13 % respondentů. 33 % fyzických osob pak skladuje v Less Mess Storage více než 4 roky. Tito respondenti s dlouhodobějším nájmem většinou sklady využívají místo např. sklepní kóje pro dlouhodobější skladování. Je zde tedy patrné, že celkově v Less Mess Storage zákazníci využívají pronájmů na delší dobu, což může značit, že jsou se službami poměrně spokojeni.

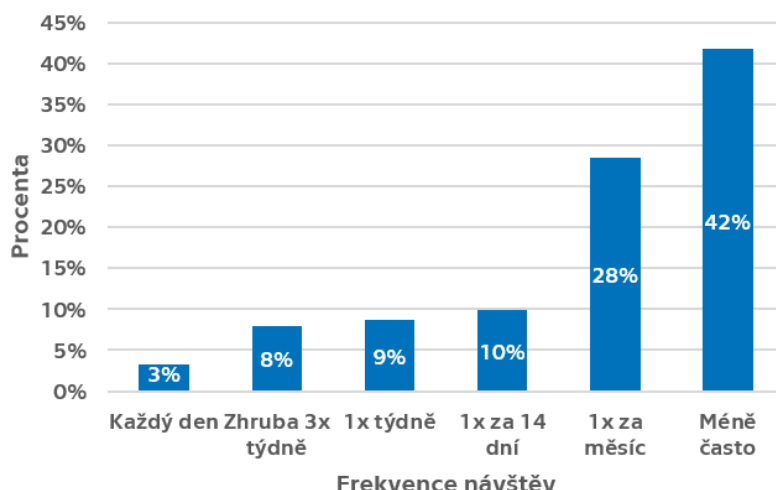
Graf 4 Délka pronájmu v závislosti na druhu smlouvy



Zdroj: Vlastní šetření.

Respondenti v dotazníku odpovídali také na to, jak často navštěvují pobočku společnosti Less Mess Storage za účelem návštěvy vlastního skladovacího prostoru. Tato otázka je pro společnost důležitá z pohledu informace o tom, jak často zákazníci do skladů potřebují přístup, zda pouze věci uloží a nechají je ve skladu nebo zda potřebují mít k věcem téměř neustálý přístup. Jak je vidět v grafu 5, z odpovědí respondentů vyplynulo, že pouze 3 %, tedy 5 z nich, navštěvuje sklady každý den. Zhruba 3x týdně sklady navštěvuje 8 % respondentů, 1x týdně 9 % respondentů a 1x za 14 dní 10 % z nich. Naopak 1x za měsíc navštěvuje sklad 28 %, tedy 43 respondentů. Nejvíce odpovědí však bylo na méně časté návštěvy, kdy 42 % respondentů své sklady navštěvuje méně často než jednou za měsíc. Z tohoto vyplývá, že mnoho respondentů přístup ke skladům potřebuje pouze občas.

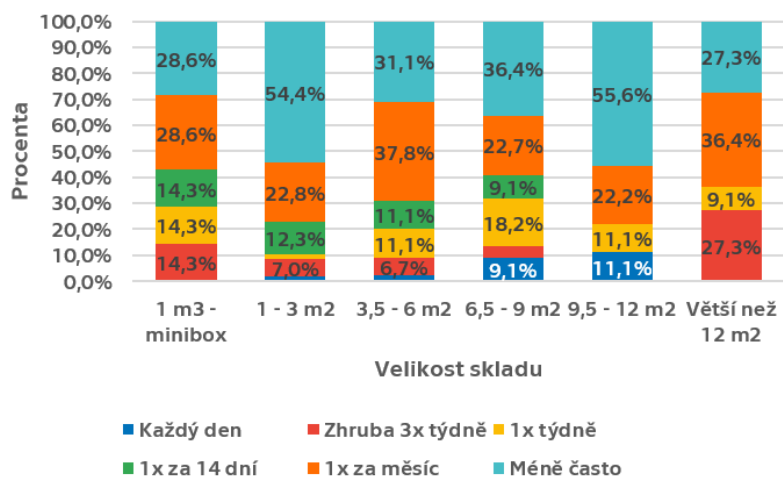
Graf 5 Frekvence návštěv vlastních skladů



Zdroj: Vlastní šetření.

Při pohledu na graf 6 můžeme vidět, že z respondentů pronajímajících si minibox nikdo nenavštěvuje svůj sklad každý den, 3x týdně až 1x za 14 dní svůj minibox navštěvuje 14,3 % v každé kategorii a 28,6 % respondentů uvedlo, že svůj sklad navštěvují 1x za měsíc a shodných 28,6 % ještě méně často. Více než 50 % respondentů pronajímajících si minibox navštěvuje svůj sklad 1x za měsíc nebo méně často, což značí, že ve skladu spíše uchovávají věci, ke kterým nepotřebují mít neustálý přístup a spíše v něm ukládají např. sezónní věci nebo např. starou firemní dokumentaci, kterou je nutné archivovat ale jinak k ní přístup není potřebný. U skladů o velikosti 1–3 m<sup>3</sup> jen malá část respondentů uvedla, že by svůj sklad navštěvovali častěji než 1 za 14 dní, 22,8 % respondentů uvedlo, že sklad navštěvují 1x za měsíc, ale největší skupina respondentů, tedy 54,4 % majitelů této velikosti skladu uvedlo, že sklad navštěvují méně často. Toto může být způsobeno stejně jako u miniboxů uskladněním věcí, ke kterým jednoduše zákazníci nepotřebují neustálý přístup, do těchto skladů už se vejde např. jízdní kolo a další sportovní vybavení, takže zákazníci mohou vždy do skladu uložit vybavení, které na danou sezonu nepotřebují a vzít si vybavení, které mohou využívat a takto mění obsah skladu dle jejich potřeby.

Graf 6 Četnost návštěv skladu dle jeho velikosti



Zdroj: Vlastní šetření.



U ještě větších skladů 3,5–6 m<sup>2</sup> také svůj sklad navštěvuje častěji než 1x za 14 dní jen 28,9 % respondentů vlastnících tuto velikost skladu. Nejčastěji naopak uváděli, že sklad navštěvují 1x za měsíc, což uvedlo 37,8 % respondentů. 31,1 % poté navštěvuje svůj sklad ještě méně často. U skladů 6,5–9 m<sup>2</sup> uvedlo 9,1 % respondentů, že svůj sklad navštěvují každý den. Tato skutečnost by mohla ukazovat např. na firmy, které potřebují mít přístup ke svým skladům a každý den připravují objednávky a zboží k odeslání. U této kategorie skladů uvedlo také nejvíce respondentů, v porovnání s ostatními velikostmi, že sklad navštěvují 1x týdně. To může být způsobeno např. návštěvou před víkendem pro vyzvednutí sportovního vybavení či pokud firma nemá tak velký obrát objednávek. U skladů 9,5–12 m<sup>2</sup> uvedlo 11,1 % respondentů, že sklad navštěvují každý den, toto může být vysvětleno stejně jako u skladů menších, tedy že firmy potřebují mít každodenní přístup ke zboží. Také 11,1 % respondentů uvedlo, že sklady navštěvují 1x týdně, 22,2 % že 1x za měsíc a 55,6 %, že méně často. Toto může poukazovat na dlouhodobé pronájmy, kdy lidé tento větší sklad využívají např. místo velké sklepní kóje a nepotřebují k němu mít přístup příliš často. Respondenti pronajímající si sklad větší než 12 m<sup>2</sup> uváděli nejčastěji, že sklad navštěvují 1x za měsíc, tuto odpověď uvedlo 36,4 % z nich. 27,3 % také uvedlo, že sklad navštěvují zhruba 3x týdně, což je nejvyšší procento mezi ostatními velikostmi. Nikdo naopak nevedl, že by tyto největší sklady navštěvoval každý den.

Tabulka 3 Četnost kontaktů s recepcí

Četnost návštěv	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Každý den</b>	<b>4</b>	<b>2,6%</b>
<b>Zhruba 3x týdně</b>	<b>1</b>	<b>0,7%</b>
<b>1x týdně</b>	<b>4</b>	<b>2,6%</b>
<b>1x za 14 dní</b>	<b>4</b>	<b>2,6%</b>
<b>1x za měsíc</b>	<b>20</b>	<b>13,2%</b>
<b>Méně často</b>	<b>118</b>	<b>78,1%</b>

Zdroj: Vlastní šetření.

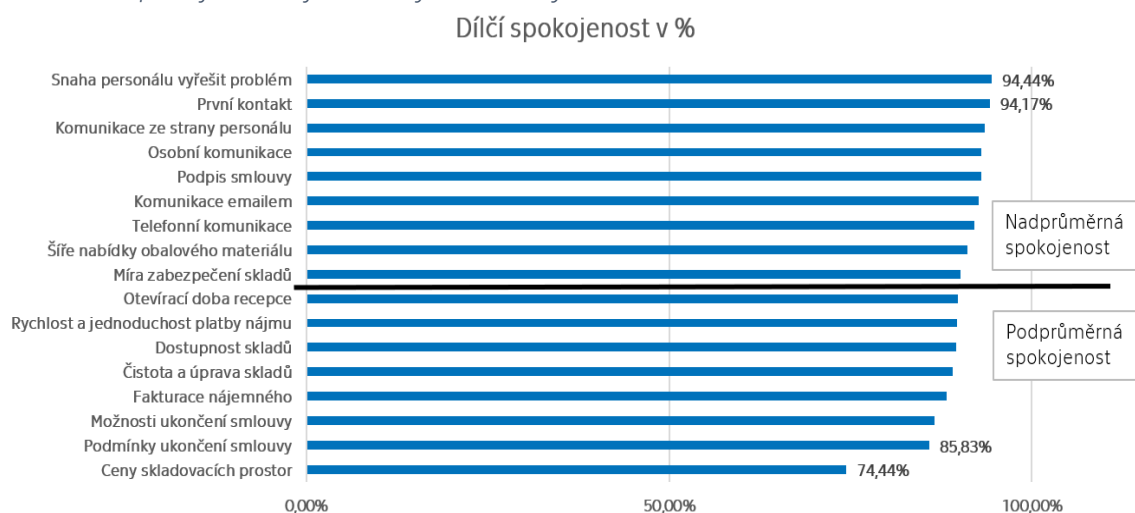
V tabulce 3 jsou znázorněny odpovědi respondentů na otázku: „Jak často jste v kontaktu s recepcí Less Mess Storage? Ať už telefonicky, e-mailem nebo osobně. Z důvodu platby, komunikace, či využití doplňkových služeb, jako je prodej obalového materiálu nebo příjem/odeslání balíků atd.“ Můžeme zde vidět, že 2,6 % respondentů jsou v nějakém kontaktu každý den. Toto mohou být např. zákazníci, kteří přes recepci odesílají své zboží zákazníkům, nebo si naopak zásilky vyzvedávají. Mohou také nakupovat obalový materiál pro zasílání svého zboží. 13,2 % respondentů navštěvuje recepci 1x za měsíc. Tito zákazníci např. navštěvují recepci kvůli měsíční platbě nájemného. Většina respondentů, 78,1 % pak uvedla, že jsou v nějakém kontaktu méně často. Tito zákazníci většinou platí nájem převodem z účtu a pokud se nevyskytne nějaký problém nebo požadavek, tak nemají důvod s recepcí v kontaktu být.

Jak je již uvedeno v teoretické části, na spokojenost zákazníka má vliv mnoho faktorů a úkolem podniku, je tyto faktory identifikovat. Zamazalová (2008, s. 77) identifikovala 5 oblastí a v návaznosti na ně byly do dotazníku vybrány atributy dílčích spokojeností:

- Samotný výrobek – sklady a obalový materiál
- Cena – výše ceny a fakturace nájemného
- Služby – snaha personálu vyřešit problém, první kontakt s recepcí, komunikace, podpis smlouvy, míra zabezpečení skladů, rychlost a jednoduchost platby nájmu, čistota a úprava skladů, podmínky a možnosti ukončení smlouvy přesnost, spolehlivost, jednoduchost, rychlost, kompetence personálu
- Distribuce – dostupnost skladů MHD nebo autem a otevírací doba
- Image – jistota, pověst, snadná barevná rozpoznatelnost pobočky

#### 4.2.1 Spokojenost zákazníků společnosti Less Mess Storage

Graf 7 Dílčí spokojenost s jednotlivými atributy

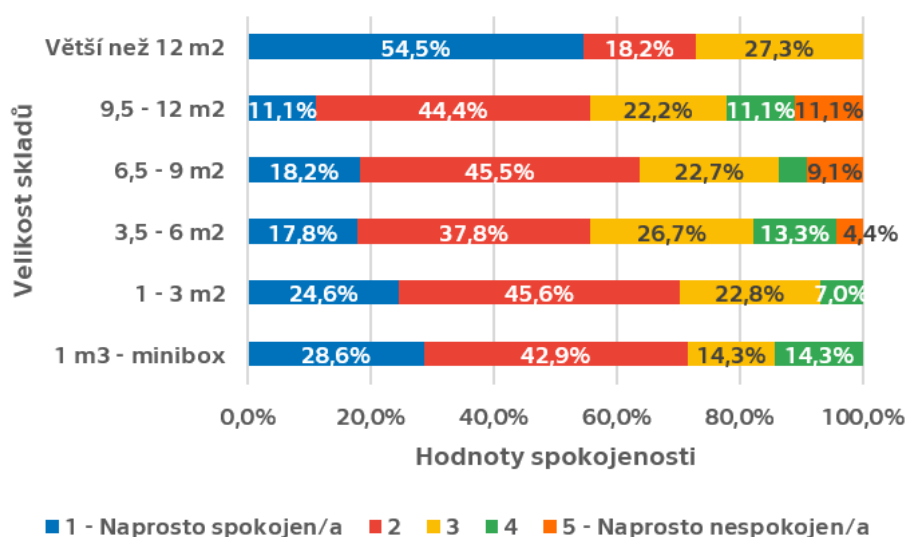


Zdroj: Vlastní šetření.

Analýza dílčích spokojenosti respondentů s jednotlivými atributy služeb v grafu 7, které Less Mess Storage poskytuje ukázala, že průměrná hodnota dílčí spokojenosti je 89,85 % a v grafu je znázorněna tlustou černou čarou. Tato průměrná spokojenost slouží pouze pro ilustraci v tomto grafu. Vyšší hodnoty, než je průměrná dosáhlo 9 atributů. Největší spokojenost respondenti vyjadřovali se snahou personálu vyřešit problém, zde hodnota spokojenosti dosáhla 94,44 %. Dále také s prvním kontaktem s recepcí, čímž je myšleno, např. jak se personál choval při jejich prvním příchodu na pobočku nebo při jejich prvním telefonickém kontaktu, zde dosáhla spokojenost 94,14 %. Respondenti jsou také velmi spokojeni s komunikací ze strany personálu, s osobní komunikací a celkovým procesem podpisu smlouvy. Toto vrhá na společnost velmi pozitivní světlo, jelikož všechny tyto atributy jsou spojeny s komunikací a chováním personálu. Jak je v teoretické části zmíněno, chování a lidský přístup zaměstnanců se na spokojenosti zákazníků podílí velkou měrou a může znamenat rozhodující faktor při

zákazníkově volbě společnosti. Naopak nižší, než průměrné spokojenosti dosáhlo 8 atributů. Nejméně spokojeni jsou zákazníci s cenou skladovacích prostor, zde spokojenost dosahuje pouze 74,44 %. Dále pak se spokojeností s podmínkami ukončení smlouvy se spokojeností dosahující 85,83 %, s možnostmi ukončení smlouvy nebo s fakturací nájemného. Všechny tyto atributy jsou systémově nastavovány majitelem a řídicí pobočkou v Polsku, pobočky v České republice s nimi tedy nemají příliš možnost něco udělat. Je skvělé, že žádný z atributů s podprůměrnými spokojenostmi není ovlivněn personálem, jedná se pouze o systémové a shora nastavené atributy. Zajímavé je, že od doby sběru dat upravila společnost Less Mess Storage podmínky ukončení smlouvy, které jsou nyní více flexibilní, a to nezávisle na výsledcích tohoto dotazníku. Lze tedy předpokládat, že tento atribut by v dnešní době již získal vyšší hodnoty spokojenosti.

Graf 8 Spokojenost s cenou dle velikosti skladu

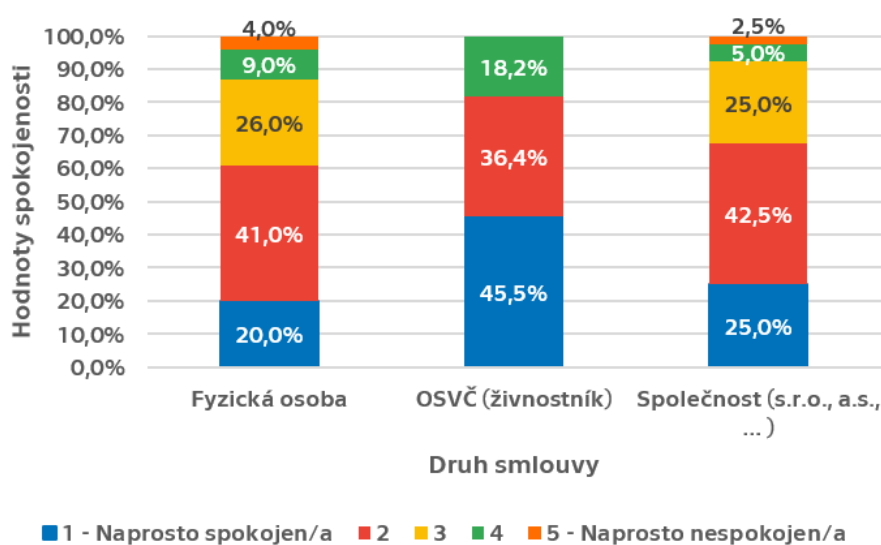


Zdroj: Vlastní šetření.

Pro bližší přiblížení problému se spokojeností zákazníků s cenou skladovacích prostor, vznikl graf 8. Tento zobrazuje hodnoty spokojenosti dle jednotlivých velikostí skladů. Od tohoto by mohla společnost případně do budoucna odvodit nastavení ceny různých skladů pro získání vyšší spokojenosti zákazníků. Zároveň ale tato cena dle poziční mapy v grafu 11 neznamená příliš velký problém pro společnost Less Mess Storage a tím pádem její úprava není nezbytně nutná. V grafu 7 je patrné, že s cenami skladů větších, než 12 m<sup>2</sup> je 54,5 % zákazníků naprosto spokojeno, toto je poměrně zajímavá a odlišně vysoká hodnota oproti ostatním velikostem skladů. Může to být způsobeno např. tím, že lidé pronajímající si ve společnosti velké sklady, platí předplatbou na delší dobu a tím mají cenu nižší. Žádný z respondentů pronajímající si sklad větší než 12 m<sup>2</sup> nevedl hodnocení horší než 3 z celkových 5, kdy 5 je nejhorší = naprosto nespokojen/a. Naopak nejméně respondentů, tedy 11,1 % uvádělo hodnocení naprosto spokojen/a se sklady o velikosti 9,5–12 m<sup>2</sup>, 44,4 % respondentů pronajímajících si tuto velikost uvedlo hodnocení 2 a dokonce 11,1 %, tedy nejvíce ze všech kategorií velikostí, uvedlo že jsou naprosto nespokojeni. Toto je rozhodně

důležitá informace pro společnost Less Mess Storage, pokud by se v budoucnosti chtěla zaměřit na úpravu cen. U velikostí skladů 6,5–9 m<sup>2</sup> uvedlo 18,2 % respondentů, že jsou s cenou zcela spokojeni a 9,1 %, že jsou zcela nespokojeni. U skladů menších rozměrů se pak naprostá nespokojenost již v odpovědích nevyskytovala, ovšem u miniboxů uvádělo 14,3 % respondentů hodnocení 4 z celkových 5, tedy druhé nejhorší hodnocení. Tento celkový pohled na rozložení spokojeností s cenou dle velikostí skladů tedy dává přehled o nastavení cen a jejich vnímání respondenty. Zároveň však společnost může předpokládat, že pár odpovědí od zákazníků, kteří mohli mít dojem, že pokud uvedou vyšší nespokojenost, mohli by získat např. určitou slevu na nájmu pro zvýšení jejich spokojenosti, či něco podobného mohlo mírně zkreslit získaná data.

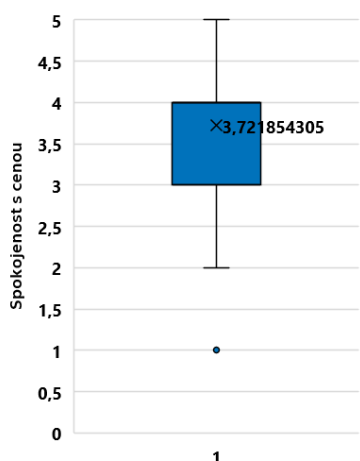
Graf 9 Spokojenost s cenou dle druhu smlouvy



Zdroj: Vlastní šetření.

Graf 9 znázorňuje spokojenost s cenou v závislosti na druhu smlouvy, kterou mají u společnosti respondenti uzavřenou, tedy jestli jako fyzická osoba, OSVČ či společnost jako je s.r.o. nebo a.s. Zákazníkům pronajímajícím si sklady jako společnosti, pokud jsou plátcí DPH, se k ceně nájmu připočítává 21 % DPH, tím je cena vyšší, ale zároveň si ji mohou většinou odepsat z daní. Nebývá to tedy pro společnosti problémem. Při pohledu na graf 8 je vidět, že pouze 20 % fyzických osob je s cenou naprosto spokojeno, 41 % udělilo hodnocení 2 z celkových 5, celkem 13 % respondentů však udělilo hodnocení 4 nebo 5. Celkově je ovšem přes 60 % respondentů naprosto nebo docela spokojeno s cenou a společnost tam nemá důvod k velkým obavám. U OSVČ uvedlo 45,5 % respondentů, že jsou naprosto spokojeni s cenou, to je v součtu s 36,4 %, kteří jsou docela spokojeni přes 80 % spokojených s cenou. Nikdo z OSVČ neuvedl, že by byl naprosto nespokojen. U společností je 25 % naprosto spokojených respondentů, 42,5 % uvedlo hodnocení 2 z celkových 5 a pouze 2,5 % respondentů jsou naprosto nespokojena. Je tedy vidět o něco vyšší spokojenost firem s cenami, to může být způsobeno právě možností odepsat si DPH z daní a celkovou větší ekonomickou silou firem oproti fyzickým osobám.

Graf 10 Box-plot diagram spokojenosti s cenou

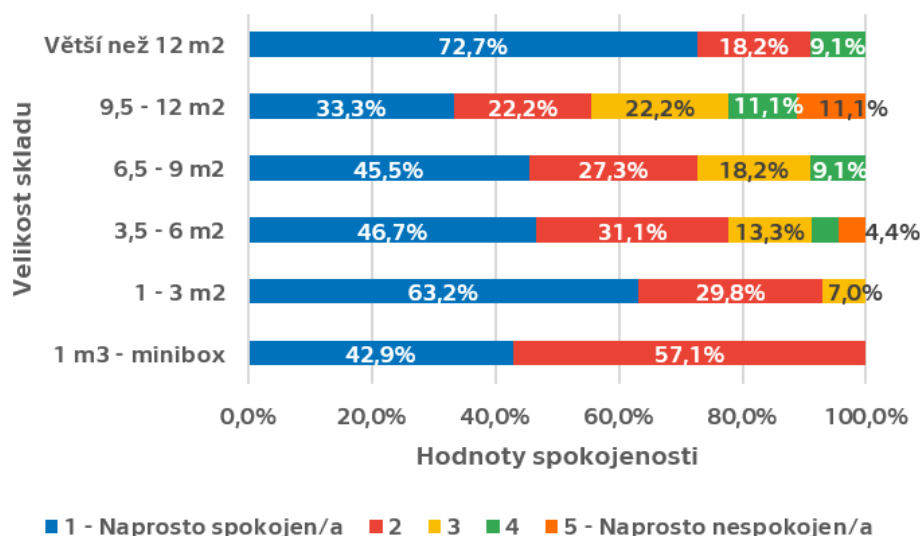


Zdroj: Vlastní šetření.

Jelikož s cenou uváděli respondenti nejnižší spokojenost, zaměřila se autorka na tuto spokojenost ještě za pomoci Box-plot diagramu. V grafu 10 lze vidět, jak byly rozmístěny odpovědi se spokojeností a že se pohybovaly mezi 2 až 5. Pouze jediná hodnota, číslo 1 byla výjimkou. Medián je zde 3,72 a je na celé škále nadprůměrný.

V grafu 11 je znázorněna spokojenost zákazníků s podmínkami ukončení smlouvy v závislosti na velikosti skladu. Detailně je tento atribut rozebírán, jelikož má druhou nejnižší spokojenost u respondentů, jak je vidět z grafu 6. Tato závislost je důležitá z toho důvodu, že může ukázat např., že zákazníci s většími sklady potřebují upravit podmínky ukončení smlouvy např. na delší dobu pro vystěhování, jelikož mají větší prostor k vyklizení. Z grafu je patrné, že u největších skladů je 72,7 % respondentů s podmínkami ukončení smlouvy naprosto spokojeno, 18,2 % hodnotilo spokojenost číslem 2 z celkových 5. Je zde ale také 9,1 % respondentů, kteří hodnotili číslem 4 z celkových 5 a ti tedy příliš spokojeni nejsou. Celkově se však nepotvrzuje, že by majitelé největších skladů většinou potřebovali více času na vystěhování.

Graf 11 Spokojenost s podmínkami ukončení smlouvy dle velikosti skladu

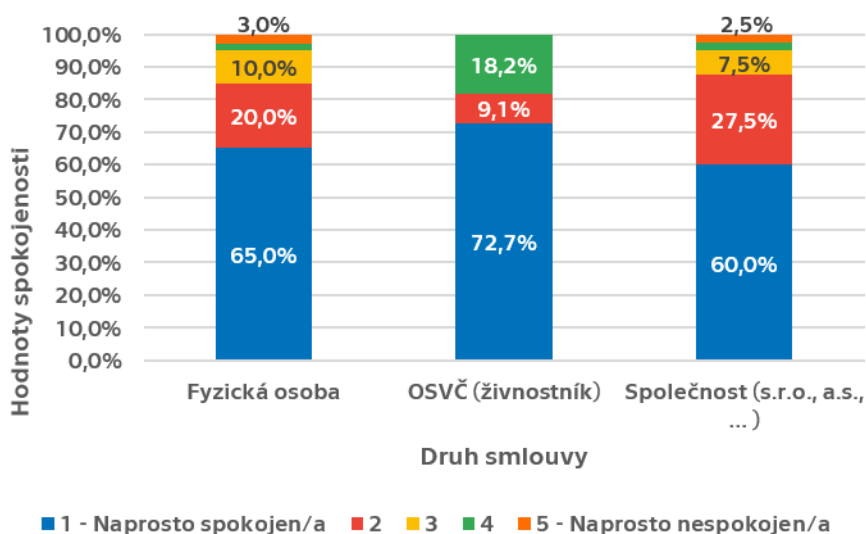


Zdroj: Vlastní šetření.

U skladů 9,5–12 m<sup>2</sup> je rozložení spokojenosti rozdílné. Zde uvádí 33,3 % respondentů, že jsou zcela spokojeni s podmínkami ukončení smlouvy, avšak, 11,1 % uvedlo hodnocení 4 a 11,1 % dokonce hodnocení zcela nespokojen, což už je v součtu poměrně velké procento respondentů. Tyto velikosti skladů si častěji pronajímají společnosti než fyzické osoby a je možné, že kvůli zpracování všech dokumentů a k rozhodnutí potřebují společnosti více času. Tento potenciální problém by bylo dobré případně blíže řešit přímo s jednotlivými majiteli a ke zvýšení jejich spokojenosti přistoupit kurčtým úpravám. U skladů 6,5–9 m<sup>2</sup> je 45,5 % respondentů naprosto spokojeno a 9,1 % naopak hodnotilo číslem 4 z celkových 5. U menších skladů je spokojenost s podmínkami ukončení smlouvy poměrně vysoká a není nutné se jí nijak blíže zabývat.

V souvislosti se spokojeností s ukončením smlouvy byl vytvořen ještě graf spokojenosti s fakturací nájemného podle druhu uzavřené smlouvy. Toto je důležité právě kvůli zjištění, že poměrně hodně respondentů v grafu 11 vyjádřilo nespokojenost s podmínkami ukončení nájmu u velikostí skladů 9,5–12 m<sup>2</sup>, které si častěji pronajímají společnosti. Graf 12 byl tedy vytvořen v reakci na tento výsledek, aby zobrazil, jestli společnosti vyjadřují nespokojenost i s fakturací, která s podmínkami ukončení poměrně úzce souvisí. Respondenti fyzické osoby uváděli v 65 % naprostou spokojenost s fakturací. OSVČ pak uváděli naprostou spokojenost v 72,7 %, ovšem v poměrně velkém kontrastu také 18,2 % respondentů uvedlo číslo 4 z celkových 5, kdy 5 bylo nejhorší. Zde by mohlo být také vhodné dohodnout individuální podmínky fakturace tak, aby se toto poměrně vysoké procento snížilo. Společnosti uváděly naprostou spokojenost v 60 %, naprosto nespokojenost uvedlo jen 2,5 % respondentů a číslo 4 také 2,5 % respondentů. Není zde tedy patrná téměř žádná souvislost mezi nespokojeností s podmínkami ukončení smlouvy a s fakturací. I když se tedy spokojenost s fakturací nájemného nachází v podprůměrné spokojenosti, na 4. místě odspodu, není to pro společnost Less Mess Storage žádný velký problém, jelikož spokojenosti jsou stále poměrně vysoké i u atributů s podprůměrnou spokojeností.

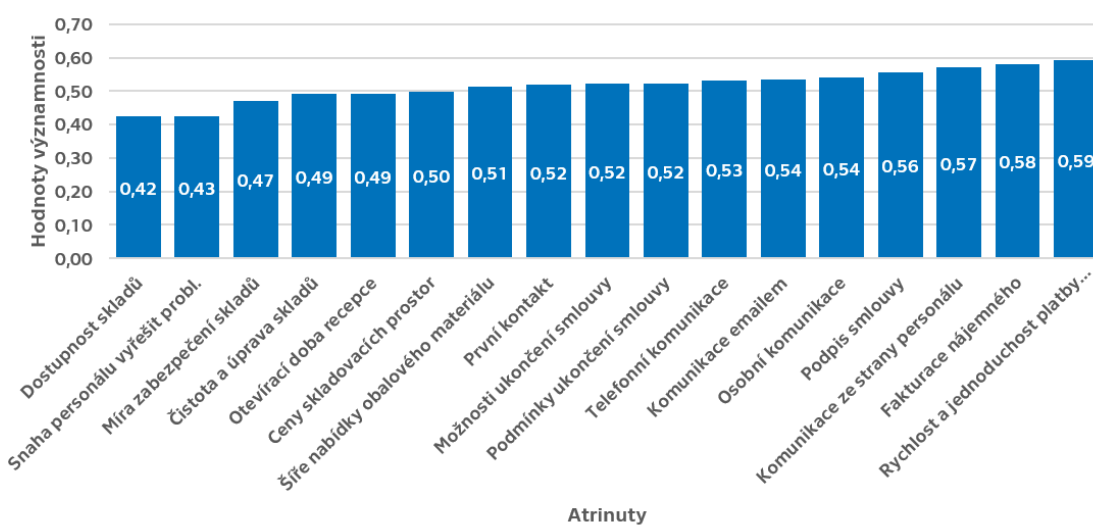
Graf 12 Spokojenost s fakturací nájemného dle druhu smlouvy



Zdroj: Vlastní šetření.

Graf 13 zobrazuje jednotlivé významnosti daných atributů. Z grafu vyplývá, že nejméně významná je pro respondenty dostupnost skladů pomocí MHD nebo auta, toto je zajímavé, jelikož zákazníci si často volí mezi jednotlivými pobočkami, aby je měli co nejlíže ubytování. Je zajímavé, že tedy z dotazníku vyšla nejnižší důležitost právě u tohoto atributu. Druhá nejnižší významnost je u snahy personálu vyřešit problém a třetí nejnižší u míry zabezpečení skladů. Naopak jako nejvýznamnější vychází rychlost a jednoduchost platby nájemného, na tomto atributu může společnost ještě rozhodně zapracovat a udělat jej ještě jednodušší. Druhá nejvýznamnější je fakturace nájemného, třetí pak komunikace ze strany personálu a čtvrtým nejvýznamnějším atributem je podpis smlouvy. Všechny tyto atributy dávají smysl, jelikož hrají důležitou roli při pořizování služby a jejím následném využívání.

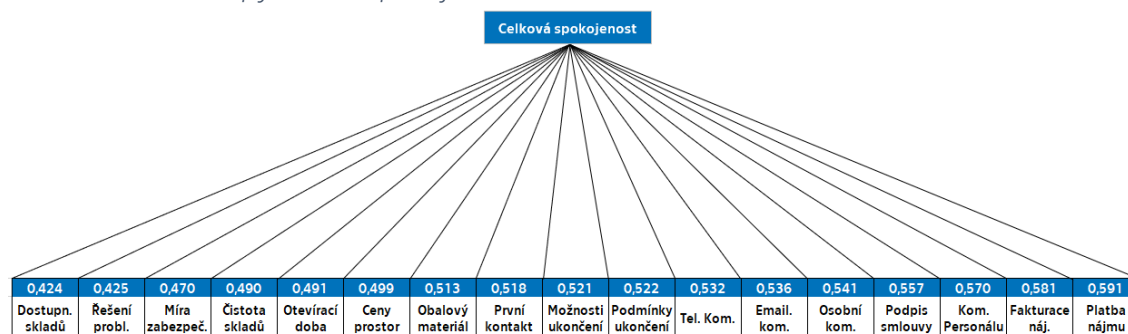
Graf 13 Významnost atributů spokojenosti



Zdroj: Vlastní šetření.

Vyjádřit významnost jednotlivých atributů pro respondenty lze ještě jinou formou a to metodou satisfakčních pyramid v grafu 14. I zde byla významnost určena za pomoci korelační analýzy vztahu mezi spokojeností celkovou a dílčími spokojenostmi. Nejnižší významnost má samozřejmě i zde dostupnost skladů s číslem významnosti 0,424, naopak nejvyšší a tím nejvýznamnější je Rychlost a jednoduchost platby s hodnotou 0,591. Tato hodnota je výsledkem Pearsonova korelačního koeficientu a ukazuje poměrně silnou pozitivní závislost mezi veličinami.

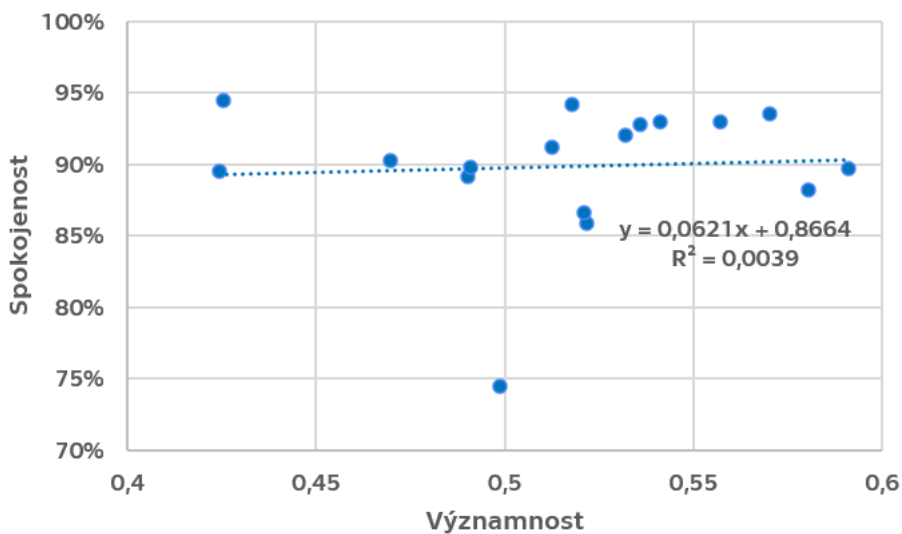
Graf 14 Satisfakční pyramida spokojenosti



Zdroj: Vlastní šetření.

Graf 15 zobrazuje Model spokojenost x významnost, rovnici regresní přímky, která ukazuje slabou pozitivní závislost mezi spokojeností a významností. Rovnice přímky  $y = 0,0621x + 0,8664$  to potvrzuje, kdy významnost se rovná 0,0621krát hodnota x spokojenosti plus koeficient 0,8664. Přímka je téměř vodorovná, jelikož většina hodnot spokojeností si byla velmi blízká, takže tyto hodnoty korespondují s dílčími spokojenostmi. Nelze zde tedy říci, že s rostoucí spokojeností by rostla i významnost. Významnost byla spočítána korelací mezi jednotlivými dílčími spokojenostmi a spokojeností celkovou. Koeficient determinace  $R^2$  je 0,3 %, takže situaci také příliš nevysvětluje. Ve většině případů výpočtu v modelu spokojenost x významnost bývá přímka mnohem strmější a koeficient determinace mnohem vyšší hodnota.

Graf 15 Model spokojenost X významnost



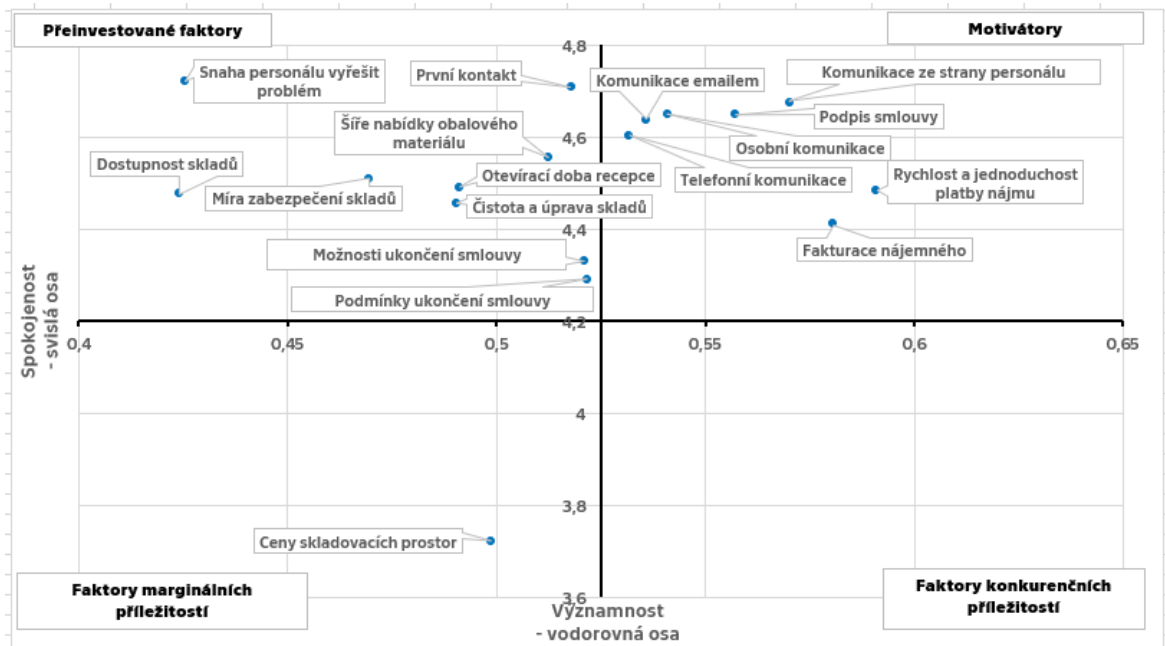
Zdroj: Vlastní šetření.

Poziční mapa v grafu 16 znázorňuje 4 kvadranty, faktory marginálních příležitostí, faktory konkurenčních příležitostí, přeinvestované faktory a motivátory. Do těchto kvadrantů byly umístěny jednotlivé atributy spokojeností dle výše spokojenosti respondentů a dle významnosti jednotlivých atributů. V kvadrantu marginálních příležitostí se nachází pouze jeden atribut, a to ceny skladovacích prostor. S tímto faktorem jsou sice zákazníci poměrně nespokojeni, ale zároveň nemá příliš velkou významnost při jejich rozhodování a tím nepředstavuje pro společnost Less Mess Storage žádný velký problém. V kvadrantu přeinvestovaných faktorů je, jak je zmíněno v teoretické části, dobré nemít příliš mnoho faktorů, jelikož mají nízkou významnost pro zákazníky, a tak není příliš nutné, aby na ně společnost plýtvala zdroji. V této poziční mapě můžeme vidět atributů v tomto kvadrantu poměrně hodně. Jedná se např. o otevírací dobu recepce, šíři nabídky obalového materiálu, snahu personálu vyřešit problém nebo míru zabezpečení skladů. Pokud se podíváme na kvadrant motivátorů, kde je vysoká jak spokojenost, tak významnost, můžeme zde vidět atributy jako osobní komunikace, komunikace emailem, podpis smlouvy, komunikace ze strany personálu nebo telefonní komunikace. Je zde tedy zřejmé, že pro zákazníky je nejdůležitější právě přístup ze strany personálu a jejich komunikace vůči nim. Tyto atributy je rozhodně nutné udržet alespoň na současných hodnotách. Zároveň to



může být pro společnost motivující k ještě lepšímu tréninku zaměstnanců, k poskytování lepšího zákaznického servisu. Atributy z přeinvestovaných faktorů pak nepředstavují tak velký problém a dá se předpokládat, že společnost ráda vynaloží zdroje na udržení zákaznické spokojenosti. V kvadrantu konkurenčních příležitostí se nenachází žádný atribut, což je dobře, jelikož se zde tedy nenacházejí žádné atributy, které by měly nízkou spokojenost a vysokou významnost.

Graf 16 Poziční mapa dílčích spokojeností



Zdroj: Vlastní šetření.

#### 4.2.2 CSI

Další v teorii zmíněnou metodou měření spokojenosti je CSI, tedy Customer satisfaction index. Jelikož v dotazníku odpovídali respondenti na otázku o spokojenosti na škále 1 až 5, kde 1 = naprosto spokojen a 5 = naprosto nespokojen, musel být výpočet oproti popisu v teoretické části otočen. Výpočet CSI se zde tedy pohybuje od 0, kdy je zákazník naprosto spokojen až po 100, kdy by byl naprosto nespokojen. Výpočet CSI se provádí z průměru spokojeností jednotlivých dílčích spokojeností a poté ze spokojenosti celkové.

Tabulka 4 zobrazuje jednotlivé výpočty CSI z odpovědí respondentů. Pokud je tedy 0 známka nejlepší, v tabulce 4 je vidět, že nejlepší index spokojenosti má Snaha personálu vyřešit problém, s výsledkem 6,95 %. Druhý nejlepší index poté První kontakt s recepcí a třetí nejvyšší má Komunikace ze strany personálu. Naopak, nejvyšší a tím nejhorší CSI má cena skladovacích prostor s výsledkem 31,95 %, druhé nejvyšší mají podmínky ukončení smlouvy a třetí jsou možnosti ukončení smlouvy. CSI celkové spokojenosti vychází na 11,42 %, je tedy nízké a znamená velmi dobrý výsledek. Tyto výsledky korespondují s grafem 7, který se věnoval dílčím spokojenostem.

Tabulka 4 CSI

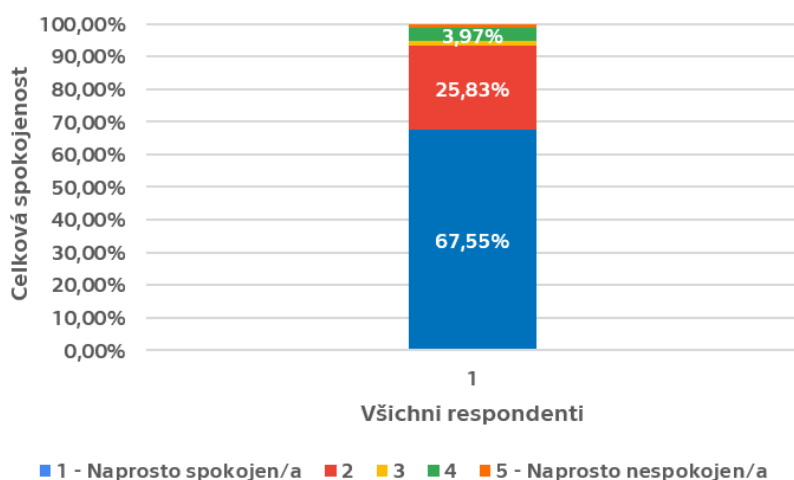
Atribut	CSI
Snaha personálu vyřešit problém	6,95%
První kontakt	7,28%
Komunikace ze strany personálu	8,11%
Podpis smlouvy	8,77%
Rychlost a efektivnost osobní komunikace	8,77%
Rychlost a efektivnost emailové komunikace	9,11%
Rychlost a efektivnost telefonní komunikace	9,93%
Šíře nabídky obalového materiálu	11,09%
Míta zabezpečení skladů	12,25%
Otevírací doba recepce	12,75%
Rychlost a jednoduchost platby nájemného	12,91%
Dostupnost skladů	13,08%
Čistota a úprava prostor	13,58%
Fakturace nájemného	14,74%
Možnosti ukončení smlouvy	16,72%
Podmínky ukončení smlouvy	17,72%
Cenami skladovacích prostor	31,95%
<b>Celková spokojenost</b>	<b>11,42%</b>

Zdroj: Vlastní šetření.

### 4.2.3 Celková spokojenost

Měření celkové spokojenosti zde přináší přehled o celkovém hodnocení společnosti od respondentů. Je to ukazatel, který může ukázat na výrazné chyby a nedostatky ale nedokáže je přímo určit. Graf 17 zobrazuje celkové rozložení odpovědí respondentů a jejich celkovou spokojenost. 67,55 % respondentů uvedlo, že jsou Celkově naprosto spokojeni se společností Less Mess Storage, což je poměrně vysoké číslo. 25,83 % poté uvedlo, hodnocení 2 z 5, což je stále velmi dobrý výsledek ovšem, jak je uvedeno v teoretické části, výzkum firmy Xerox zjistil, že u zákazníka, který dá 2. nejlepší hodnocení, tedy v tomto případě číslo 2, je 6krát pravděpodobnější, že přejde ke konkurenci než ten, co dá hodnocení 1. Hodnocení 3 a 5 dalo jen zanedbatelné procento lidí a hodnocení 4, uvedlo 3,97 % respondentů.

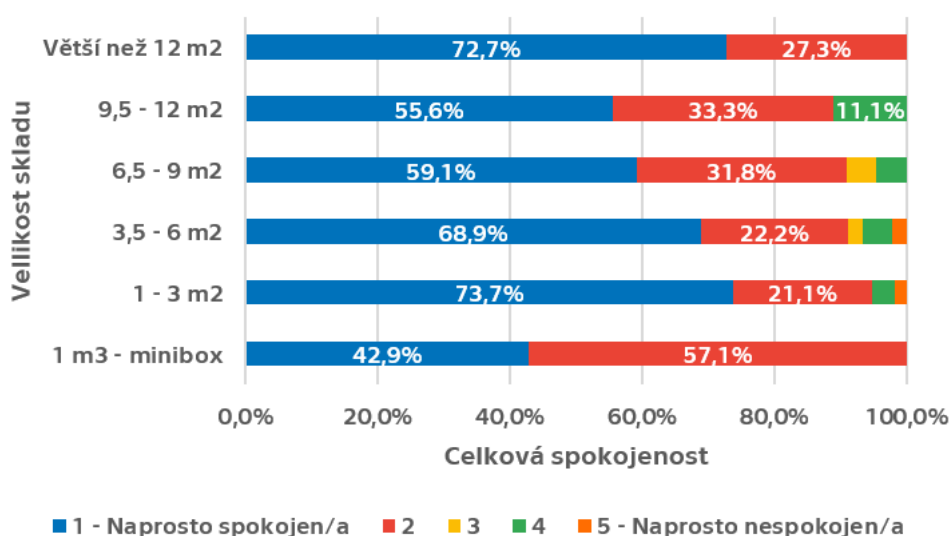
Graf 17 Celková spokojenost zákazníků společnosti Less Mess Storage



Zdroj: Vlastní šetření.

Pro konkrétnější pohled na problematiku Celkové spokojenosti vznikl graf 18, který se zaměřil na celkovou spokojenost v závislosti na velikosti skladu, kterou si respondent pronajímá. V tomto grafu je vidět, že 72,7 % respondentů pronajímajících si sklad větší, než 12 m<sup>2</sup> je celkově naprosto spokojeno a 27,3 % uvedlo hned druhé nejlepší hodnocení. U skladů 9,5–12 m<sup>2</sup> můžeme vidět už mírně nižší nespokojenost. Zde uvedlo 55,6 % respondentů, že jsou naprosto spokojeni a 33,3 % uvedlo hodnocení 2. V této skupině je největší zastoupení respondentů, kteří uvedli hodnocení 4 z 5, tedy vysokou nespokojenost, toto uvedlo 11,1 % respondentů. Např. miniboxy jsou jedinou kategorií, kde respondenti uvedli méněkrát naprostou spokojenost, tedy 42,9 % respondentů, než hodnocení 2, které uvedlo 57,1 % respondentů. Nejvíce jsou celkově spokojeni respondenti pronajímající si sklad 1–3 m<sup>2</sup>.

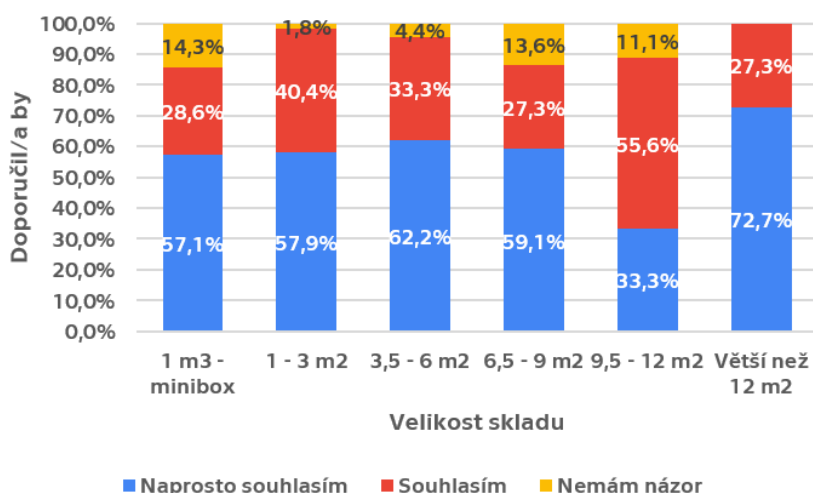
Graf 18 Celková spokojenost v závislosti na pronajímané velikosti



Zdroj: Vlastní šetření.

V předposlední otázce byli respondenti dotazováni na to, zda by společnost Less Mess Storage doporučili svým známým. Výsledky této otázky jsou rozhodně uspokojivé, žádný respondent neuvedl, že by nesouhlasil nebo rozhodně nesouhlasil. 58,9 % respondentů uvedlo, že naprosto souhlasí, a tedy společnost by doporučili, 35,8 % uvedlo, že souhlasí a 5,3 % uvedlo, že nemá názor. Tedy téměř 95 % respondentů by společnost doporučilo. Jak ukazuje graf 19, nejvíce odpovědí nemá názor, uvedli respondenti u skladu o velikosti miniboxu, tedy 14,3 % respondentů. Převládá zde ale stále odpověď naprosto souhlasím, což uvedlo 57,1 % respondentů. U velikosti skladů 1-3 m<sup>2</sup> také převládá odpověď naprosto souhlasím, což uvedlo 57,9 % respondentů. Stejný trend lze pozorovat i u skladů 3,5-6 m<sup>2</sup> a 6,5-9 m<sup>2</sup>. Je zajímavé, že u skladů 9,5-12 m<sup>2</sup> převládá odpověď souhlasím s 55,6 % respondentů, zároveň i procento odpovědi nemá názor je poměrně vysoké a to na 11,1 %. Nejlepší celkové hodnocení u této otázky uváděli respondenti pronajímající si sklady o velikostech větších než 12 m<sup>2</sup>, kde 72,7 % respondentů uvedlo, že naprosto souhlasí a zbytek, tedy 27,3 % uvedlo, že souhlasí.

Graf 19 Doporučení v závislosti na velikosti skladu



Zdroj: Vlastní šetření.

#### 4.2.4 Dodatky zákazníků ke službám

V poslední otázce dotazníku se měli respondenti možnost blíže vyjádřit k dotazníku nebo službám poskytovaným společností Less Mess Storage, případně uvést, co by jim jejich dojem a využívání služeb ještě zlepšilo. 76,2 % respondentů uvedlo, že se již nechtějí dále vyjadřovat. Zbytek uváděl různé zajímavé připomínky, některé se opakovaly, jako např. stížnost na výši ceny nebo teplotu ve skladech.

Výčet vybraných pozitivních komentářů je následující: vstřícná komunikace ze strany personálu, milé a profesionální vystupování personálu, hladký průběh řešení problémů a rychlá komunikace a odpovědi na emaily a telefonáty.

Výčet vybraných připomínek ke zlepšení: vysoká cena skladů, nízká teplota ve skladech v zimních měsících, přidání QR kódů na faktury – pro usnadnění plateb, možnost platby faktury online platební kartou, v některých skladech nejsou světla a zasílání potvrzení o zaplacení.

## 4.3 Vyhodnocení hypotéz

### Hypotéza 1

**H<sub>0</sub>:** Nadpoloviční většina respondentů je nadprůměrně spokojena se snahou personálu vyřešit problém.

**H<sub>1</sub>:** Nadpoloviční většina respondentů není nadprůměrně spokojena se snahou personálu vyřešit problém.

Pro ověření Hypotézy 1, byl zvolen jednovýběrový T-test, viz. tabulka 5, dle kterého na hladině významnosti 0,05 přijímáme hypotézu H<sub>0</sub>, že nadpoloviční většina respondentů je nadprůměrně spokojena se snahou personálu vyřešit problém a zamítáme hypotézu H<sub>1</sub>.

*Tabulka 5 Popisné statistiky a jednovýběrový T-test 1. hypotézy*

<b>Popisné statistiky</b>				
	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>
Snaha personálu vyřešit problém	151	4.722	0.759	0.062

### Jednovýběrový T-test

	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>p</b>
Snaha personálu vyřešit problém	76.489	150	< .001

*Zdroj: Vlastní šetření.*

### Hypotéza 2

**H<sub>0</sub>:** Nadpoloviční většina respondentů je nadprůměrně spokojena s cenou skladovacích prostor.

**H<sub>1</sub>:** Nadpoloviční většina respondentů není nadprůměrně spokojena s cenou skladovacích prostor.

Pro ověření Hypotézy 2, byl zvolen jednovýběrový T-test, viz. tabulka 6, dle kterého na hladině významnosti 0,05 přijímáme hypotézu H<sub>0</sub>, že nadpoloviční většina respondentů je nadprůměrně spokojena s cenou skladovacích prostor a zamítáme hypotézu H<sub>1</sub>.

*Tabulka 6 Popisné statistiky a jednovýběrový T-test 2. hypotézy*

<b>Popisné statistiky</b>				
	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>
Cena skladovacích prostor	151	3.722	1.021	0.083

### Jednovýběrový T-test

	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>p</b>
Cena skladovacích prostor	44.801	150	< .001

*Zdroj: Vlastní šetření.*

## 5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola se věnuje využití poznatků z teoretické i praktické části a na tomto základě jsou vytvořeny návrhy a doporučení pro společnost Less Mess Storage do budoucnosti. Tato doporučení by mohla pomoci ještě více zvýšit spokojenost zákazníků společnosti a tím i ziskovost společnosti. Jak je již v teoretické části uvedeno, spokojenost je velice subjektivní záležitost a je tedy nutné identifikovat ve vztahu k čemu zákazník svou spokojenost hodnotí. V návaznosti na Nového (2006) se první část návrhů zabývá spokojeností právě ve vztahu k několika kritériím, které vytyčil.

Prvním kritériem jsou vlastní očekávání zákazníka, je tedy nutné, aby společnost využívala pravdivé reklamy, aby zveřejňovala pravdivé a úplné informace, jelikož ve chvíli, kdy potenciální zákazník získá milnou představu o produktu, a nakonec se dozví, že to je jinak, často zcela ztrácí zájem nebo již není se službou tolik spokojen. Je také dobré znát zákaznickova očekávání, např. pokud nejdříve dopředu zavolá, zjistit, jaké má požadavky a potřeby a snažit se mu vyjít v rámci možností maximálně vstříc. Dalším kritériem jsou předchozí zkušenosti. Pro společnost je důležité, aby byli zákazníci spokojeni a vraceli se k ní, ať už pro obalový materiál nebo při opětovné potřebě skladování. Pokud však nebyli napoprvé spokojeni, je velká pravděpodobnost, že využijí konkurenční firmu. Ve vztahu k ceně je pro společnost důležité vysvětlit zákazníkovi, co vše je v ceně zahrnuto, např. při podpisu smlouvy se cena skládá z nájmu jako takového, z ceny za pojištění a z ceny za služby a elektrické energie. Důležitý je také limit ceny zákazníka, často se zákazník např. telefonicky informuje o základních podmínkách a cenách a již má nějakou představu, kolik by tak služba skladování mohla stát. Pro někoho je pak cena nepřijatelně vysoká, někdo je s ní naopak naprosto spokojen. Je však důležité znát alespoň přibližné limity, které lze identifikovat i z tónu hlasu nebo z reakce zákazníka na cenu. Lze také poznat, zda zákazník změní své chování, nechce již žádné bližší informace ani sjednání schůzky. Pokud je vidět/slyšet, že je pro zákazníka cena trochu vysoká, je možné např. navrhnout alternativy, jako je menší sklad a lepší rozložení ve skladu, případně sleva na prvních pár měsících, či sleva při předplatbě na delší dobu. Ve vztahu k normám a předpisům je také nutné dostát všemu, co společnost inzeruje. Poskytovat inzerovanou bezpečnost, teplotu ve skladovacích prostorech, přístup 24 hodin denně atp. Je také dobré odhadnout zákazníka a to, co je pro něj důležité, zda mu jde spíše o to, aby byl sklad bezpečný a pod kamerovým dohledem, nebo chce hlavně co nejlevnější sklad a bezpečnost ho až tolik nezajímá. V souvislosti s tímto odhadem je pak dobré se na tyto důležité aspekty zaměřit a vytvořit tak v zákazníkovi dobrý pocit z využití služeb společnosti Less Mess Storage. Dalším kritériem je vztah k uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb. Zde je tedy důležité vědět, na jak dlouho přibližně zákazník sklad potřebuje, kolik věcí uskladňuje, pro koho uskladňuje a co je potřeba uskladnit. V tomto ohledu je např. důležité zjistit, zda zákazník nepotřebuje skladovat např. rychle se kazící potraviny, jelikož toto skladování

je ve společnosti Less Mess Storage zakázáno a pokud by zákazník naléhavě potřeboval využití skladu a při podpisu smlouvy zjistit, že nakonec sklad využívat nemůže, hodně by to zhoršilo jeho náladu a celkový pocit ze společnosti jako celku. Kritérium ve vztahu k problému je podobné, jako to předchozí. Je zde nutné zjistit, jak naléhavý problém je a pokud je nutné řešit problém ještě ten den, rozhodně zákazníkovo spokojenost zvýší, když se vše podaří hladce vyřešit ten samý den a jeho problém bude vyřešen rychle a snadno. Zákazník pak může být společnosti dlouho vděčný a celkově být s jejími službami více spokojený. Posledním ale ne méně důležitým kritériem je hodnocení ve vztahu k druhým lidem. Zde je důležité zjistit, zda je součástí rozhodovacího procesu ještě někdo jiný, např. partner nebo děti. Pokud kupuje partner krabice pro společné balení, je možné, že se bude chtít ještě poradit, je nesvůj, je mu trapné telefonovat na recepci. V takové chvíli je dobré tuto konverzaci podpořit, nechat zákazníka v klidu rozmyslet, aby nekoupil zbytečně něco, co nepotřebuje a nezapomněl to, co potřebuje. Pokud by k takovému to omylu došlo, zákazníkovo spokojenost by se rapidně snižovala a jeho špatný pocit z nákupu by rostl. Je tedy vždy dobré zjistit, zda v rozhodování hraje roli více faktorů/lidí a jaké jsou požadavky těch dalších lidí.

Jak je uvedeno v teoretické části, může být pro vyšší spokojenost zákazníků s produktem a pro její detailnější analýzu vhodné, dát zákazníkovi možnost si produkt vyzkoušet. V tomto konkrétním případě to není příliš možné, skladovat na pár dní by zákazníkovi představu příliš nedalo a pracnost stěhování by se nevyplatila. Je ale možné se zákazníkem sklady důkladně projít, ukázat mu různé velikosti, popsat funkčnost zabezpečovacího zařízení, umožnit mu sklady si projít, ještě jednou změřit, projít s ním cestu do skladu a ukázat plánek jeho patra. Velmi důležité jsou pak i reakce na všechny zákazníkovi otázky, klidně i opakování již řečeného, aby měl zákazník pocit, že má všechny potřebné informace. Tímto mohou být neutralizovány nebo dokonce eliminovány disonance z nákupu nebo v tomto případě pořízení služby. Trochu jiná situace nastává při nákupu obalového materiálu, tam je možné nechat zákazníka produkty osahat, zjistit, jaké rozměry krabice mu vyhovují, prodat jeden zkušební kus a informovat o množstevní slevě, pokud se vrátí a nakoupí produktů více. Samozřejmě i zde je důležité zodpovídání otázek a adekvátní reakce na nejistoty zákazníků. Pokud se pak některé otázky u různých zákazníků opakují, je dobré se jim dopředu věnovat a ne čekat, jestli se na ně zákazník náhodou nezeptá.

## **5.1 Návrh měření pomocí metody SERVQUAL**

Tato metoda se využívá k hodnocení toho, jak zákazníci vnímají kvalitu poskytovaných služeb, pomocí měření intenzity souhlasu či nesouhlasu s určitými výroky. Původní SERVQUAL obsahuje 22 výroků, na které zákazníci reagují pomocí upravené Lickertovi škály od čísla jedna do čísla sedm, kdy jedna znamená rozhodně nesouhlasím a 7 rozhodně souhlasím. Toto měření může být pro společnost velmi přínosné, a proto bylo zakomponováno do těchto návrhů a doporučení. Jelikož dotazník samotný vznikl dříve než teoretická část a nebylo tak s touto metodou ještě počítáno, bylo s vedoucím

práce domluveno, že metoda SERVQUAL bude navržena jako zlepšení měření spokojenosti do budoucna. Níže uvedené výroky tedy slouží k detailnějšímu a přesnějšímu měření spokojenosti zákazníků. Toto měření by také mělo probíhat pravidelně, aby mohly být sledovány trendy kvality služeb. K odpovědím na výroky by tedy zákazníci měli Lickertovu škálu od 1 do 7, kdy číslo 1 by znamenalo, že s výrokem naprosto nesouhlasí a číslo 7, že naprosto souhlasí. Toto měření by bylo vhodné provádět např. po určité době, po kterou má zákazník ve společnosti pronajatý sklad. Jelikož pokud by došlo k vyplnění až po jeho ukončení využívání služeb, zákazník může rychle ztratit motivaci dotazník vyplnit, jelikož může mít pocit, že jeho už se případné změny stejně týkat nebudou. Zároveň by bylo dobré na případné připomínky reagovat ještě v době, kdy je zákazníkem a zvyšovat tak jeho spokojenost a loajalitu. Níže jsou uvedeny návrhy výroků pro měření spokojenosti SERVQUAL.

Tabulka 7 Návrh SERVQUAL metody

Společnost Less Mess Storage:		1 - Naprosto nesouhlasím							7 - Naprosto souhlasím
		2	3	4	5	6			
1.	Má vstřícný a komunikativní personál.								
2.	Má zaměstnance vždy připravené reagovat na problém a nabídnout řešení.								
3.	Dodržuje smluvní podmínky a data, která slíbí.								
4.	Je spolehlivá a důvěryhodná.								
5.	Má přijatelné ceny.								
6.	Má vyhovující otevírací dobu.								
7.	Nabízí vyhovující dobu přístupu ke skladům.								
8.	Mi při podpisu smlouvy poskytla veškeré informace.								
9.	Má dobře nastavené fakturační podmínky.								
10.	Má kvalitně zabezpečené sklady.								
11.	Má čisté a upravené sklady.								
12.	Má dobře nastavené podmínky ukončení smlouvy.								
13.	Mi umožňuje uspokojovat mé konkrétní potřeby skladování.								
14.	Se mi snaží vždy vyjít vstříc.								
15.	Se zajímá o své zákazníky.								

Zdroj: Vlastní návrh.



## 5.2 Aplikace KANO modelu

Tento model slouží k hlubší analýze zákaznických potřeb, jehož základem je rozdělení požadavků na vlastnosti produktu nebo služby na principu Herzbergovi teorie. Pro společnost je toto rozdělení velice důležité, jelikož díky tomu dojde k detailnímu zmapování toho, které vlastnosti jsou pro zákazníka nejdůležitější a na které se naopak zaměřit nemusí. Níže vybrané potřeby byly vybrány na základě zkušeností zaměstnanců společnosti Less Mess Storage a na základě výše provedeného dotazníku.

Pět skupin požadavků: (1) Povinné – Velikost skladů odpovídá inzerovaným rozměrům, sklady jsou čisté, sklady jsou suché, informace podané před podpisem smlouvy odpovídají informacím na smlouvě, informace o ceně před podpisem smlouvy odpovídají ceně při podpisu smlouvy, (2) Jedno-rozměrové – Výše ceny, jednoduchost podpisu smlouvy, umístění skladu, vlastní volba přístupového kódu, sleva při předplatbě, výpovědní lhůta, způsob ukončení smlouvy, (3) Atraktivní – Zabezpečení skladů, vstřícný přístup personálu, dodatkové služby, slevy, 24hodinový přístup, rychlost a jednoduchost platby, (4) Indiferentní – Vzhled chodeb, nátěr chodeb, polepení dveří skladů, (5) Reverzní – Změna ceny, změna teploty ve skladu, změna skladu. Tyto požadavky by tedy do budoucna měly společnosti Less Mess Storage společně s výsledky dotazníkové šetření umožnit lépe si ujasnit, na které faktory a požadavky zákazníků se zaměřit

## 5.3 Návrhy a doporučení vycházející z výsledků dotazníkového šetření

Při pohledu na výsledky dotazníkového šetření je možné vidět poměrně vysokou celkovou spokojenost zákazníků se službami společnosti Less Mess Storage. Jsou zde ale i některé příležitosti pro zlepšení nebo optimalizaci. Např. atribut, který mluví ve prospěch společnosti je, že převažuje zastoupení dlouhodobých pronájmů, což znamená, že zákazníci jsou dlouhodobě spokojeni a u společnosti zůstávají, pokud ji potřebují a nemají potřebu přecházet ke konkurenci. Zároveň to přináší pro společnost ještě lepší možnost lépe tyto zákazníky poznat. Je možné s nimi vést delší dialog, více se o ně zajímat, a i oni budou pravděpodobně více ochotni sdílet své názory a feedback o tom, co by mohlo jejich spokojenost ještě zlepšit a rozhodně by pro společnost mohlo být výhodné se na tyto požadavky a připomínky zaměřit. Zároveň, jak ve výběrovém souboru, tak ve skutečnosti, u společnosti převažují jako zákazníci fyzické osoby. To může být pro Less Mess Storage výzvou k většímu rozšíření např. cílené reklamy na oblast firem a tím B2B sektoru. Rozhodně by v tomto sektoru byl pro společnost ještě velký potenciál, jelikož jak se v dotazníku ukázalo, tak smlouvy uzavřené na firmu jsou často využívány dlouhodobě, stejně tak jako u osob fyzických, bylo by to tedy rozhodně výhodné a společnost Less Mess Storage by toto měla zvážit.

Dalším prostorem k optimalizaci by mohla být otevírací doba recepce. Zde je ovšem důležité být opatrný, jelikož dotazník se věnoval převážně službám pronájmů skladů, nikoliv službám prodeje obalového materiálu a dalších doplňkových služeb. Ovšem pouze z pohledu pronájmů skladů, jak je ve vyhodnocení dotazníku uvedeno, uvedlo 78 % respondentů, že jsou v kontaktu s recepcí méně než jednou za měsíc. 20 % poté uvedlo, že jsou s recepcí v kontaktu jednou za měsíc. Z tohoto hlediska by se tedy zřejmě hodilo upravit otevírací dobu recepce, případně i přejít na jistou verzi online prohlídek a online uzavírání smluv. Toto řešení by však hodně ubíralo na osobním přístupu, na kterém si společnost zakládá a v tuto chvíli by jistě nebylo vhodným řešením. Již proto, že na recepci chodí hodně lidí jen tak z ulice, pro obalový materiál, pro balíčky nebo se neohlášeně zeptat právě na skladovací prostory a ve chvíli, kdy by byla recepce zavřená, společnost by mohla ztrácet poměrně hodně potenciálních zákazníků jen proto, že by k ní neměli snadný přístup. Jelikož zákazníci velmi kladně hodnotili právě přístup zaměstnanců a komunikaci ze strany personálu, je tento aspekt stále velmi důležitý a nebylo by nyní dobré zákazníky o tuto část služby připravit.

Z výsledků dotazníkového šetření zabývajících se dílčími spokojenostmi zákazníků vyplynulo, že nejspokojenější jsou zákazníci se snahou personálu vyřešit problém, s prvním kontaktem s recepcí a celkově s komunikací ze strany personálu. Tyto atributy je tedy pro společnost rozhodně dobré udržet a zakládat si na nich i do budoucna. Z toho vychází i výše zmíněné doporučení neredukovat otevírací dobu recepce nebo ji nenahrazovat online komunikací, jelikož komunikace personálu výrazně přispívá ke spokojenosti zákazníků. Naopak z dotazníku vyplynulo, že cena skladovacích prostor má u respondentů nejnižší spokojenost. V současné době je možné, že by výsledky byly ještě horší, jelikož kvůli pandemii Covid 19 a celkovému zdražování služeb musela i společnost Less Mess Storage přistoupit ke zdražení svých služeb. Tento atribut tedy přináší nejnižší spokojenost a bylo dobré vysvětlovat zákazníkům důvody vysoké ceny, jako je zabezpečení nebo temperování skladů. Zároveň ale, jak je vidět ve vyhodnocení hypotéz, vychází spokojenost stále nadprůměrně. Zákazníci také nejsou příliš spokojeni s podmínkami a možnostmi ukončení smlouvy. Mnoho zákazníků zapomíná na 15denní výpovědní lhůtu a zapomínají ukončení podávat. Tím pádem se jim fakturuje další měsíc a oni nejsou spokojeni. Z tohoto důvodu, již společnost v tomto roce přistoupila k vylepování letáčků do každého skladu s připomínkou potřeby podání výpovědi 15 dní předem. Zároveň také zaměstnanci tuto skutečnost několikrát zdůrazňují v průběhu podpisu smlouvy. Dalším atributem, se kterým respondenti nejsou příliš spokojeni, je fakturace nájemného. Hlavním problémem je tedy způsob platby nájemného, Zákazníci i v návrzích na konci dotazníku uváděli, že by uvítali QR kód pro rychlou platbu faktury, který by jim výrazně usnadnil práci. Při měření významnosti atributů pro respondenty v závislosti na odpovědích z dotazníku vyšel atribut Rychlost a jednoduchost platby jako nejvýznamnější. I zde je patrná nutnost usnadnit platbu např. za pomoci zmíněného QR kódu. Hned jako druhý nejvýznamnější atribut vyšla fakturace nájemného, která s tímto problémem úzce souvisí. Fakturace probíhá vždy 15 dní před splatností, pokud se jedná o předplatbu, pak se řeší více

dopředu, aby bylo zjištěno, zda si zákazník bude přát předplatbu na další období. Pokud by zákazník požádal o vystavení faktury dříve, samozřejmě to není problém a společnost takové žádosti vždy vyhoví. Jako třetí nejvýznamnější atribut vyšla komunikace ze strany personálu a čtvrtý byl podpis smlouvy. Tyto atributy by tedy měli být rozhodně v popředí zájmu společnosti. Naopak nejméně významná je dostupnost skladů, toto může být způsobeno tím, že zákazníci již před podpisem smlouvy vybírají pobočku, která jim dostupností nejvíce vyhovuje a pak již dostupnost příliš neřeší. Dalšími nejméně významnými atributy jsou např. míra zabezpečení skladů nebo čistota a úprava skladů, což je poměrně zajímavé a společnost by se rozhodně neměla přestat starat o čistotu nebo zabezpečení skladů. Zákazníci zřejmě tyto služby považují spíše za samozřejmost, ale nepřisuzují jim žádný větší význam.

Doporučení v závislosti na poziční mapě vzniklé z odpovědí respondentů jsou taková, že na mapě se nevyskytuje žádný faktor konkurenčních příležitostí, což znamená, že žádný faktor nevyšel přímo jako faktor potřebný zlepšení. Naopak, faktorem marginálních příležitostí se stala cena skladovacích prostor, což znamená, že mu není nutné věnovat žádnou větší pozornost a může v tomto kvadrantu zůstat. Přeinvestované faktory, mezi kterými se nachází např. dostupnost skladů, snaha personálu vyřešit problém nebo např. čistota a úprava skladů ukazují, že těmto atributům společnost možná věnuje mnoho zdrojů a úsilí, ovšem rozhodně by v této snaze neměla příliš polevit. Zároveň by ale nebylo ani vhodné investovat do těchto atributů více než doposud. Mezi motivátory se pak zařadily fakturace nájemného, rychlost a jednoduchost platby nájmu, podpis smlouvy či osobní nebo telefonická komunikace. Tyto atributy je dobré minimálně udržet na hodnotách, na kterých se nyní pohybují, případně jako např. u platby nájemného ji ještě zvýšit pomocí zlepšení zavedení platby QR kódem.

Pro společnost je tedy velmi důležité si do budoucna nastavit způsoby průběžného měření spokojenosti zákazníků, jelikož pouze takové měření může být z dlouhodobého hlediska nejúčinnější. V minulosti společnost využívala k zjišťování spokojenosti alespoň malý dotazník o pár otázkách na formuláři k ukončení smlouvy. Téměř nikdo jej ale nevyplňoval a společnost na něj stejně příliš nebrala ohled, takže budoucí lepší nastavení sběru zpětné vazby by bylo rozhodně vhodné. Jedním z prostředků, které by společnost mohla využít je tzv. NPS, tedy Net Promoter Score. Tato metodika by měla být součástí většího dotazníku, ale mohla by být poměrně vypovídající shrnující hodnotu, jelikož řeší odpověď na otázku: „Jak je pravděpodobné, že naši firmu/službu/výrobek doporučíte svým přátelům/známým/rodině/obchodním partnerům?“ Dále pak řeší rozdíl mezi počtem příznivců a odpůrců, kdy zákazníci na tuto otázku reagují na stupnici 0 až 10, kdy 9 a 10 jsou nejlepší hodnocení naopak 0 až 6 jsou tzv. odpůrci. V této diplomové práci nebylo toto měření využito, jelikož na tuto otázku byla zvolena pouze 5ti bodová škála místo 10ti bodové, jelikož dotazník vznikl před vznikem teoretické části této práce.

Další metodou, která by mohla případně pomoci ještě více zlepšit zákaznický servis je Mystery shopping. Toto tzv. „nakupování v utajení“ je využíváno k zjištění kvality zákaznického servisu. S tímto servisem jsou respondenti dle dotazníku velmi spokojeni, ovšem jistě se stále najdou možnosti pro zlepšení. Jelikož komunikace ze strany personálu měla mezi atributy vysokou významnost a je tedy dobré ji minimálně udržovat na stejné úrovni. Vedení společnosti či najatá firma by tedy měli připravit určitý scénář podle kterého by na pobočkách proběhlo několik návštěv, které by se zaměřovaly na různé služby, které společnost poskytuje a vyhodnocovaly by celkové chování zaměstnanců. Toto zjištění by pak mohlo vést k dalšímu zlepšení služeb pro zákazníky a zároveň k porovnání služeb na jednotlivých pobočkách. Důležité by poté bylo, aby zaměstnanci o návštěvě mystery shoppera neměli žádnou informaci a nemohli tedy upravit své chování. V návaznosti na výsledky mystery shoppingu by pak mělo dojít k informování zaměstnanců a k jejich případnému doškolení či zopakování firemní kultury. Je tedy mnoho způsobů, jak by mohla společnost ještě zlepšit spokojenost svých zákazníků a jak si s nimi budovat vztah a tato práce by jí v tom měla v rámci možností pomoci.

Shrnutí hlavních návrhů a doporučení: (1) Uvádění pravdivých a úplných informací v reklamách, (2) Plnění slibů, (3) Kompletní přehled o požadavcích a přáních zákazníka, (4) Důkladná prohlídka skladů, podání všech informací o funkčnosti, zabezpečení a rozměrech, (5) Adekvátní reakce na otázky a nejistoty, (6) Aplikace metody SERVQUAL, (7) Aplikace KANO modelu, (8) Využití NPS, (9) Průběžné měření spokojenosti za pomoci doporučených metod, (10) Úprava způsobů platby, (11) Zvážení úpravy podmínek ukončení smlouvy, (12) Zlepšení vytápění skladovacích prostor, (13) Větší cílení reklam na B2B sektor, (14) Udržování vstřícného osobního přístupu, (15) Mystery shopping.

# Závěr

Diplomová práce zabývající se měřením spokojenosti zákazníků byla rozdělena na část teoretickou, která čerpala informace z českých i zahraničních publikací a online zdrojů. Pro základní teoretické pojmy bylo využito především českých knižních zdrojů, naopak pro nejnovější trendy v měření spokojenosti zákazníků bylo využito zahraničních článků z několika posledních let. Teoretická část se zabývala popisem pojmu zákaznická spokojenost a metodami jejího měření, jako byly model spokojenost-významnost, metoda SERVQUAL, metoda satisfakčních pyramid nebo KANO model a další. V praktické části pak byly tyto metody aplikovány na vyhodnocení dotazníkového šetření provedeného ve společnosti Less Mess Storage na jaře roku 2021. Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění dílčích spokojeností s vybranými atributy a následná analýza těchto odpovědí. Zjištěná data byla následně využita pro návrhy doporučení, která by v budoucnosti mohla spokojenost zákazníků společnosti ještě zvýšit. Cílem práce bylo tedy změřit zákaznickou spokojenost v dané společnosti, za pomoci dotazníkového šetření, následná aplikace metod měření spokojenosti a vyvození závěrů a doporučení z tohoto měření tak, aby na jejich základě byla společnost schopna provést úpravy v činnosti a tím zvýšit spokojenost zákazníků.

Pro dosažení cíle práce bylo nutné zformulovat výzkumné otázky a hypotézy. První výzkumná otázka zněla: „Se kterými atributy poskytovaných služeb jsou zákazníci nejvíce spokojeni?“ Z výsledků dotazníkového šetření a jejich následné analýzy vyplynulo, že třemi hlavními atributy, se kterými jsou zákazníci společnosti Less Mess Storage nejvíce spokojeni jsou snaha personálu vyřešit problém, první kontakt se společností a komunikace ze strany personálu. Toto vrhá na společnost velmi pozitivní světlo, jelikož všechny tyto atributy jsou spojeny s komunikací a chováním personálu. Jak je v teoretické části zmíněno, chování a lidský přístup zaměstnanců se na spokojenosti zákazníků podílí velkou měrou a může znamenat rozhodující faktor při zákaznické volbě společnosti. Na tuto výzkumnou otázku navazuje hypotéza 1, která uvádí: „Nadpoloviční většina respondentů je nadprůměrně spokojena se snahou personálu vyřešit problém.“ Tato hypotéza byla ověřena za pomoci jednovýběrového T-testu ve statistickém programu JASP. Pomocí výpočtů byla na hladině významnosti 0,05 tato hypotéza přijata. Druhá výzkumná otázka zněla: „Se kterými atributy poskytovaných služeb jsou zákazníci nejméně spokojeni?“ Z výsledků analýzy dotazníkového šetření vyšlo, že tři atributy, se kterými jsou zákazníci naopak nejméně spokojeni jsou ceny skladovacích prostor, podmínky ukončení smlouvy a možnosti ukončení smlouvy. Všechny tyto atributy jsou systémově nastavovány majitelem a řídicí pobočkou v Polsku, nemohou být tedy přímo ovlivněny právě personálem českých poboček. Na tuto výzkumnou otázku navazovala druhá hypotéza, která zněla: „Nadpoloviční většina respondentů je nadprůměrně spokojena s cenou skladovacích prostor.“ Tato hypotéza byla ověřena za pomoci jednovýběrového T-testu ve statistickém programu JASP. Pomocí výpočtů byla na hladině významnosti 0,05 tato hypotéza také přijata. Zajímavé zde je, že ačkoliv vyšla spokojenost s cenou

skladovacích prostor jako nejnižší ze všech atributů, stále je i tato spokojenost vysoko nad průměrnou spokojeností.

Třetí výzkumná otázka zněla: „Které atributy se po vyhodnocení modelem spokojenost x významnost nacházejí v pozici motivátorů? Tedy, které mají vysokou spokojenost i významnost?“ Pro zodpovězení této otázky musela být vytvořena poziční mapa, která za použití korelační analýzy vznikla kombinací spokojenosti a významnosti jednotlivých atributů spokojenosti. Mezi motivátory tedy dle analýzy dotazníkového šetření patří komunikace emailem, komunikace ze strany personálu, podpis smlouvy, osobní komunikace, telefonní komunikace, rychlost a jednoduchost platby nájmu a fakturace nájemného. Všechny tyto faktory vykazují jak poměrně vysokou spokojenost, tak významnost a pro společnost je důležité jejich udržení v tomto kvadrantu, případně ještě další zvýšení spokojenosti.

S výzkumnými otázkami úzce souvisel i cíl výzkumu: „Zjistit, jaká je spokojenost zákazníků společnosti Less Mess Storage s jednotlivými atributy poskytovaných služeb a jak je možné jejich spokojenosti zvýšit?“ Jednotlivé hodnoty dílčích spokojeností byly zjištěny také analýzou dotazníkového šetření a po identifikaci jednotlivých hodnot spokojeností bylo na všechny dílčí spokojenosti, které vykazovali podprůměrnou spokojenost, určitým způsobem reagováno. Mezi hlavní doporučení pro zvýšení spokojenosti zákazníků společnosti Less Mess Storage bylo zařazení průběžné měření spokojenosti zákazníků a jeho průběžné vyhodnocování. K tomuto účelu byl v doporučeních navržen model SERVQUAL, který by mohl v budoucnosti společnosti pomoci lépe měřit zákaznickou spokojenost. Dalším návrhem byla aplikace KANO modelu, která rozděluje požadavky zákazníků do pěti skupin dle jejich významnosti a pomáhá tak zaměstnancům v lepší orientaci v těchto požadavcích. Dalším návrhem pro zlepšení zákaznické spokojenosti bylo uvádění pravdivých a úplných informací v reklamách, jelikož pokud jsou očekávání zákazníka přehnaná, či na základě klamavé reklamy milná, okamžitě dochází k výraznému snížení spokojenosti zákazníka. Dalším doporučením na základě výzkumných otázek byla úprava podmínek ukončení smlouvy, aby byly více šité na míru zákazníkům a např. nabízely kratší výpovědní lhůtu. Zajímavé bylo, že z hlubší analýzy jednotlivých spokojeností vyplynulo, že ačkoliv spokojenost s cenou skladovacích prostor byla vůbec nejnižší ze všech, významnost tohoto atributu nebyla vysoká, a tak se tento atribut umístil na poziční mapě v kvadrantu faktorů marginálních příležitostí, tedy těch, které mají nízkou spokojenost i významnost. Na spokojenost zákazníků by tedy neměl tento atribut mít nijak velký vliv. Na základě tohoto zjištění a celkově současně zvyšujících se cen na trhu, nebylo doporučeno měnit cenovou hladinu. Pro další hlubší analýzu zákaznické spokojenosti pak bylo doporučeno využití Mystery Shoppingu.

Přínosem této bakalářské práce byla tedy především právě výše zmíněná doporučení, které byla detailně sepsána v kapitole Návrhy a doporučení a následně i shrnuta do hlavních bodů pro jednodušší a rychlejší orientaci v těchto doporučeních. Všechna tato

doporučení by měla pomoci společnosti Less Mess Storage ještě zvýšit spokojenost zákazníků, případně pomoci s jejím detailnějším a přesnějším měřením. Zároveň jsou některá tato doporučení aplikovatelná i na další oblasti podnikání a jiné poskytované služby, takže po jejich případné malé modifikaci by mohla posloužit i společnostem v jiných odvětvích. Zjištěné výsledky a na ně navazující doporučení tedy mohou pomoci téměř komukoliv, kdo by se zajímal o metody měření spokojenosti zákazníků či o to, jak spokojenost zákazníků zvýšit.

# Seznam použité literatury

- AGUINIS, H. a J. BURGI-TIAN, 2021. Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*. 64(1), 149-160. ISSN 00076813. Dostupné z: doi:10.1016/j.bushor.2020.09.001
- ARUL OLI, A. a C. DHANASEKARAN, 2021. A study related to product service systems (PSS), SERVQUAL and knowledge management system (KMS) – A review. *Materials Today: Proceedings*. ISSN 22147853. Dostupné z: doi:10.1016/j.matpr.2021.07.321
- BAKER, Michael J., 2014. *Marketing strategy & management*. 2014. Londýn: PALGRAVE. ISBN 978-1-137-02582-1.
- BHARDWAJ, J., A. YADAV, M. CHAUHAN a A. CHAUHAN, 2021. Kano model analysis for enhancing customer satisfaction of an automotive product for Indian market. *Materials Today: Proceedings*. 46, 10996-11001. ISSN 22147853. Dostupné z: doi:10.1016/j.matpr.2021.02.093
- BLESSING, G. a M. NATTER, 2019. Do Mystery Shoppers Really Predict Customer Satisfaction and Sales Performance?. *Journal of Retailing*. 95(3), 47-62. ISSN 00224359. Dostupné z: doi:10.1016/j.jretai.2019.04.001
- CASSEL, C. a J. EKLÖF, 2001. Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study. *Total Quality Management*. 12(7-8), 834-841. ISSN 0954-4127. Dostupné z: doi:10.1080/095441201000000004
- ČSN EN ISO 9000, 2016. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Praha: ČSNI.
- ČSN EN ISO 9001, 2002. *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: ČSNI.
- DINÇER, H., S. YÜKSEL a L. MARTÍNEZ, 2019. *Analysis of balanced scorecard-based SERVQUAL criteria based on hesitant decision-making approaches*. 131, 1-12. ISSN 03608352. Dostupné z: doi:10.1016/j.cie.2019.03.026
- EGER, L. a M. MIČÍK, 2017. Customer-oriented communication in retail and Net Promoter Score. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 35, 142-149. ISSN 09696989. Dostupné z: doi:10.1016/j.jretconser.2016.12.009
- FONTENOT, G., L. HENKE a K. CARSON, 2005. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *Quality Progress*. (1), 34-40.
- FORET, Miroslav, 2006. *Marketingová komunikace*. První vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.
- FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.
- HUI, E. C.M., P. ZHANG a X. ZHENG, 2013. Facilities management service and customer satisfaction in shopping mall sector. *Facilities*. 31(56), 194-207. ISSN 0263-2772. Dostupné z: doi:10.1108/02632771311307070
- HYKEN, Shep, 2016. How Effective Is Net Promoter Score (NPS)?. *Forbes*.
- CHLEBOVSKÝ, Vít, 2017. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0559-5.



KANO, N., N. SERAKU, F. TAKAHASHI a S. TSUJI, 1984. Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*. Hinshitsu, 39-48.

KOUDELKA, Jan, 2018. *Spotřebitelé a marketing*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-693-7.

LA TONA, Luigi a Business Consulting IPSOS, 2015. The Self Storage Association Asia Annual Survey. *Self Storage Association Asia*. 1-69.

LEHTINEN, Jarmo, 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.

*Less Mess Storage* [online], 2019. Praha [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://www.lessmess.storage/cs/faq/#1588844573635-a6226899-0ec3>

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.

MUNOZ, C., H. LANIADO a J. CÓRDOBA, 2020. *Development of a robust customer satisfaction index for domestic air journeys*. 37. ISSN 22105395. Dostupné z: doi:10.1016/j.rtbm.2020.100519

NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1110-0.

NETQUEST. Důležitá otázka, kterou potřebujete. In: *Netquest* [online]. Praha: Digital Heads, s.r.o. [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: <https://www.netquest.cz/dotaznik-pruzkum-zakazniku/net-promoter-score>

NOVÝ, I. a J. PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1321-7.

PARASURAMAN, A., V. ZEITHAML a L. BERRY, 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 49(4), 41-50.

PARASURAMAN, A., V. ZEITHAML a L. BERRY, 1988. SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1(16), 12-40.

PAYNE, Adrian a Pennie FROW, 2013. *Strategic Customer Management*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-11-070-1496-1.

PETRUZZELLIS, L., A. FRONZETTI COLLADON, M. VISENTIN a J. CHEBAT, 2021. Tell me a story about yourself: The words of shopping experience and self-satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 63, 1-7. ISSN 09696989. Dostupné z: doi:10.1016/j.jretconser.2021.102703

PITT, M., S. CHOTIPANICH, S. ISSARASAK, K. MULHOLLAND a P. PANUPATTANAPONG, 2016. An examination of facility management, customer satisfaction and service relationship in the Bangkok healthcare system. *Indoor and Built Environment*. 25(3), 442-458. ISSN 1420-326X. Dostupné z: doi:10.1177/1420326X14555420

SPÁČIL, V., L. TVRDÝ a I. MARTINÍK, 2003. Hodnocení spokojenosti studentů se studiem na EkF VŠB – TU Ostrava. *Ekonomická revue*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 6(4), 71-84. ISSN 1212-3951.

STATISTA, Research Department, 2021. Industry revenue of "warehousing and storage" in Czechia from 2012 to 2025. In: *Statista* [online]. [cit. 2022-03-11]. Dostupné z:

<https://www.statista.com/forecasts/896337/warehousing-and-storage-revenue-in-czechia>

STÁVKOVÁ, J. a J. DUFEK, 2004. *Marketingový výzkum*. Vyd. 2., přeprac. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. ISBN 80-715-7795-2.

SUN, K. a D. KIM, 2013. Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI). *International Journal of Hospitality Management*. 35, 68-77. ISSN 02784319. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijhm.2013.05.008

TAHAL, Radek, 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2004. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9887-8.

TRESS, F., 2021. A Researcher's Guide to Mystery Shopping. *Norstat* [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://norstatgroup.com/blog/news/a-researchers-guide-to-mystery-shopping>

VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4727-219.

VÉLEZ, D., A. AYUSO, C. PERALES-GONZÁLEZ a J. RODRÍGUEZ, 2020. Churn and Net Promoter Score forecasting for business decision-making through a new stepwise regression methodology. *Knowledge-Based Systems* [online]. 196 [cit. 2022-01-06]. ISSN 09507051. Dostupné z: doi:10.1016/j.knosys.2020.105762

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2008. Spokojenost zákazníka. *Acta Oeconomica Pragensia*. 16(4), 76-82. ISSN 0572-3043. Dostupné z: doi:10.18267/j.aop.135

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka.....	8
Obrázek 2 Model spokojenost-významnost .....	13
Obrázek 3 Satisfakční pyramida .....	16
Obrázek 4 ECSI model.....	18
Obrázek 5 Rozdělení atributů KANO modelu.....	19
Obrázek 6 Základní atributy Mystery Shoppingu .....	21
Obrázek 7 Volba strategií CRM v závislosti na běžném přínosu a celoživotní hodnotě zákazníků pro podnik.....	22
Obrázek 8 Organizační struktura společnosti .....	26

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení spokojenosti metodou SERVQUAL .....	15
Tabulka 2 Časový harmonogram šetření.....	29
Tabulka 3 Četnost kontaktů s recepcí.....	35
Tabulka 4 CSI .....	44
Tabulka 5 Popisné statistiky a jednovýběrový T-test 1. hypotézy.....	47
Tabulka 6 Popisné statistiky a jednovýběrový T-test 2. hypotézy.....	47
Tabulka 7 Návrh SERVQUAL metody.....	50

## Seznam rovnic

Rovnice 1 Výpočet CSI .....	17
-----------------------------	----

## Seznam grafů

Graf 1 Průmyslové příjmy ze skladování v letech 2012-2025 .....	25
Graf 2 Počet zákazníků pronajímající se jednotlivé velikosti skladů .....	31
Graf 3 Struktura respondentů dle velikosti skladu a druhu smlouvy .....	32
Graf 4 Délka pronájmu v závislosti na druhu smlouvy .....	33
Graf 5 Frekvence návštěv vlastních skladů .....	34
Graf 6 Četnost návštěv skladu dle jeho velikosti .....	34
Graf 7 Dílčí spokojenost s jednotlivými atributy .....	36
Graf 8 Spokojenost s cenou dle velikosti skladu .....	37
Graf 9 Spokojenost s cenou dle druhu smlouvy .....	38
Graf 10 Box-plot diagram spokojenosti s cenou .....	39
Graf 11 Spokojenost s podmínkami ukončení smlouvy dle velikosti skladu .....	39
Graf 12 Spokojenost s fakturací nájemného dle druhu smlouvy .....	40
Graf 13 Významnost atributů spokojenosti .....	41
Graf 14 Satisfakční pyramida spokojeností .....	41
Graf 15 Model spokojenost X významnost .....	42
Graf 16 Poziční mapa dílčích spokojeností .....	43
Graf 17 Celková spokojenost zákazníků společnosti Less Mess Storage .....	44
Graf 18 Celková spokojenost v závislosti na pronajímané velikosti .....	45
Graf 19 Doporučení v závislosti na velikosti skladu .....	46

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník: Měření spokojenosti zákazníku Less Mess Storage .....	63
---	----

# Přílohy

*Příloha 1 Dotazník: Měření spokojenosti zákazníku Less Mess Storage*

*Dobrý den,*

*velice Vám děkuji, že jste si našli čas k vyplnění dotazníku pro mou diplomovou práci. Tento dotazník se zabývá měřením spokojenosti zákazníků společnosti Less Mess Storage a je zcela anonymní.*

*Vyplnění Vám zabere jen pár minut.*

*Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku a přeji Vám hezký den, V. Tomášková*

---

- 1) **Jak dlouho už jste zákazníkem společnosti Less Mess Storage?**
  - a) Méně než půl roku
  - b) Půl roku - 1 rok
  - c) 1 - 2 roky
  - d) 3 - 4 roky
  - e) Více než 4 roky
  
- 2) **Jakou velikost skladu si pronajímáte v Less Mess Storage?**
  - a) 1 m<sup>3</sup> – minibox
  - b) 1 - 3 m<sup>2</sup>
  - c) 3,5 - 6 m<sup>2</sup>
  - d) 6,5 - 9 m<sup>2</sup>
  - e) 9,5 - 12 m<sup>2</sup>
  - f) Větší než 12 m<sup>2</sup>
  
- 3) **Máte smlouvu uzavřenou jako fyzická osoba, OSVČ nebo firma?**
  - a) Fyzická osoba
  - b) OSVČ (živnostník)
  - c) Společnost (s.r.o., a.s., ...)
  
- 4) **Jak často navštěvujete pobočku společnosti Less Mess Storage za účelem návštěvy vlastního skladovacího prostoru?**
  - a) Každý den
  - b) Zhruba 3x týdně
  - c) 1x týdně
  - d) 1x za 14 dní
  - e) 1x za měsíc
  - f) Méně často

5) Jak často jste v kontaktu s recepcí Less Mess Storage? (Ať už telefonicky, e-mailem nebo osobně. Z důvodu platby, komunikace, či využití doplňkových služeb, jako je prodej obalového materiálu nebo příjem/odeslání balíků, ...)?

- a) Každý den
- b) Zhruba 3x týdně
- c) 1x týdně
- d) 1x za 14 dní
- e) 1x za měsíc
- f) Méně často

### Spokojenost s jednotlivými atributy

Na základě Vašich zkušeností se společností Less Mess Storage Vás poprosím o zhodnocení Vaší spokojenosti s jednotlivými atributy uvedenými níže. Jednotlivé stupně spokojenosti prosím „známkuje“ jako ve škole, tedy 1-Naprostu spokojen/a (nejlepší), 5 - Naprostu nespokojen/a (nejhorší).

### 6) Jak spokojen/a jste byl/a s/se...

	1 - Naprostu spokojen/a	2	3	4	5 - Naprostu nespokojen/a	Nevyužil/a jsem/Nevím
prvním kontaktem se společností Less Mess Storage? (vstřícnost, informace, ...)						
podpisem smlouvy? (jednoduchost, úplnost informací, ...)						
komunikací ze strany personálu?						
rychlostí a efektivností komunikace s recepcí prostřednictvím e-mailu?						
rychlostí a efektivností komunikace s recepcí prostřednictvím telefonu?						
rychlostí a efektivností osobní komunikace s recepcí?						
fakturací nájemného?						
rychlostí a jednoduchostí platby nájemného?						
čistotou a úpravou prostor Less Mess Storage?						
mírou zabezpečení skladů?						

podmínkami pro ukončení smlouvy?						
s možnostmi, které máte pro ukončení smlouvy?						
cenami skladovacích prostor vzhledem k lokalitě a míře zabezpečení?						
dostupností skladů autem/hromadnou dopravou?						
šíří nabídky obalového a doplňkového materiálu?						
otevřít dobou recepce?						

**7) Jak jste celkově spokojen/a se službami společnosti Less Mess Storage?**

- a) 1 – Naprosto spokojen/a
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 – Naprosto nespokojen/a

**8) Doporučil/a bych společnost Less Mess Storage svým známým.**

- a) Naprosto souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Nemám názor
- d) Nesouhlasím
- e) Rozhodně nesouhlasím

**9) Je něco, co byste rádi dodali k dotazníku nebo ke službám společnosti Less Mess Storage? Co byste na recepci nebo ve skladech uvítali? Nyní máte možnost se níže vyjádřit v políčku "Jiná".**

- a) Ne
- b) Jiná ...

---

Děkuji Vám za Váš čas a vyplnění celého dotazníku.  
Hezký den, V. Tomášková

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Valerie Tomášková

V Praze dne: 25. 04. 2022

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>		<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>