

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Návrh optimalizace měření spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti

Proposal of optimization of customer satisfaction measurement in selected company

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Petra Králová, Ph.D.

LITOŠ

VÍT

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Litoš	Jméno:	Vít	Osobní číslo:	406890
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Návrh optimalizace měření spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti

Název diplomové práce anglicky:

Proposal of optimization of customer satisfaction measurement in selected company

Pokyny pro vypracování:

CÍL PRÁCE: Cílem DP je navrhnout doporučení pro zlepšení stávajícího systému měření zákaznické spokojenosti ve vybrané společnosti

PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je návrh řešení měření zákaznické spokojenosti ve vybrané společnosti

OSNOVA: (1) Úvod; (2) Přístupy k měření zákaznické spokojenosti; (3) Typy zákaznických cest; (4) Klíčové ukazatele měření výkonnosti podniku; (5) Stávající stav ve vybrané společnosti; (6) Zákaznická cesta ve vybrané společnosti; (7) Měření zákaznické spokojenosti ve vybrané společnosti; (8) KPI ve vybrané společnosti; (9) Návrhy; (10) Závěr

Seznam doporučené literatury:

- (1) VYSEKALOVÁ, Jitka, Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka. Grada Publishing, 2014.
- (2) KOZEL, Roman, Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Grada Publishing, 2011.
- (3) KOTLER, Philip, Moderní marketing: 4. evropské vydání. Grada Publishing, 2004.
- (4) HILL, Nigel, Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes. London: Cogent, 2007.
- (5) PARMENTER, David, Klíčové ukazatele výkonnosti. Praha : Česká společnost pro jakost, 2008
- (6) HAYES, Bob, Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis methods. Wisconsin: ASQ

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Petra Králová, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 14. 11. 2019 Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2020

Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2021



Podpis vedoucí(ho) práce

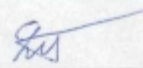


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry



Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

LITOŠ, Vít. *Návrh optimalizace měření spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti.*
Praha: ČVUT 2020. 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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: 14. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval paní Ing. Petře Králové, Ph.D. za inspirativní přístup při vedení mé diplomové práce. Nesmírně si vážím jejích cenných a odborných rad, ochoty a především trpělivosti při tvorbě a kompletaci této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat za čas a poznatky, které přispěly vypracování praktické části této práce zaměstnancům CRM oddělení, ředitelce marketingové komunikace, manažerce náborů, adaptace a vzdělávání a manažerovi prodejny ve vybrané společnosti. V neposlední řadě děkuji i celé rodině, všem mým přátelům a kolegům, kteří mě. Podporovali během celého studia.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení pro zlepšení stávajícího systému měření zákaznické spokojenosti ve vybrané společnosti. Samotný text a závěry práce jsou zpracovány na základě relevantní zahraniční a tuzemské odborné literatury a přímých konzultacích s pracovníky analyzované společnosti. Autor závěrečné práce doplňuje výzkum o vlastní zkušenosti a navazuje tak na projektovou práci v rámci dlouhodobého zaměstnaneckého úvazku ve společnosti.

Klíčová slova

Obchod, Spokojenost, Zkušenost, Zákazník, Zákaznická cesta, Touchpoint, CSAT, NPS, KPI

Abstract

The goal of the diploma thesis is to propose of recommendations to improve the existing system of measuring customer satisfaction in a selected company. The text itself and the conclusions of the research are supported by both relevant international and domestic research and by direct consultations with employees of the analyzed company. The author of the diploma thesis complements the research with his own experience gained through a project project work within a long-term employment in the company.

Key words

Retail, Satisfaction, Experience, Customer, Customer journey, Touchpoint, CSAT, NPS, KPI

Obsah

Úvod	5
1 Zákazníci	8
1.1 Customer relationship management (CRM).....	9
1.2 Typy zákazníků.....	10
1.3 Mapa zákaznické cesty.....	11
1.4 Zákaznická zkušenost.....	14
2 Touchpointy	16
2.1 Identifikace touchpointů.....	16
2.2 Segmentace touchpointů.....	18
2.3 Druhy touchpointů.....	19
2.4 Kanály.....	20
3 Spokojenost	22
3.1 Měření zákaznické spokojenosti.....	24
3.2 Přístupy k měření zákaznické spokojenosti.....	27
3.2.1 Customer Satisfaction Score (CSAT).....	28
3.2.2 Customer Effort Score (CES).....	29
3.2.3 Net Promoter Score (NPS).....	29
3.2.4 Customer Loyalty Index (CLI).....	32
3.3 Shrnutí přístupů k měření zákaznické spokojenosti.....	33
4 Key Performance Indicator (KPI)	34
4.1 Customer Retention Rate jako KPI.....	35
4.2 Churn jako KPI.....	35
4.3 NPS jako KPI.....	36
4.4 Míra konverze jako KPI.....	36
4.5 First response time jako KPI.....	37
5 Úvod do praktické části	39
6 Představení vybrané společnosti	40
7 Realizovaný výzkum	43
7.1 Zákazníci vybrané společnosti.....	45
7.1.1 Informace o zákaznících.....	46

7.2	Zákaznická cesta	47
7.3	Touchpointy v online prostředí.....	50
7.3.1	Věrnostní program.....	51
7.4	Spokojenost	53
7.4.1	Měření zákaznické spokojenosti prostřednictvím NPS.....	56
7.4.2	Dotazování zákazníků.....	57
7.4.3	Proces zpracování komentářů.....	58
7.4.4	Proces zpracování NPS.....	60
7.4.5	Další metody měření.....	61
7.5	KPI ve společnosti	62
8	Realizace měření zákaznické spokojenosti na kamenných prodejnách	64
9	Návrhy doporučení měření zákaznické spokojenosti	67
Závěr	71
Seznam použité literatury	73
Seznam internetových zdrojů	74
Seznam obrázků	78
Seznam tabulek	78
Seznam diagramů	78
Seznam příloh	78

Úvod

Jedním z klíčových prvků úspěchu každé společnosti je mimo jiné spokojenost zákazníků. Společnosti, které dokáží uspokojit potřeby a hodnoty zákazníků zaujmají přední pozice na trhu. Spokojenost zákazníků a s tím spojené její naplnění a měření není sice snadná, avšak velmi aktuální. Společnosti měřením zákaznické spokojenosti získají přehled o svých činnostech a procesech, které mohou na základě tohoto měření zlepšovat a optimalizovat.

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení pro zlepšení stávajícího systému měření zákaznické spokojenosti ve vybrané společnosti. Autor se pohybuje ve společnosti, která využívá metriku NPS sloužící pro měření zákaznické spokojenosti a odhalování kritických míst. Odměňovací systém téměř všech zaměstnanců vybrané společnosti, se mimo jiné odvíjí i od naměřené hodnoty NPS celé společnosti. A to i bez ohledu na to, zda daný zaměstnanec má přímý vliv na zákaznickou spokojenost.

Tato diplomová práce je rozdělena do osmi kapitol. Na teoretickou část, která obsahuje čtyři kapitoly a praktickou část s dalšími čtyřmi kapitolami. Teoretická část definuje základní pojmy a zaměřuje se na zákazníky, mapy zákaznických cest, touchpointy, přístupy k měření zákaznické spokojenosti a klíčové ukazatele výkonosti podniku. Uvedená teoretická východiska slouží pro následnou praktickou část. Praktická část analyzuje jednotlivé kapitoly z teoretické části ve vybrané společnosti.

Téma měření spokojenosti zákazníků je zkoumáno z teoretického, ale i praktického pohledu zaměstnavatele i zaměstnance. Hlavními zdroji informací k dosažení cíle práce jsou odborná literatura, zahraniční články, hloubkové rozhovory se zaměstnanci a vlastní zkušenosti.

První kapitola je zaměřena na zákazníky, na jejich definici a typy. Obsahuje i obecné vysvětlení práce na CRM oddělení. Dále je zde teoretické zaměření na mapu zákaznické cesty a celkovou zákaznickou zkušenost. Ve druhé kapitole jsou představeny touchpointy a komunikační kanály, které úzce souvisí s mapou zákaznické cesty. Ve třetí kapitole je pak popsána zákaznická spokojenost, jak se měří a metriky k měření zákaznické spokojenosti. Ve čtvrté kapitole jsou popsány klíčové ukazatele výkonosti, zaměřené na zákazníky.

Pátá kapitola již tvoří praktickou část a obsahuje úvod a metodologii zpracování následujících částí. Šestá kapitola představuje vybranou společnost, její vize, poslání, hodnoty a stručnou historii. Sedmá kapitola obsahuje výsledky získaných informací z rozhovorů s odpovědnými osobami, které korespondují s obsahem praktické části. V osmé kapitole je realizován výzkum v podobě dotazníku vycházející z teorie. Devátou kapitolu pak tvoří autorovy návrhy na optimalizaci měření zákaznické spokojenosti ve vybrané společnosti na základě teoretických poznatků a rozhovorů se zaměstnanci vybrané společnosti.

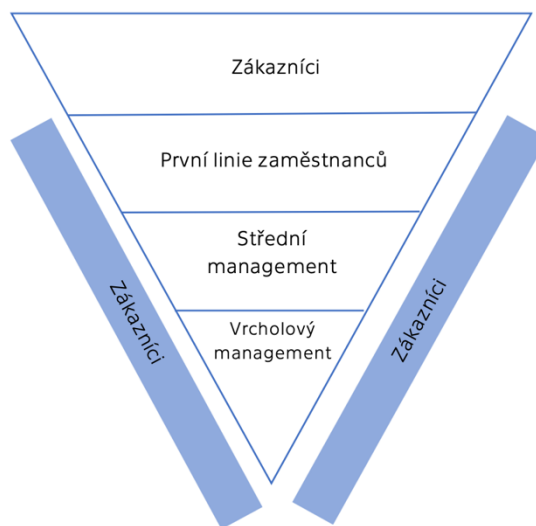
TEORETICKÁ ČÁST

1 Zákazníci

Podle ČSN EN ISO 9000 je pojem zákazník definován jako osoba nebo organizace, která by mohla přijmout nebo přijímá produkt nebo službu pro ni určenou nebo jí požadovanou. Zákazník může být vzhledem k organizaci interní nebo externí.

Cílem každé společnosti je maximalizovat své zisky uspokojivou nabídkou produktů a služeb všem cíleným zákazníkům. (Pais, 2016) Pro společnosti není ani tak problémem nedostatek finančních nebo hmotných zdrojů, ale spíše limitovaný počet těchto zákazníků. Proto by z ekonomických důvodů měla být společností vlastní snaha osvojit si klíčové hodnoty, jako je právě povinnost pečovat o spokojenost svých zákazníků. (Zamazalová, 2009, s. 214)

Úspěšné společnosti by měly mít na prvním místě vždy své zákazníky. Druhá pozice by měla patřit zaměstnancům v první linii, kteří se starají o obsluhu a uspokojování potřeb zákazníka. Pod nimi je umístěn střední management, který podporuje zaměstnance v první linii a popřípadě také obsluhuje zákazníky. Poslední pozici zaujímá vrcholový management, který má za cíl vyhledávat a podporovat manažery středního managementu. Z následujícího obrázku 1 vyplývá, že zákazníci musí znát lidi ve všech úrovních organizace. (Kotler & Keller, 2013, s. 160)



Obrázek 1: Zákaznický orientovaná organizace

Zdroj: (Kotler & Keller, 2013, s. 160); Vlastní zpracování autora

Podle Kotlera (2000, s. 209) společnosti neprofitují z nově přichozích zákazníků, ale z těch stávajících. Z toho vyplývá, že pokud společnost o svého zákazníka přijde, přijde tím i o budoucí stabilní příjmy. Kotler se však zmiňuje, že vždy velmi záleží na tom, o

jakého zákazníka se typově jedná. Přejde-li o nepříliš výnosového zákazníka, může se tento fakt stát pro společnost spíše přínosem. Nejhorší však je, pokud společnost přijde o dlouhodobého, platícího zákazníka. Dlouhodobí zákazníci obvykle více nakupují, jsou pro společnost ziskoví, čímž přinášejí finanční přínos, a především doporučují společnost dalším lidem. Jejich obsluha je méně nákladná a lépe se srovnávají se zvyšováním cen. Z toho plyne, že společnosti se musí za každou cenu snažit udržet své dlouhodobé zákazníky. Ochota zákazníka doporučit společnost někomu jinému, je dána tím, jak dobře je s ním zacházeno ze strany zaměstnanců v první linii. A z obrázku 1 je patrné, že to závisí i na středním a vrcholovém managementu ve společnosti, kteří ovlivňují celkovou zkušenost zákazníka. (Kotler & Keller, 2013, s. 166)

Udržení stávajícího zákazníka je podle odborníků levnější než získání nového zákazníka. (Zamazalová, 2009, s. 214) Navíc je mnohem efektivnější zákazníka udržet než získávat nového. (Kozel a kol., 2011, s. 242) Naproti tomu nespokojený zákazník je náročnější na obsluhu, od které často vyžaduje např. podporu, reklamace nebo vrácení výrobku. (Kriss, 2014) Je tedy naprosto zřejmé, že marketingová komunikace se musí zaměřit nejen na nové zákazníky, ale také na zákazníky stávající. Zákazník je obhájcem značky a produktu, což je velmi podstatný důvod pro trvalou komunikaci. Ústní komunikaci a s ní spojené doporučování je nutno sledovat a podporovat komunikací se stávajícími zákazníky. (Pelsmacker a kol., 2003, s. 163) Pokud je zákazník vysoce spokojen zůstává dané společnosti věrný delší dobu, kupuje u ní častěji než u konkurence, a především se o společnosti vyjadřuje příznivě před ostatními. Mnohdy bývá méně citlivý na nabídky konkurence a změnu cen. (Kotler & Keller, 2013, s. 165)

1.1 Customer relationship management (CRM)

Řízení vztahů se zákazníky je technologie pro správu všech vztahů a interakcí s dosavadními a potenciálními zákazníky, kde je hlavním cílem zlepšení obchodních vztahů. Systém CRM pomáhá společnostem zůstat v kontaktu se zákazníky, zefektivnit procesy a zlepšovat ziskovost. Systémy CRM se však rozšířeně soustředí i na vztahy společnosti nejen se zákazníky, ale i zaměstnanci a dodavateli. (Salesforce.com, 2020)

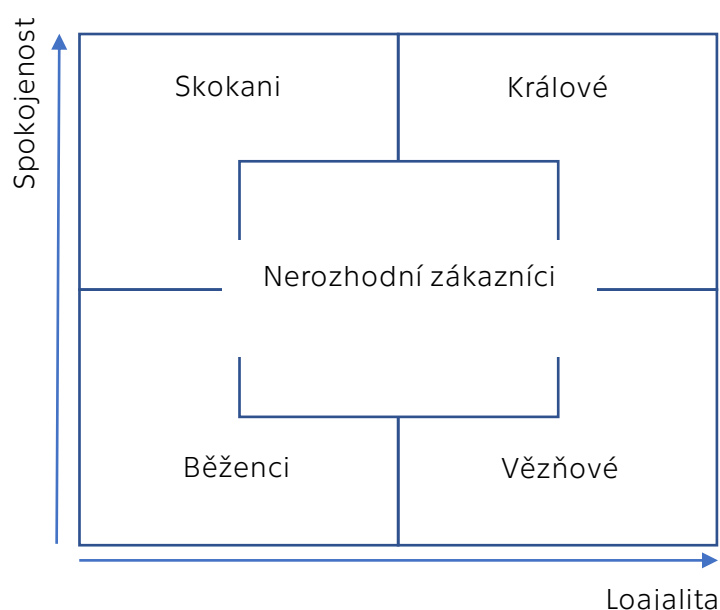
CRM zahrnuje sloučení strategické vize společnosti, porozumění zákaznickým hodnotám a proces jejich vytváření v rámci celé hodnotové sítě. CRM by správně mělo vést k marketingu vztahů se zákazníky a k včasným reakcím na jejich potřeby a požadavky v souladu s měnícím se tržním prostředím. (Lošťáková, 2017, s. 25)

1.2 Typy zákazníků

Společnosti mohou pomocí svého implementovaného CRM řešení získávat charakteristiky nejziskovějších zákazníků, stejně tak mohou identifikovat zákazníky, kteří by se mohli přesunout ke konkurenci. Rovněž mohou predikovat, kteří zákazníci koupí konkrétní produkt, nebo také vzorce chování svých zákazníků. (Karlíček, 2018, s. 89)

Podle Zamazalové (2009, s. 215) máme pět typů zákazníků, které jsou na obrázku 2:

- **skokani** (Tito zákazníci jsou ovlivněni velkou konkurenční nabídkou a zajímají se o homogenní produkty. Skokani nejsou zatíženi stereotypy a často mění značku nakupovaných produktů a služeb.),
- **králové** (Tito zákazníci vnímají u současného prodejce nadprůměrnou přidanou hodnotu.),
- **běženci** (Nespokojení zákazníci, kteří využijí první možnost přesunu ke konkurenci.),
- **věžňové** (Jedná se sice o nespokojené zákazníky, ale jsou společnosti věrní, protože pro ně neexistuje jiná alternativa. Důvodem mohou být vysoké náklady na změnu. Často to bývají nevyzpytatelní a nerozhodní zákazníci.),
- **nerozhodní zákazníci** (Zákazníci nespádající do ani jedné z výše popsanych kategorií.).



Obrázek 2: Matice spokojenosti a loajality

Zdroj: (Zamazalová, 2009, s. 215); Vlastní zpracování autora

1.3 Mapa zákaznické cesty

Proces zákaznického chování se nazývá zákaznická cesta, která popisuje chování zákazníků v různých fázích nákupního rozhodování. (Procházka, 2018) Každá společnost musí znát a chápat své zákazníky v jakémkoli kontaktu, který s nimi navazuje. (Franz, 2011)

Tvorbou zákaznické mapy jsou společnosti nuceny přemýšlet o životním cyklu zákazníků, a to nejen v kontextu samotného nákupu, ale také o povědomí značky nebo o období po nákupu. (Franz, 2011) Mapa zákaznické cesty umožňuje všem zaměstnancům ve společnosti si vizualizovat, jak se někdo stává zákazníkem a poskytuje jim lepší chápání, jak lze tento proces zlepšit. Mapa cesty zákazníka pomáhá udělat každý krok nákupu pohodlnější pro nové potenciální zákazníky. Zaměstnanci s rozhodovacími pravomocemi se tak budou snáze zaměřovat na zákazníky. (Retently.com, 2020)

Precizně zpracovaná mapa zákaznické cesty slouží k marketingové komunikaci, ve které jsou kanály a sled sdělení vzájemně optimalizovány. Slouží ale také nákupnímu a obchodnímu oddělení, které upravují nabídku produktů a manažerům, kteří zjišťují kam investovat své úsilí. Z toho vyplývá, že zmapovaná zákaznická cesta napomáhá dosáhnout shody napříč divizemi. (Procházka, 2018)

Zákaznická cesta se dotýká více divizí společnosti a zákazník nesmí pocítit, kdo má konkrétní krok na starosti (např. zákazníkovi je jedno, kdo a jakým způsobem předá informaci z oddělení nákupu na oddělení zákaznické péče). Zákaznická cesta vede napříč různými zařízeními (např. web, mobil, prodejny) a i tak zákazník neřeší, kdo má jakou platformu ve společnosti na starost. Zákaznická cesta se navíc dotýká více komunikačních kanálů a není tedy možné, aby zákazníkovi byl nabízen např. jako nejlepší volba telefon, internet, Facebook nebo e-mail, tedy pokaždé jiný model. (Procházka, 2018)

Společnosti se zmapovanou zákaznickou cestou mají větší zákaznickou spokojenost, nižší odliv zákazníků, vyšší zisky a spokojené zaměstnance. Navíc se objevuje efektivnější spolupráce mezi jednotlivými divizemi ve společnosti. Společnosti, které chtějí zmapovat celou zákaznickou cestu musí vytvořit podrobnou zákaznickou mapu. Tedy zaznamenat každou cestu, která popisuje nákupní proces, od začátku do konce. (Rawson a kol., 2013)

Tvorba zákaznické cesty

Při mapování zákaznické cesty by společnosti měly čerpat z průzkumů zákazníků, zaměstnanců, spolu s provozními výsledky napříč divizemi. Měly by zkoumat cesty, které jsou důležité jak pro zákazníka, tak i pro výkon podniku. (Rawson a kol., 2013)

Prvořadým úkolem při tvorbě zákaznické cesty je kombinace marketingových, zákaznických a konkurenčních výzkumných údajů. (Rawson a kol., 2013)

Výkon každého touchpointu (viz [Touchpointy](#)) by měl být vyhodnocen a porovnán s konkurencí. Toto porovnání umožňuje managementu jasně vidět zákaznickou zkušenost s různými cestami a rozhodnout, které z nich bude upřednostňovat. Jakmile společnost identifikuje svoje zákaznické cesty musí podrobně prozkoumat každou z nich, aby pochopila příčiny současného výkonu. Díky této hloubkové analýze je společnost schopná odhalit sled kroků, které každý zákazník podnikne od začátku do konce. Jakmile společnost identifikuje své zákaznické cesty a jejich problémy, mohou je změnit:

- úpravou organizace a jejích procesů,
- úpravou metrik a pobídek pro podporu celých zákaznických cest a nejen touchpointů.

Hlavní příčiny se špatnou zákaznickou zkušeností vždy pramení zevnitř společnosti. (Rawson a kol., 2013) Proto zákaznická mapa musí být viděna očima zákazníka, nikoli očima společnosti. (Retently.com, 2018)

K mapování zákaznické cesty, od začátku do konce slouží CRM nebo marketingové oddělení dané společnosti, které musí vědět v jaké fázi zákazníka má a může ho tak „předběhnout“. (Merrifield, 2015)

Mapa zákaznické cesty zajišťuje přehled o tom, kde zákazníci komunikují se společností, zaměřuje společnost na konkrétní potřeby zákazníků v různých fázích nákupní cesty a identifikuje, zda je cesta zákazníka v logickém pořadí. Mapa také ukazuje, jak se zákaznický zážitek shoduje s příslibem značky. (Salesforce.com, 2016) Společnosti na B2C¹ trzích mají kupujícího a koncového uživatele v jedné osobě. To je důvod proč by měl mít produkt nebo služba jednoduché a logické kroky, jejichž dosažení přivede

¹ Business-to-consumer

zákazníka k nákupu. Každý tento logický krok musí být před započítím dalšího ukončen. (Storyboardthat.com, 2020)

Všechny mapy zákaznických cest, bez ohledu na rozdílnost společností, spojují tyto tři společné znaky:

1. **úkoly a činnosti** (Jedná se o činnosti, kterých chce zákazník dosáhnout. Zákazník může např. prozkoumat produkt online před samotným nákupem v kamenné prodejně nebo vrátit poškozené zboží.),
2. **touchpointy** (Jedná se o místo, kde zákazník komunikuje s dotyčnou společností. Touchpointy nejsou vždy snadno identifikovatelné. Mezi ty zřejmé můžeme řadit např. web, obchod. Ale řadíme sem i např. doporučení přátel, protože lidé berou tato doporučení o něco vážněji.),
3. **emoce** (Společnosti by se měly snažit získávat informace o typech emocí, které zákazník získává během své zákaznické cesty. Může se jednat např. frustraci z dlouhého čekání ve frontě nebo na dlouhé dodací lhůty produktu.). (Smilansky, 2015)

Většina příkladů mapování zákaznické cesty je založena na čtyřech bodech:

1. **poptávka** (Toto je fáze, kdy se klienti začnou poptávat na značku, produkt nebo službu, obvykle tím, že ji prozkoumají v online prostředí, navštíví web společnosti nebo pošlou mail či zprávu na sociálních sítích.),
2. **porovnání** (V tomto případě potenciální zákazníci využívají všechny informace, které jim byly nabídnuty, k porovnání produktu nebo služby s konkurencí. Kontrolují ceny, hodnocení, funkce atd.),
3. **nákup** (Toto je okamžik, kdy se lidé stanou zákazníky tím, že si zakoupí produkt nebo službu. Může se jednat jak o osobní prodej v kamenných prodejnách, tak i o on-line prodej na e-shopu společnosti.),
4. **instalace** (Produkt nebo služba je implementována a zákazník vyjadřuje, zda je nebo není spokojen, což ovlivňuje pravděpodobnost, že se stanou opakovanými a věrnými klienty.). (Retently.com, 2018)

Každý z těchto kroků by měl být zmapován i s možnými volbami, které mohou zákazníka potkat. V ideálním případě však nekončí nákupem, ale nadále mapuje užití produktu a následnou zákaznickou péči. (Procházka, 2018)

Nedílnou součástí zákaznické cesty je tedy identifikace touchpointů, se kterými se zákazník setkává. (Franz, 2011)

Mapování zákaznické cesty pomáhá společností vcítit se do role zákazníka a pomáhá získávat informace o tom, jak lze zlepšit zákaznické zkušenosti a definovat co zákazníci potřebují k dokončení nákupu. (Salesforce.com, 2016)

1.4 Zákaznická zkušenost

Zákaznická zkušenost je niterní a subjektivní reakce zákazníka na jakýkoli přímý nebo nepřímý kontakt se společností. K přímému kontaktu, obvykle iniciovaném zákazníkem, dochází obvykle v průběhu nákupu, používání produktu a servisu. Nepřímý kontakt nejčastěji zahrnuje neplánovaná setkání s produkty, službami nebo společností a má podobu ústních doporučení nebo kritik, reklamy, recenzí atd. (Schwager a kol., 2007) Zákazníci vnímají, jak s nimi společnost interaguje a zachází. Toto vnímání má potenciál ovlivnit způsob, co si lidé o společnosti myslí a jak je pravděpodobné, že u společnosti budou nakupovat a pozitivně o ní hovořit. (Retently.com, 2018)

Očekáváníí

Individuální očekáváníí zákazníka se vztahují k určitým představám o službách nebo produktu. Očekáváníí je často výsledkem komunikačních aktivit společností, předchozích zkušeností a má přímý vliv na spokojenost zákazníka. (Kozel a kol., 2011, s. 243)

Stížnosti

Díky internetu se dobré, ale především špatné zkušenosti zákazníků se společností šíří velice snadno a rychle, a proto se společnosti musí o spokojenost svých zákazníků zajímat více než dříve. (Kotler & Keller, 2013, s. 166) K chybám bude docházet vždy i přes obrovskou snahu společností tyto chyby eliminovat. Zákazníci, kteří stížnost podají a nabydou dojmu, že stížnost byla vyřešena, budou u dané společnosti nakupovat znovu. Počet znovu nakupujících zákazníků i přes stížnosti mohou společnosti navýšit právě rychlým řešením daného problému. Proto by měly společnosti zákazníkům maximálně usnadnit podáváníí stížností. A to, jak disponovat knihami přání a stížností, bezplatnými telefonními linkami, webovými stránkami a e-mailovými schránkami, tak mít na zákaznické lince empatické pracovníky. Vzhledem k exponenciálnímu růstu stěžujících si zákazníků jde o riziko a s negativními zkušenostmi se tak marketéři musí umět vypořádat. (Kotler & Keller, 2013, s. 168)

Lojalita

Lojalita neboli věrnost je definována jako vztah mezi zákazníkem a značkou nebo jako mentální pozitivní vztah. (Pelsmacker a kol., 2003, s. 163) Projevuje se opakovaným nákupem, cenovou tolerancí a pozitivními referencemi jiným potenciálním zákazníkům. (Kozel a kol., 2011, s. 244) Ne vždy se opakované nakupování dá považovat za lojalitu, ale jde spíše o zvyk nebo rutinu nákupu. Především u rychloobrátkového zboží, více než hodnocení alternativ a výběr nové značky při každém nákupu, je při nízké zainteresovanosti pozorována tendence k nákupu stejné značky, aniž by byli zákazníci k této značce lojální. (Pelsmacker a kol., 2003, s. 163)

2 Touchpointy

Management se neustále zajímá o to, aby byl zákazník spokojen s každým touchpointem ve společnosti. Ať už se jedná např. o online prostředí, telefon nebo prodejny, vždy se jde o místo, na kterém je na zákazníka vytvářen dojem. (Smilansky, 2015) Každá zákaznická cesta tedy obsahuje touchpointy, které se obecně považují za jakýkoli bod, kde se zákazník setkává se službou nebo výrobkem společnosti (např.: call centrum, balení produktů nebo prodejní rozhovor). (Franz, 2011) Touchpointy jsou velmi široce definovány a zahrnují jak úmyslnou komunikaci vytvořenou společností, tak i komunikaci a interakce, které má zákazník se společností v rámci každodenního života. (Marketingstudyguide.com, 2020) Společnosti díky nim mají přehled o tom, co má zákazník v daném kroku za informace a co může udělat k přechodu na krok další. Jaké jsou jeho motivace a co ho může demotivovat. Nachází se zde i informace o zákaznickově náladě v daném kroku. A právě místa, kde může mít zákazník negativní emoce jsou klíčová pro správnou komunikaci s ním. (Procházka, 2018) Nutností pro společnosti je vědět, jakými touchpointy zákazník musí projít, aby dosáhl svého cíle. Proto má každý touchpoint své interakce a očekávaná chování zákazníka. (Franz, 2011) Touchpointy jsou společnostmi dlouhodobě zdůrazňovány při maximalizaci spokojenosti zákazníků. Úzké zaměření na touchpointy může být však zkreslujícím obrázkem, protože zákazníci jsou zde spokojeni více, než ve skutečnosti jsou. Tento přístup odvádí pozornost od mnohem důležitější věci, a to od celého procesu zákaznickovy cesty, od začátku do konce. (Rawson a kol., 2013)

2.1 Identifikace touchpointů

Zákazníci mohou se společností přijít do kontaktu mnoha způsoby a z mnoha různých výchozích bodů (marketing, doporučení, vyhledávání, sociální média). Společnosti chtějí, aby každý zážitek, který s nimi zákazník má, byl co nejlepší a toho docilují tak, že analyzují každý touchpoint na mapě zákaznické cesty. (Cx-journey.com, 2020) Společnosti se musí vžít do situace svých zákazníků, což jim pomůže při identifikaci touchpointů. Musí vytvořit seznam všech kroků, které musí zákazník podniknout, aby nakoupil jejich zboží nebo služby. (Retently.com, 2018)

Nejjednodušší způsobem, jak identifikovat touchpointy zákazníka, je zaměřit se na pět obecných fází, kterými by mohl zákazník projít při interakci se společností, a také na všechny interakce spojené s každým touchpointem:

1. Povědomí o společnosti

V první oblasti, kde se zákazník setkává se společností, je nutné začít budovat povědomí o společnosti. Povědomí o společnosti popisuje vnímání společnosti podle jejího názvu, celkového působení na trhu atd. Schopnost zákazníka rozeznat značku je při rozhodování o nákupu naprosto klíčová. V této fázi lidé mají povědomí o společnosti a jejích produktech a službách, ale prozatím nemají o nic zájem.

Mezi běžné touchpointy, kde dochází k budování povědomí o společnosti patří: PR, reklama (online i offline), interakce vyhledávačů.

2. Úvaha

V této fázi potenciální zákazníci uvažují o nákupu u dané společnosti.

Mezi běžné touchpointy, ve kterých dochází k úvaze o nákupu patří: webové stránky, bezplatné zkušební verze, ukázky produktů a služeb, slevy, Q&A².

3. Nákup

Okamžik, kdy společnost skutečně prodá produkt nebo službu zákazníkovi.

Mezi běžné touchpointy, kde dochází k nákupu, patří: webové stránky, proces platby, proces vytvoření účtu.

4. Používání produktu nebo služby

V této fázi mezi běžné touchpointy, ve kterých se setkávají zákazníci se společností, patří: zákaznická podpora, všechny aspekty samotného produktu nebo služby, potenciální interakce na sociálních médiích se společností.

² Questions and Answers (Otázky a odpovědi)

5. Loajalita ke značce

Pokud byla zkušenost s produktem nebo službou pozitivní a zákazník je se značkou spokojen pravděpodobně začne být loajální a propagovat společnost ve svém okolí.

Mezi běžné touchpointy, ve kterých se zákazníci setkávají se společností v procesu budování loajality, patří: informační bulletiny, věrnostní programy, personalizované interakce sociálních médií, e-mailů, personalizované odměny a soukromé Q&A nebo ukázky budoucích funkcí produktů. (Retently.com, 2018)

Dalším způsobem, jak identifikovat touchpointy, je zdůraznění jakýchkoli interakcí, ke kterým může dojít před, během a po nákupu:

1. Před nákupem

Mezi běžné touchpointy patří: hodnocení a recenze zákazníků, marketing, reklama, PR a zapojení komunity.

2. Během nákupu

Mezi běžné touchpointy patří: interakce webových stránek, interakce prodejního týmu (zaměstnanců), interakce pokladen (i online pokladen), slevy a propagace.

3. Po nákupu

Mezi běžné touchpointy patří: sledování, e-maily, zákaznická podpora, informační bulletiny, interakce na sociálních médiích, fakturace, věrnostní karty.

Obě výše uvedené metody jsou užitečné, ale pětistupňová metoda je podrobnější a poskytuje lepší a členitější pohled na touchpointy zákazníka. (Retently.com, 2018)

2.2 Segmentace touchpointů

Segmentování touchpointů může společností usnadnit jejich sledování a pomáhá také při hledání nových touchpointů, které mohly společnosti přehlédnout. Obecně stačí čtyři kategorie, do kterých rozdělujeme touchpointy na zákaznické mapě. Jde o:

- **Produkty**

Tato kategorie touchpointů zahrnuje vše od skutečného výrobku a služeb, které společnost nabízí až po web nebo kamenné prodejny, protože pro společnost je velmi důležité, jak si zákazníci prohlíží výrobky, služby a jak s nimi interagují v celém životním cyklu produktu. A to nejen při jejich používání, ale i jejich vyhození, recyklace nebo předání dalším lidem.

- **Interakce**

Tato kategorie zahrnuje obousměrné interakce, jako jsou osobní interakce v kamenném obchodě, interakce po telefonu nebo virtuální interakce (webové stránky, sociální sítě).

- **Zprávy**

Do této kategorie spadá vše, co navazuje jednosměrnou komunikaci mezi značkou a zákazníkem: online a offline reklama, vzdělávací obsah, image značky, manuál, balení.

- **Nastavení**

Tato kategorie zahrnuje jakékoli místo, kde se produkt nebo služba objevuje nebo používá, jako jsou kamenné obchody, domácnosti spotřebitelů, reklamy s produkty, výlohy. (Retently.com, 2018) a (Richardson, 2010)

Každá společnost by se měla při segmentaci svých touchpointů vžít do role svých zákazníků. Z jejich pohledu si lépe představí kroky a vytvoří seznam těch, které zákazníci musí provést, aby nakoupili právě u ní. Ještě efektivnější je, pokud si společnost projde svým vlastním procesem, objevování značky, nákupu u ní samotné a užívání produktu a služby. Díky tomu se ujistí a vyzkouší různé kanály (viz [Kanály](#)), protože zákazníci očekávají konzistentní interakce se značkou napříč všemi kanály. (Retently.com, 2018)

2.3 Druhy touchpointů

Touchpointy mohou být generovány přímo komunikací značky za účelem jejich zvýšení ke koncovým zákazníkům. Mezi ně můžeme řadit:

- Kamenné prodejny, call-centra,
- balení zboží, vystavení produktů,
- celková atmosféra, hudba, vůně a čistota v obchodech,

- fronty a čekací doby.

Stejně tak mohou být touchpointy generovány formou přímého marketingu:

- Osobní pošta, e-mail, sms, letáky, katalog, vizitky, reklama v TV, rozhlas, noviny, časopisy, online reklama, billboardy, sociální média,
- sponzorství,
- chat,
- podpora prodeje.

V neposlední řadě je třeba zmínit i zaměstnance, kteří jsou také touchpointem. Projevuje se zejména:

- Dress-code,
- chování a prezentace. (Marketingstudyguide.com, 2020)

2.4 Kanály

Kanály a touchpointy bývají často brány za totožné, ale při mapování cesty zákazníka mají různé významy. Kanály jsou komunikačním médiem, prostřednictvím nichž společnosti mohou kontaktovat své zákazníky a naopak. (Dörflinger, 2020) Ne každý kanál však umožňuje obousměrnou komunikaci (např. reklamní plakát nebo leták) Je to prostředí ve, kterém se nacházejí touchpointy. Kanály mohou mít více touchpointů (např. zákazník může zaplatit za objednávku prostřednictvím webové stránky, platební brány nebo v hotovosti – komunikačním kanálem je v tomto případě webová stránka, touchpointem je platební brána, webová stránka se svými dalšími funkcemi), ale ne všechny touchpointy lze mít na všech kanálech (např. zákazník si nemůže koupit produkt přes Twitter, komunikačním kanálem je v tomto případě Twitter, ale není zde přímo touchpoint, ve kterém by docházelo k platbě za produkt).

Kanály a touchpointy se proto liší ve dvou základních věcech:

1. Touchpointy jsou interakce společnosti se zákazníkem s jedním cílem, a na rozdíl od kanálů proto musí být definovány z pohledu zákazníka.
2. Touchpointy se mohou objevovat na různých kanálech, ale kanál není omezen na jediný touchpoint. (Waack, 2017)

Touchpoint je v podstatě interakcí zákazníků s produktem nebo službou společnosti během nákupního cyklu. Každá tato interakce má konkrétní zákaznický cíl (průzkum

produktu, nákup, podpora, reklamace). Cílem mapování cesty zákazníka je zvážit všechny relevantní touchpointy a ty s nejhorší zákaznickou zkušeností určují celkovou spokojenost zákazníků na konci zákaznické cesty. (Waack, 2017) Touchpoint vznikne ve chvíli, kdy má zákazník určitou potřebu a hledá způsoby, jak tuto potřebu uspokojit. (Franz, 2017)

Na rozdíl od touchpointů jsou kanály prostředkem komunikace mezi společností a zákazníkem, jak tyto potřeby uspokojit. (Franz, 2011). Tedy tvoří prostředí, ve kterém se touchpointy vyskytují. V dnešní době jsou kanály především interaktivní:

- Firemní web, telefon,
- chat, sociální sítě, e-mail,
- mobilní aplikace.

Dalšími kanály jsou například:

- Billboardy, letáky, plakáty, POS,
- kamenný obchod, call-centra,
- fóra,
- prodejní rozhovory, osobní komunikace. (Nagornov, 2019) a (Retently.com, 2018)

3 Spokojenost

Podle ČSN EN ISO 9000 je spokojenost zákazníků definována jako: Vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho očekávání. Může se stát, že organizace nezná očekávání, nebo dokonce ani dotčený zákazník svá očekávání nezná, dokud nejsou produkt nebo služba dodány. Při dosahování vysoké spokojenosti zákazníka může být nezbytné plnit očekávání zákazníka, i když nejsou uvedena ani obecně známá, ani povinná.

Ještě v roce 2004 si někteří manažeři vysvětlovali spokojenost zákazníků chybně. Říkali, že pokud nabízejí produkty ve shodě se specifikacemi produktu, pak výsledkem je právě spokojenost zákazníků. Společnosti pod vedením těchto manažerů by měly snahu o snižování rozsahu neshod různých charakterů, které byly způsobeny nedodržením specifikací. Dodržování různých standardů, ale automaticky neznamená, že je zákazník požaduje. Zákaznickou spokojenost je možno tedy lépe chápat jako subjektivní pocit, tedy zklamání člověka nebo naplnění jeho očekávání, které je podmíněno předchozími zkušenostmi, informacemi, osobností, ale i prostředím. (Kozel a kol., 2011, s. 242) Vychází tedy z porovnání skutečného výkonu nebo výsledku produktu nebo služby s jeho očekáváním. Z toho vyplývá, že zákazník je nespokojen v případě, že skutečnost zaostává za očekáváním. Pokud skutečnost odpovídá, bývá spokojen a pokud je očekávání překonáno, je vysoce spokojen až potěšen. Tato očekávání vycházejí z řad přátel, známých, předchozích nákupních zkušeností, informací a z příslibů společnosti. (Kotler & Keller, 2013, p. 164)

Spokojenost také znamená loajalitu a sní spojené stabilní tržby. (Kozel a kol., 2011, s. 245) Pokud bude zákazník s očekávaným nebo požadovaným přínosem zboží nebo služeb spokojen, či budou-li dokonce jeho očekávání předčena, pak tentýž produkt zakoupí pokaždé, kdykoli ho bude potřebovat. Naproti tomu nespokojený zákazník pravděpodobně zakoupí produkt jiné značky a svou nespokojenost vyjádří nejen rodině, ale i přátelům a známým. (Pelsmacker a kol., 2003, s. 163)

Společnosti s prvotním cílem tvořit spokojené zákazníky obvykle prosperují a rostou. Ty, které nepodporují zákaznickou spokojenost naopak stagnují a hynou. (Pascal, 2016) Trvalý zákazník vždy vzešel ze spokojeného zákazníka. Tento zákazník má také sklon k větším nákupům, zná nabídku společnosti, je méně cenově citlivý a vyhledává méně slev. Co je však nejdůležitější, spokojený zákazník se o svou pozitivní zkušenost dělí se svými známými. (Zamazalová, 2009, s. 214)

Silné vztahy se zákazníky jsou základním kamenem dobře nastavené strategie celkového pojetí marketingu. Marketéři musí být se zákazníky neustále v kontaktu, informovat, zapojovat a povzbuzovat, a to nejen v krátkodobém, ale i dlouhodobém časovém horizontu. Podstatou každého podnikání je výchova věrných a spokojených zákazníků. (Kotler & Keller, 2013, s. 159)

Orientace společností na zákazníka je velmi důležitá, a to z důvodu snahy zůstat i ve stále intenzivnějším konkurenčním prostředí na vrcholu. Orientace na zákazníka byla dlouhou dobu spíše důsledkem ochoty a profesionality prodejců. Ochota prodejců splnit každé zákaznicko přání může vést k situacím, kdy nebude možné jej skutečně realizovat. (Nový & Petzold, 2006, s. 52)

Inteligentní společnosti se musí podle Kotlera (2000, s. 210) snažit své zákazníky potěšit a nejen uspokojit. Toho docílí plněním a překonáváním zákaznického očekávání. Dlouhou dobu bylo tedy hlavním konceptem výjimečného zákaznického zážitku, potěšení zákazníka neboli překonání zákaznických očekávání např. v podobě zasílání poděkování, překvapení nebo dárku. (Pascal, 2016) Výzkum ale ukázal, že zákazníci mají mnohem větší tendenci negativně ohodnotit špatnou službu než pozitivně ohodnotit službu, která překonala jejich očekávání. Zlepšení zákaznické spokojenosti by proto nemělo být rozšířeno o dodatekové služby, ale o minimalizaci tření, ke kterému může na zákaznické cestě docházet. (Dixon a kol., 2010)

Společnosti, které mají v jádru své pozornosti zákazníka se je snaží intenzivně monitorovat, analyzovat, pochopit a navrhovat vše pro jeho maximální spokojenost. (Procházka, 2018) Zákaznický zaměřené společnosti se snaží získat věrnou zákaznickou základnu za pomoci kvalitních zákaznických služeb a využíváním marketingových technik. (Kmošek, 2019)

Spokojenost zákazníků je ale těžko předvídatelná a na její tvorbě se podílí řada faktorů jako je např. spokojenost s obsluhou, prostředím prodejen, zbožím nebo společností jako takovou. Spokojenost vzniká díky pozitivnímu výsledku srovnání očekávané skutečnosti s realitou. Je tedy funkcí očekávání a vnímané výkonnosti podniku. (Zamazalová, 2009, s. 215) Z toho vyplývá, že společnost musí umět ovlivnit obě strany této funkce, ze které vychází zákaznická spokojenost. Tím se rozumí to, co zákazník může získat (např. kvalitní produkty, poskytnuté služby, pestrá nabídka, ochotná a fundovaná obsluha), ale i to co tvoří zákaznicko očekávání (např. dřívější zkušenost,

reference přátel, informace ze sdělovacích prostředků, informace, které získá řízenou komunikací společnosti). (Zamazalová, 2009, s. 216)

3.1 Měření zákaznické spokojenosti

Většina společností má vlastní propracovaný model pro sledování spokojenosti svých zákazníků. Společnosti se ve svém měření zaměřují na celkovou spokojenost zákazníka s výrobkem nebo službou. Řeší, ale i například spokojenost s místem, dostupností, atmosférou a organizací prodejen. Spokojenost s prodejním personálem, s podáváním a dostupností informací nebo se sortimentem a nabídkou zboží. (Zamazalová, 2009, s. 216)

Pelsmacker (2003, s. 424) zmiňuje i celkovou image obchodu, kterou tvoří uspořádání prodejny, dress-code, chování prodavačů, kvalita vystavení, balení, organizace a prezentace zboží, prostředí v obchodě. Podle Zamazalové (2009, s. 216) je pozorována nejen celková spokojenost zákazníka s danými charakteristikami, ale také jejich důležitost pro zákazníka. Z výsledků této analýzy následně vzniká celková míra spokojenosti zákazníka s danou společností.

Zákazníci se v rámci komunit dělí o své zkušenosti a tím výrazně ovlivňují image společností, ve kterých zkušenost získali, a z toho důvodu je měření zákaznické zkušenosti centrem pozornosti marketingových a CRM oddělení. (Kozel a kol., 2011, s. 242) Mnoho společností systematicky měří své zacházení se zákazníky a snaží se tak identifikovat faktory, které ovlivňují jejich spokojenost. A díky těmto výsledkům upravují své fungování a marketing. (Kotler & Keller, 2013, s. 165)

Nutno také zmínit roli sociálních médií, která mají obrovský dopad na vztah mezi společností a zákazníkem. Jelikož nabízejí prostor pro sdílení dobrých nebo špatných zkušeností miliónům lidí jsou ideálním místem k vyslechnutí toho, co si o společnosti ostatní zákazníci myslí. (Pascal, 2016) Zákaznickou spokojenost není snadné získat, protože dnešní zákazník je velmi dobře informovaný. Vyžaduje jak kvalitní produkt, dobrou cenu, tak i přidanou hodnotu. Společnosti již nemohou se zákazníky manipulovat tak jako dřív, ale naopak se musí více přizpůsobovat jejich potřebám, a to i na individuální úrovni. (Jesenský, 2018, s. 94)

Významným faktem výzkumu spokojenosti zákazníka je, pokud ho začnou společnosti měřit, pak mohou začít s optimalizací. Optimalizace spokojenosti zákazníků je nejlepší investicí, kterou mohou společnosti provést. (Pascal, 2016) Měření zákaznické

zkušenosti poskytuje zpětnou vazbu, jak fungují procesy ve společnosti. Nakolik služby a produkty odpovídají zákaznickému očekávání. Mnoho společností řadí tato měření mezi své KPI. (Kozel a kol., 2011, s. 242). Výsledky výzkumu zákaznické spokojenosti, jsou marketingově velmi cenná a využitelná data. Jsou jakýmsi návodem pro obchodní společnost, která se posléze může na dané činitele a skutečnosti zaměřit a zlepšovat je nebo se také mohou využít pro diferenciaci od konkurence. (Zamazalová, 2009, s. 218)

Ve studii z roku 2004 je zmíněno, že míra spokojenosti je pro mnohé manažery do té doby vyjádřena mírou stížností a reklamací. Jedná se však spíše o odraz nespokojenosti. Se spokojeností zákazníků však souvisí i nízká míra této spokojenosti spojená se stížnostmi a reklamacemi. Reklamáce měřené objemem reklamovaných výrobků nebo výdaji na jejich řešení nesmí být ukazatelem míry spokojenosti zákazníků. Důvodem je, že reklamuje mizivá část nespokojených zákazníků. Měření zákaznické spokojenosti by tedy mělo být postaveno na stupni pozitivního vnímání produktu. (Nenadál a kol., 2004, s. 8). Podle Nenadála (2004, s. 22) spokojenost zákazníků vždy totiž souvisí s jejich pocity. Nenadál (2001, s. 56) se odkazuje, pokud jsou nulové reklamace, tak máme vysokou míru zákaznické spokojenosti, což podle něj není pravda a jedná se spíše o vrchol ledovce, protože takovýmto způsobem řeší vady výrobků mizivé procento zákazníků. Mezi důvody Nenadál řadí např. pohodlnost zákazníků, skromnost, doba životnosti produktu.

Některé společnosti se domnívají, že představu o spokojenosti svých zákazníků dostanou pomocí stížností. (Kotler & Keller, 2013, s. 167) avšak stěžuje si jen mizivé procento zákazníků, protože si ti ostatní myslí, že by formální stížnost nic nezměnila nebo si není kde stěžovat. Stížnosti jsou obvyklým ukazatelem nízké spokojenosti zákazníka, avšak absence stížností nemusí nutně znamenat vysokou spokojenost zákazníka a také, i když byly požadavky zákazníka se zákazníkem dohodnuty a byly splněny, nemusí to nutně zajistit vysokou spokojenost zákazníka. (Nifnorm.cz, 2020)

Model KANO

Podle Chlebovského (2017, s. 41) je osvědčenou metodikou pro hlubší analýzu potřeb zákazníků, jejich spokojenosti a následnou úpravu marketingové nabídky model KANO.

KANO je model pro měření zákaznické spokojenosti. Jedná se o metodu, která je postavena na rozdělení požadavků nabízených služeb nebo produktů do tří skupin (Chlebovský, 2005, s. 49):

1. Povinné

Jedná se o základní vlastnosti produktů a služeb, při jejichž absenci nebude o nákupu zákazník ani uvažovat. Pokud společnost nesplní zákazníkovi tento typ požadavku bude vysoce nespokojen, avšak bude-li požadavek splněn, má to jen nepatrný vliv na zákaznickou spokojenost. (Chlebovský, 2017, s. 41)

Např. funkčnost e-shopu nebo kompletní a včasné doručení (Krutiš, 2016)

2. Samozřejmosti

Zde je lineární závislost mezi spokojeností zákazníka a naplnění samozřejmých požadavků. (Chlebovský, 2017, s. 42)

Např. čím dříve je zboží doručeno, tím dříve je zákazník spokojen. (Krutiš, 2016)

3. Atraktivní

Jsou-li splněny tyto požadavky je zákazník nejsilněji ovlivněn. Jejich naplnění vede k nárůstu spokojenosti zákazníka. Avšak pokud tyto požadavky nejsou splněny, nevede to následně k zákaznické nespokojenosti. (Chlebovský, 2017, s. 42). Rizikem je, že zákazník postupem času tato zvýhodnění očekává a nedostane-li je, stává se zákazník nespokojen. Např. dárek k objednávce. (Krutiš, 2016)

Celková situace je vyobrazena na následujícím grafu 1, kde sledujeme vliv všech tří požadavků na spokojenost zákazníka.



Graf 1: Model Kano

Zdroj: (Krutiš, 2016); Vlastní zpracování autora

3.2 Přístupy k měření zákaznické spokojenosti

Spokojenost zákazníka může být sledována přímo pravidelným dotazováním a jinými otázkami týkajícími se záměrem opakovaného nákupu nebo ochoty doporučení společnosti ostatním. (Kotler & Keller, 2013, s. 165) Měření zákaznické spokojenosti je poměrně náročná disciplína, protože není tak snadno kvantifikovatelná jako např. tržby nebo návštěvnost webových stránek, což stěžuje stanovení jasných cílů společností. (Pascal, 2016) Společnosti žádají zákazníky, aby vyjádřili své emoce, které je pro mnohé velmi obtížně identifikovat. (Steil, 2017)

Průzkum spokojenosti zákazníků je standardní přístup ke shromažďování údajů o jejich spokojenosti. K této metodě se užívají tři užitečné nástroje:

- **In-App Surveys**

Využívá zpětné vazby z webových stránek společnosti obvykle s více než dvěma otázkami. Jedná se o variantu s nejvyšší mírou odezvy, a to díky tomu, že zákazník je požádán o názor právě ve chvíli, kdy je kontaktu se společností. Tyto varianty jsou užitečné pro měření metrik jako je NPS nebo CES uvedené níže.

- **Post Service Surveys**

Tato varianta se zaměřuje na spokojenost zákazníka s konkrétním produktem nebo službou, kterou právě získal. Otázka je položena bezprostředně při získání daného produktu nebo služby, kdy je zákazníkova mysl stále plná dojmů. Provádí se pomocí e-mailů nebo chatu s odkazem na ohodnocení.

- **Email Surveys**

Výše uvedené varianty nejsou příliš vhodné pro podrobné informace o zákaznické spokojenosti. Ačkoli má tato varianta nejnižší míru odezvy jsou e-mailové průzkumy dobrým nástrojem, protože zákazníci mají prostor a čas se detailně vyjádřit. (Pascal, 2016)

3.2.1 Customer Satisfaction Score (CSAT)

Nejjednodušší metodologie průzkumu spokojenosti zákazníků. Pokládá se otázka: „*Jak jste byli spokojeni se svou zkušeností?*“ Pokud z nějakého důvodu nebyl zážitek uspokojivý, je díky tomuto indexu snadné určit daný okamžik a podniknout kroky k jeho odstranění. (Birkett, 2018)

Tato jedna ze standartních metod pro měření spokojenosti zákazníků spočívající v ohodnocení spokojenosti se společností. Průměrný výsledek všech reakcí zákazníků je právě hodnota CSAT. Měřítka je obvykle nastaveno ve škálách (1–3; 1–5; 1–10). Větší rozptyl rozdělení není však výhodou, protože každý zákazník hodnotí svou subjektivní spokojenost jinak. (Pascal, 2016)

Stupnice hodnocení se může lišit v závislosti na tom co nejlépe vyhovuje dané společnosti od hvězd, smajlíků až po zmíněné číselné stupnice. (Birkett, 2018) Vzhledem k tomu, že se jedná o rychlý průzkum, mohou se společnosti dotazovat v různých touchpointech během zákaznické cesty. CSAT pomáhá spojit klíčové okamžiky zkušeností zákazníka. Díky tomu získají společnosti ucelený obrázek o tom, jak se kde, který zákazník cítí. Usnadňuje tím nalezení tzv. bottlenecků, tedy potenciálních míst snižujících efektivitu touchpointů a jejich náprava vede k vyšší spokojenosti zákazníků. CSAT lze použít tam, kde je potřeba měřit sentiment zákazníků během celého nákupního procesu. Výhodou metodiky CSAT je krátkost, intuitivnost a jednoduchost.

Mezi nevýhody patří kulturní zaujatost, kde někteří zákazníci mohou volit extrémnější hodnocení. Spokojenost zákazníka je mnohdy složité odhadnout i pro něj samotného, jelikož také záleží na jeho momentální náladě. „Spokojenost“ je subjektivní slovo a „být spokojený“ může pro různé lidi znamenat různé věci. Jednodušší měřítka jsou odolnější vůči kulturním rozdílům, a proto se místo číselné škály používají často usmívající nebo mračící se smajlíky. Ta také odráží krátkodobý sentiment, protože je občas zaměřen na poslední touchpoint, který měl zákazník se společností. (Pascal, 2016)

Z měření CSAT může vyplývat i nejednoznačnost toho, co je dobré nebo špatné skóre, což je způsobeno rozsáhlými referenčními údaji napříč odvětvími a společnostmi. (Birkett, 2018).

3.2.2 Customer Effort Score (CES)

Touto metodou nejsou zákazníci dotazováni na jejich spokojenost nebo pravděpodobnost doporučení, ale na úsilí, které vynaložili k uspokojení jejich zájmu. Obvykle se měří na škále (1-7), kde 1 je velmi nízké úsilí a 7 velmi vysoké úsilí.

Metoda vznikla na základě faktu, že vynikající spokojenost zákazníků je rovna jejich převyšujícímu očekávání. Náklady na překročení zákaznického očekávání jsou vyšší než skutečná odměna. Proto by mělo být investováno do co nejjednoduššího zážitku a řešení problémů. Snadné řešení problémů je mnohem lepším ukazatelem spokojenosti než překonání zákaznickova očekávání.

Ptá se otázkou: „*Jak snadné bylo kontaktovat/provést nákup/vyřešit problém?*“

Odpověď musí společnosti vyžadovat okamžitě, hned poté co zákazník tuto zkušenost získal. (Pascal, 2016)

3.2.3 Net Promoter Score (NPS)

Jednou z nejstarších a nejúčinnějších metod, jak měřit zákaznickou loajalitu je podle Nenadála (2016, s. 88) „Net promoter score“. Podle Vysekalové (2014, s. 161) je NPS nástroj pro sledování emoční loajality, který se opírá o doporučení zákazníků na základě praktické zkušenosti. Tato metoda měří pravděpodobnost, že zákazník doporučí společnost někomu jinému (Pascal, 2016). Byla představena jako alternativa k průzkumům spokojenosti zákazníků, které byly považovány za časově velmi náročné. Jedná se o metodu měření zákaznické loajality a zároveň zákaznické zkušenosti. NPS je jednoduchá metoda, která společnosti a odpovědným zaměstnancům, jak se chovají ke svým zákazníkům. Je pro všechny zaměstnance napříč společnostmi jednoduchá k pochopení a navádí celou společnost k orientaci na zákazníka. (Pais, 2016)

Frederick Reichheld ze společnosti Bain&Co navrhl, že jedinou důležitou otázkou položenou zákazníkům je: „*Do jaké míry byste byli ochotni doporučit tento výrobek nebo službu svým přátelům či kolegům?*“ (Reichheld, 2003)

Společnosti často doplňují tuto základní otázku o další otevřené otázky, aby získali detailní zpětnou vazbu. Odpovědi posléze postupují k zodpovědným zaměstnancům nebo oddělením. Zastánci NPS deklarují, že skóre NPS motivuje společnosti v procesech, zlepšování služeb pro zákazníky a zároveň koreluje s růstem společnosti. (Kozel a kol., 2011, s. 247)

Místo toho, aby se společnosti ptaly na konkrétní zážitek, používá NPS širokou otázku, která má větší rozsah, aby získala nezaujatou a přesnou zpětnou vazbu o produktu nebo službě. (Retently.com, 2020).

Výhodou NPS je, že se nejedná o měření emocionální spokojenosti, ale záměru zákazníka doporučit společnost ostatním, na tuto otázku je mnohem jednodušší odpovědět. (Pascal, 2016)

Průzkumy NPS jsou krátké, přesné a realistické, protože velikost vzorku by měla být randomizována tak, aby pokrýval celou zákaznickou základnu, a nikoli pouze nedávno aktivní uživatele. Výsledkem je, že skóre a zpětná vazba jsou pravděpodobně méně ovlivněny konkrétními událostmi. (Pascal, 2016) Poskytuje mnohem realističtější pohled na celkový sentiment zákazníků. Lze ji odeslat v jakékoli fázi životního cyklu zákazníka různými kanály průzkumu např. e-mailem, webem, textovými zprávami atd. Většinou se otázka pokládá ve chvíli, kdy zákazník provede nákup, zahájí zkušební dobu, kontaktuje technickou podporu nebo pokud na webových stránkách provede určitou akci. (Retently.com, 2020)

Další výhodou je, že zákazník je tímto hodnocením skutečně nasměrován k doporučení ostatním lidem, kteří o tom ještě neuvažovali. (Pascal, 2016)

Výhoda oproti CSAT je v tom, že je zaměřena na záměr doporučit, a ne na zákazníkovi emoce. Výsledek tedy není natolik ovlivněn emocemi v daném okamžiku. (Steil, 2017)

I přes velkou popularitu je NPS v akademických kruzích vnímáno kontroverzně, jelikož výstupy mohou být ovlivněny nejen kulturním či sociálním prostředím, ale také odvětvím, ve kterém se společnost pohybuje. (Kozel a kol., 2011, s. 247)

Výpočet

- **9-10 Promoters (Příznivci, propagátoři, zastánci)**

Loajální nadšenci, kteří generují růst, protože v nákupu pokračují, využívají služeb společnosti a pozitivně referují ostatním.

- **7-8 Pasivní**

Spokojení zákazníci, ale bez nadšení, pro které je snadné přejít ke konkurenci.

- **0-6 Detractors (odpůrci, kritici)**

Nespokojení zákazníci, kteří svou negativní referencí mohou bránit růstu společnosti (Kozel a kol., 2011, s. 246)

Výpočet NPS je poměrně snadný. Marketéři nebo oddělení CRM následně odečítá procento kritiků od procenta promotérů a výsledkem je právě index NPS (Pascal, 2016). NPS tak může nabývat hodnot -100 (jen kritici) a +100 (jen promotéři). (Kozel a kol., 2011, s. 247) Na zákazníky, kteří zvolili stupnici (7–8) je přihlíženo jako na pasivně spokojené a výpočet s nimi nepracuje. Jedná se tedy o velmi jednoduchou metodu s úzkou vazbou na finanční výsledky společnosti. (Kotler & Keller, 2013, s. 166)

Společnosti, které dosahují vysokého NPS začleňují tuto skutečnost do své komunikace, aby se to dozvěděl jejich cílový trh. (Kotler & Keller, 2013, s. 167)

Při vysokém indexu NPS společnosti nesmí „polevit“ a nechat se strhnout dosavadním úspěchem. Musí podporovat své promotéry, aby obhajovali společnost před ostatními zákazníky. (Retently.com, 2020)

Hodnota NPS

Vzhledem k rozsahu hodnot od -100 do +100, kterých může nabývat je kladná hodnota NPS považována za „dobrou“. Znamená to, že většina zákazníků jsou „advokáti společnosti“, tj. jsou se společností natolik spokojeni, že ji doporučují. Jejich spokojenost může přejít v loajalitu: Pokud je hodnota NPS menší než 0 znamená to pro společnost mnoho problémů, které je potřeba řešit pro zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků. NPS v hodnotách 0–30 je již lepším výsledkem, ale stále existuje mnoho prostoru pro zlepšení. Pokud je hodnota NPS 30–50, znamená to, že společnosti se daří skvěle a klade vysokou prioritu na spokojenost zákazníků. Má více spokojenějších než nespokojených zákazníků. Hodnota NPS nad 50 je považována za „vynikající“. Hodnota NPS nad 70 je považována za „prvotřídní“, která znamená pro společnost, že je zákazníky milována, a především generuje pozitivní WOM (Word of Mouth), zákazníci společnost doporučují dále. (Retently.com, 2020) a (Yan, 2020)

Word of mouth marketing (WOMM)

S otázkou na doporučení společnosti v metrice NPS zastává samotné „doporučení“ nejdůležitější roli. NPS identifikuje loajální promotéry, protože je u nich vysoká pravděpodobnost zakoupení zboží a služeb v budoucnu a odpuštění chyb společnosti. Ale především společnost doporučují kolegům, přátelům nebo rodině.

Se samotným doporučováním souvisí tedy pojem WOMM³, který je mocným marketingovým nástrojem, ale jen zřídka může být kvantifikován, což změnila právě metrika NPS. Téměř většina spotřebitelů důvěřuje doporučením od přátel nebo rodiny, více než jakékoli jiné placené reklamě. Pokud někdo doporučí společnost a její produkty, zavazuje se vůči svému okolí, protože toto okolí lidé považují za nejvyšší stupeň důvěryhodnosti. WOMM je pro společnost užitečný především svou autentičností. Šíření doporučení prostřednictvím konverzace mezi spotřebiteli, má mnohem širší a významnější účinek. (Loopon.com, 2019) a (Grinnell, 2014)

3.2.4 Customer Loyalty Index (CLI)

Index loajality zákazníků je standardizovaný nástroj, který je využíván ke sledování loajality zákazníků v průběhu času, tzn. nakolik je zákazník loajální ke společnosti a nakolik mají tendenci ji opustit. I když pro mnoho společností je věrnost zákazníků hlavní prioritou, nelze ji shrnout do jediného čísla. (Capillarytech.com, 2020) Z tohoto důvodu CLI zahrnuje informace z NPS spolu s budoucími nákupními úmysly. Ptá se na tři otázky:

- 1. Jak je pravděpodobné, že společnost doporučíte přátelům a rodině?*
- 2. Jak je pravděpodobné, že u společnosti nakoupíte v budoucnu?*
- 3. Jak je pravděpodobné, že vyzkoušíte naše další produkty nebo služby?*

Využívá škálu se stupnicí 1-6, kde „1“ je „určitě ano“ a „6“ „rozhodně ne“. CLI je pak vypočteno jako průměr ze všech tří odpovědí. (Reyes, 2020)

Aby byla loajalita zákazníků možná sledovat, musí být CLI prováděno pravidelně, ale ne často, aby neobtěžovalo zákazníky. Získaná data mohou předvídat budoucí míru udržení zákazníků a pomoci budovat věrnostní programy. (Capillarytech.com, 2020) Průběžné zasílání dotazníku v průběhu času umožní společností systematicky sledovat změny. Umožňuje srovnání s konkurenčními produkty nebo společnostmi a zjišťuje nedostatky v loajalitě zákazníků. (Pascal, 2016)

³ Slovo z úst

3.3 Shrnutí přístupů k měření zákaznické spokojenosti

Index CSAT může poskytnout užitečné informace o konkrétních akcích a funkcích, ale zpětná vazba často není přímo relevantní pro danou společnost. CES, na druhé straně, lze využít pouze v několika konkrétních případech, jako je například hodnocení výkonu služeb nebo snadné použití produktu. Ačkoli metriky spokojenosti zákazníků, jako jsou CSAT a CES mají svá využití, nejsou zdaleka tak užitečné pro získávání informací a následné zlepšování procesů, jako je právě NPS. Na rozdíl od CSAT a CES se NPS zaměřuje na dlouhodobý růst. To samozřejmě neznámá, že by se společnosti měly vzdát dalších metrik. Kupříkladu CES je stále užitečný způsob získání přímé informace o tom, jak klienti při marketingové komunikaci komunikují se službami a produkty. A jaké zlepšení potřebují, aby byl zlepšen jejich zážitek. V ideálním případě by měly společnosti spolu s NPS používat CES k měření loajality zákazníků. NPS nevytváří pouze skóre, ale také relevantní zpětnou vazbu od uživatelů, kterou může společnost použít ke zlepšení vnímání značky zákazníkem.

Jednou z posledních výhod NPS stojících za zmínku, je to, že tyto průzkumy mají tendenci získat vyšší míru odezvy. Zatímco průměrný průzkum má míru odezvy jen něco málo přes 3 %, průzkumy NPS pravidelně dosahují míry odezvy v rozmezí 20 až 40 %. Obvykle je to důsledkem existence pouze jedné otázky a numerická škála navíc usnadňuje respondentům rychlou zpětnou vazbu, protože nemusí číst delší text. (Re-tently.com, 2020)

4 Key Performance Indicator (KPI)

Klíčové ukazatele výkonnosti jsou souborem měřítek zaměřených na ta hlediska výkonnosti společností, která jsou nejkritičtější pro současný a budoucí úspěch společnosti. KPI pomáhají pochopit jak společnost nebo její oddělení plní své úkoly, které vedou ke strategickému cíli celé společnosti. Všechna správně nastavená KPI poskytují podklady při rozhodování, vedoucí ke změně a měla by vypovídat o tom jaká opatření přijmout. KPI by měla být zakořeněna v organizaci a být vázána na jednotlivce. (Parmenter, 2008, pp. 3-7)

KPI musí být definovatelná, kvantifikovatelná, komunikovaná napříč celou společností a odděleními. Také musí být použitelná pro obor podnikání, který je specifický pro dané odvětví. (Jackson, 2020)

Pokud chce společnost zlepšovat své zákaznické služby, musí měřit zákaznický servis, z něhož získaná data využije pro sledování svých KPI. (Steil, 2017) Obvykle jsou dva typy ukazatelů výkonnosti společnosti. Prvním je ukazatel finanční a druhým je ukazatel zákaznický. (Kmošek, 2019)

Pro zákaznický orientované společnosti je spokojenost zákazníků nejen marketingovým nástrojem, ale i cílem. (Kotler & Keller, 2013, s. 166) Na druhou stranu by dosažení vysoké spokojenosti nemělo být jediným cílem společnosti.

Na první pohled to na trhu vypadá, jako by všechny společnosti chtěly uspokojit své zákazníky. Spokojený zákazník se vrací, kupuje pravidelně a podává pozitivní reference o svých zkušenostech dalším potenciálním zákazníkům. Dokonce je ochoten podle Kozla (2011, s. 245) tolerovat vyšší cenu v případě, že společnosti věří. Pro mnoho společností je spokojenost zákazníků nejvyšší prioritou. (Kotler & Keller, 2013, s. 166)

Mnoho společností totiž uměle navyšuje zákaznickou spokojenost snižováním cen nebo zvyšováním služeb zákazníkovi, což může v dlouhodobém horizontu vést k nižší ziskovosti. Proto se musí snažit dosahovat co nejlepší bilance mezi spokojeností zákazníků a přijatelnou úrovní spokojenosti celé řady dalších stakeholderů (zaměstnanců, dodavatelů, akcionářů). (Kotler & Keller, 2013, s. 164) To, co totiž zákazníci nakonec opravdu chtějí, jsou kvalitní produkty a perfektní služby, které vyžadují inovaci a zlepšování procesů. Proto by společnosti měly využívat kombinaci zákaznických a finančních ukazatelů. (Kmošek, 2019)

Finanční ukazatele obecně patří mezi nejpoužívanější KPI, řadí se do nich růst výnosů, čistý zisk nebo návratnost investic. Úzké zaměření pouze na finanční ukazatele však může manažery vést ke krátkodobé ziskovosti a ztrátě kreativity. Další nevýhodou je, že finanční ukazatele neposkytují komplexní obraz o výkonu společnosti. Manažeři mohou vytvářet umělé výsledky nebo používat minulé, kterými se prezentují. Ovšem pokud se kvalita služeb zhoršuje a spokojenost zákazníků systematicky klesá, je zřejmé, že pouze finanční ukazatele jako KPI zcela nedostačující. (Kmošek, 2019)

Mezi obchodními společnostmi patří ukazatele loajality zákazníků mezi ty nejdůležitější. Z tohoto pohledu patří mezi KPI míra konverze, retence zákazníků, NPS apod. (Kmošek, 2019)

4.1 Customer Retention Rate jako KPI

Prosperita podnikání závisí na udržení zákazníků, a proto se jedná o důležité KPI, které by společností neměly zanedbávat. Ukazuje procento zákazníků, které zůstalo v daném časovém období u společnosti. Může se počítat v ročních měsíčních nebo týdenních intervalech.

Míra retence zákazníků:

$$\left(\frac{C_e - C_n}{C_s} \right) \times 100$$

Kde C_e je počet zákazníků na konci období, C_n je počet nových zákazníků získaných během období a C_s je počet zákazníků na začátku období. (Steil, 2017)

Retence je pak podle Zamazalové (2009, s. 214) vyjádřené očekávání opětovného budoucího nákupu. Mezi spokojeností a věrností můžeme pozorovat souvislost. Nespokojený zákazník se většinou nestane zákazníkem věrným. Avšak neplatí, že by se spokojený zákazník stal automaticky zákazníkem stálým.

4.2 Churn jako KPI

Míra odlivu, neboli ztráty zákazníků je důležité KPI pro stanovení kvality produktů a služeb nabízených společností. Společnostem umožňuje pochopit jaké konkrétní postupy a procesy ovlivňují zákaznickou spokojenost. Navíc poskytuje základ pro průměrnou dobu, po kterou zůstává jednotlivec zákazníkem.

Nízká úroveň churnů naznačuje, že společnost je velmi dobrá v budování vztahů se svými zákazníky a může očekávat, že je v budoucnu neztratí. Churn je procento zákazníků, které přestalo používat produkty nebo služby nabízené danou společností za dané období. Vypočítává se jako podíl počtu zákazníků ztracených za dané období s počtem zákazníků na počátku tohoto období. (Wonderflow.com, 2019) a (Portebrown.com, 2020)

4.3 NPS jako KPI

Mezi klíčové ukazatele výkonu patří NPS. Spokojenost zákazníků významně přispívá k úspěchu společnosti, protože pomáhá vytvářet loajalitu mezi cílenými zákazníky. Úroveň spokojenosti zákazníků může společností pomoci činit správná rozhodnutí, která mohou mít dopad na celkovou strategii. (Pais, 2016)

NPS umožňuje využít zpětnou vazbu od zákazníků pro podporu růstu společnosti. (Pais, 2016). Metoda měří, jaká je pravděpodobnost, že zákazníci doporučí společnost někomu jinému. Jak se autor zmínil v kapitole Net Promoter Score (NPS), existuje korelace mezi NPS a růstem podniku. Znamená to, že čím vyšší je index NPS, tím je společnost v lepší pozici pro získání konkurenční výhody na základě vysoké úrovně spokojenosti zákazníků. (Pais, 2016)

4.4 Míra konverze jako KPI

Společností ukazuje kolika zákazníkům se povedlo přejít z jednoho touchpointu na druhý. (Sisense.com, 2020) Udává, jaké procento zákazníků dokončí vícekrokový proces na zákaznické cestě definovaný jasným počátkem a koncem (např. registrace k odběru novinek, nákup produktu online).

Tato metrika vyžaduje, aby byl přesně definován zákazník (nový, stávající), ale i začátek a konec procesu a všechny související kroky. Pokud je možné se ke konci dostat více zákaznickými cestami musí se míra konverze lišit, společnosti však většinou využívají průměru těchto hodnot. (Creese & Guy, 2005)

Sledování míry konverze v každé fázi marketingového a prodejního procesu pomůže společností určit konkrétní body, zjistit, které fungují, nefungují, aby se následně mohla zlepšovat marketingová strategie. (Sisense.com, 2020)

Ovšem míra konverze může být pojata i jako metrika pro účinnost prodejního týmu při přeměně potenciálních zákazníků na zákazníky nové. Díky tomu se může sladit jak marketingové, tak obchodní oddělení. (Klipfolio.com, 2020)

4.5 First response time jako KPI

Rychlost je stabilním determinantem spokojenosti zákazníků. Zákazníci očekávají hladký a efektivní průběh svého nákupu. Společnosti musí odpovídat na požadavky zákazníků okamžitě, protože i zákazník může okamžitě přejít ke konkurenci. Studie zmíněná v článku uvádí, že 33% zákazníků se cítilo pozitivněji v případě společností, které pochytily odpověď jako první. Paradoxem je, že zákazníci upřednostňovali společnost s rychlejší odpovědí před tou s odpovědí správnou a obsáhlejší. (McGinnis, 2019) Mnoho společností tak využívá možnost automatických odpovědí v e-mailech a v chatu, díky čemuž se čekání stává pro zákazníky únosnějším. (Steil, 2017)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Úvod do praktické části

Praktická část této diplomové práce se bude zabývat výzkumem přístupu k měření zákaznické spokojenosti. V úvodní části je popsána stručná historie vybrané společnosti, její vize, mise a hodnoty a základní finanční ukazatele. Poté následuje realizovaný výzkum na základě informací získaných z rozhovorů s odpovědnými zaměstnanci vybrané společnosti, interních dokumentů a zkušeností autora. Realizovaný výzkum je zaměřen na zákazníky této společnosti, jakým způsobem jsou získáváni, udržováni a jak je měřena jejich spokojenost. Poté následuje popis samotného měření spokojenosti zákazníků, jaké společnost využívá metody, jak výsledky zpracovává a jak tyto údaje dále používá.

6 Představení vybrané společnosti

Analyzovaná společnost je retailová⁴ společnost, nabízející svým zákazníkům omni-channel⁵ řešení v oblasti nabídky široké škály produktů a s tím doprovázené prémiové služby ze světa spotřební elektroniky.

Hodnoty, vize a mise společnosti

Mezi své nejdůležitější hodnoty společnost řadí proaktivitu, důslednost, týmovost, smysluplnost a transparentnost. Společnost svou vizí říká, že chce být dynamickou společností, přinášející smysluplná a „userfriendly“ řešení. Pro své zákazníky je společnost partnerem, který je zná a zajímá se o ně. Dodává jim intuitivní řešení, která jsou inspirující a respektují nejnovější trendy. Zákazníci se na společnost mohou vždy spolehnout.

Pro loajální zaměstnance s podnikatelským přístupem je společnost prostředím pro rozvoj a seberealizaci. Zaměstnanci vědí, že to, co společnost slíbí, to dodrží a je pro ni velmi důležitá rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Pro akcionáře je společnost dlouhodobě výnosným aktivem, které se neustále rozvíjí a roste jeho hodnota. Dosavadní fungování společnosti umožňuje jejím akcionářům být na ni hrdý a důvěřovat jí. Pro partnerské společnosti je důvěryhodným partnerem s atraktivním distribučním modelem a výrobky určené pro koncové zákazníky. Partneři se mohou počítat s tím, že společnost dokáže a umí prodávat. Spolupracovat s touto společností je procesně jednoduché a výhodné. Společnost má vše založené na korektních vztazích.

⁴ maloobchodní

⁵ Zaměřuje se na akci, kterou zákazník provede jako na jeden konzistentní a komplexní zážitek, který se odehrává v jednu chvíli na více kanálech

Historie společnosti

Zkoumaná společnost byla založena v roce 1990, kdy se její tehdejší zakladatelé začali soustředit na dovoz a velkoobchodní prodej spotřební elektroniky a nahrávacích nosičů (CD, VHS, MD). Jednou z původních aktivit byl i provoz půjčovny CD a VHS nosičů v prostorách dnešního Kongresového centra v Praze. V roce 1992 byl zahájen zkušební maloobchodní prodej v Paláci Perla a o rok později byla již otevřena stálá maloobchodní prodejna v prostorách vestibulu metra Budějovická. V roce 1998 byly otevřeny 3 velkoformátové prodejny v Praze, Brně a Plzni. V roce 2005 spustila společnost jako první významný maloobchodní prodejce provoz svého e-shopu. V roce 2011 jako první sjednocuje ceny v e-shopu a v kamenných prodejnách, navíc neustále sleduje vývoj cen na trhu a podle toho je upravuje. V roce 2018 došlo k fúzi se společností sídlící ve zlínském kraji, která vlastnila konkurenční prodejny a je majitelem mnoha exkluzivních značek. Vznikl tak lídr na trhu v prodeji elektroniky.

V roce 2017 společnost vykázala tržby v hodnotě 7,2 miliard korun, v roce 2018 tyto tržby stouply o 3,5 % na 7,5 miliard korun. V roce 2019 tržby již činily 9,9 miliard korun, což znamená nárůst o 32 %. Tento skokový nárůst je vlivem fúze s jinou společností z roku 2018, kdy došlo k ustálení procesů, rozšíření sítě kamenných prodejen a navýšení kapacit skladových prostor. Hospodářský výsledek je ve veřejně přístupných výročních zprávách uveden za celou skupinu společností a vybraná společnost výsledek hospodaření nezveřejňuje.

Společnost nabízí portfolio produktů a služeb, tak aby si každý zákazník našel to co uspokojí jeho potřeby. Společnost chce být inovativní, tedy mít novinky v rámci produktů a služeb. Společnost vlastní i celou řadu vlastních značek za exkluzivní ceny.

Společnost musí být konkurenceschopná, a proto se snaží mít exkluzivní produkty, kde jí tolik netlačí trh. Srovnává se na jimi definovanou konkurenci, ale neznamená to, že se snaží být za každou cenu nejlevnější.

Společnost produkty a služby nabízí prostřednictvím e-shopu na webových stránkách, které se snaží mít v co nejjednodušší a nejefektivnější kvalitě. V jednoduchém a přehledném designu. Prodejny jsou humanizované, kde dochází k důrazu na přehlednost vystaveného zboží a snazší orientaci na prodejně. Společnost se tak snaží čas strávený na prodejnách maximálně zpříjemnit. Do designu prodejen patří přírodní odstíny zelené, dřevěné prvky a speciální vůně v klimatizaci. Zákazníkům je tedy tímto způsobem

přinesen prvek sociálního kontaktu, který přináší zákaznický zážitek a s tím spojené emoce.

Komunikace se zákazníkem probíhá za pomoci masových médií, jako nadlinkové komunikace. Společnost využívá ke komunikaci se svými zákazníky online a offline kanál, kam řadí televizi, rozhlas, outdoorovou reklamu (bigboardy, citylighty, směrovníky na prodejny), POS materiály na kamenných prodejnách, letáky. Společnost organizuje veletrhy, výstavy, eventy a festivaly, kde primárně nejde lidem něco prodat, ale předat jim spíše pozitivní emoce a zážitek. Patří to především k budování brandu. Tato atmosféra je posléze přenášena i na kamenné prodejny ke spokojenosti zákazníků.

Společnost nabízí svým zákazníkům profesionální přístup, vstřícnost a osobitost. Společnost chce být opravdovým specialistou ve svém oboru, protože z toho vyplývá očekávaná návratnost těch zákazníků, kteří byli se společností spokojeni. Tímto způsobem společnost může zvyšovat retenci zákazníků. Opravdovým specialistou se rozumí odborníci v oblasti elektroniky, kteří vědí o produktech a službách, které prodávají a zároveň tyto produkty a služby nabízejí v kvalitní a široké škále. Dalším prvkem specialisty je dovednost svým zákazníkům poradit, jsou důvěryhodní, poctiví, skuteční, opravdoví, nelžou a jsou féroví. Specialistu definuje odbornost, rozumí tomu co nabízí, po vyslechnutí doporučí a poradí s nákupem nabídnutého kvalitního zboží, s jeho používáním a servisem – pomůže vyřešit zákazníkův problém. V rámci služeb specialista zboží přiveze, zapojí, vysvětlí nebo pojistí. To jsou ovšem vlastnosti, které nabízí i konkurence, proto společnost využívá toho co má jen ona a to je přes sto kamenných prodejen a přes dva tisíce loajálních zaměstnanců. Specialistou se společnost stává ve chvíli, kdy v každém touchpointu na mapě cesty zákazníka bude zákazníkovi konzistentně doručena informace, která mu přinese hodnotu a naplní jeho očekávání. Společnost se pro mnoho zákazníků tak stává první volbou při nákupu elektro sortimentu. Odbornost nelze budovat na pár funkcionalitách, nebo službách. Musí na zákazníka čekat na každém kroku, v každém touchpointu od kampaní, přes prodej na webu i prodejně až po poprodejní servis.

7 Realizovaný výzkum

Cílem práce je navrhnout optimalizaci měření spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti.

Metodikou pro vytvoření praktické části této diplomové práce byly kvalitativní rozhovory s odpovědnými osobami z marketingového a CRM oddělení vybrané společnosti. Byla zvolena jedna výzkumná metoda – strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. V tomto případě se jedná o ideální formu dotazování, protože manažeři mohli doplňovat informace týkající se chodu vybrané společnosti, na které nebyli dotázáni.

Pro tyto účely byl sestaven dotazník, který obsahoval cca 45 otázek, které jsou uvedeny v příloze této diplomové práce.

Rozhovory probíhaly s využitím aplikace pro online schůzky a to ve dvou etapách. První etapa byla za přítomnosti autora a zaměstnanců CRM oddělení vybrané společnosti. Informace získané v tomto rozhovoru se týkaly především informací o společnosti, jejich zákaznících a zákaznických cestách, metodiky měření spokojenosti zákazníků a jak se toto měření projevuje na fungování celé společnosti. Druhá etapa probíhala také v online prostředí za přítomnosti autora a ředitelky marketingové komunikace, která byla dotazována na otázky týkající se způsobů komunikace společnosti se svými zákazníky.

K vytvoření praktické části bylo také využito mnoha praktických zkušeností zaměstnanců CRM oddělení, ředitelky marketingové komunikace, manažerky náborů, adaptace a vzdělávání a také manažera prodejny. Všichni dotazovaní mají několikaleté zkušenosti se svými oblastmi. Další částí, která přispěla ke zpracování praktické části, byly poskytnuté interní dokumenty a pracovní zkušenosti autora.

Výzkumné otázky

Jakým způsobem je měřena zákaznická spokojenost?

Kdy a kde je měřena zákaznická zkušenost?

Jak se toto měření a zaměření na zákazníka implementuje do fungování celé vybrané společnosti?

V následující části budou předloženy získané informace z rozhovorů s odpovědnými osobami zkoumané společnosti.

7.1 Zákazníci vybrané společnosti

Zákazníky vybrané společnosti mohou být naprosto všichni a společnost není tedy úzce zaměřena na určitý zákaznický segment. Některé konkrétní projekty, jsou zaměřeny na určitou cílovou skupinu. Z těchto důvodů má společnost vydefinované osoby, které mají svá specifika ve vazbě na zákazníky. Osoby vznikají na základě popisu zákaznického chování, vycházející ze sledování průběžné analýzy externí společnosti a každoroční vlastní průzkum. Těchto osob má společnost pět a řadí sem studenta, mladou bezdětnou slečnu, vdanou paní na mateřské dovolené, bohatého manažera a seniora. Osoby jsou vydefinované na základě věku, vzdělání, příjmů, koníčků a každý zákazník by se v jedné z pěti těchto osob měl najít. Společnost má tyto osoby především proto, s jakým typem marketingových kanálů mohou přijít zákazníci do kontaktu s ní a vydefinované osoby jsou pak využívány ve smyslu, jaká zvolit média k zastižení, aby byla oslovena správná skupina zákazníků. Používají se pokud společnost může nabídnout své produkty nebo služby větší skupině cílových zákazníků. S těmito osobami pracuje marketingové oddělení, když je připravována jakákoli aktivita nebo komunikační kampaň. Osoby jsou zejména využívány v případě promování nové služby, představování nových produktů, které přicházejí na trh a mohla by být primárně zacílená na určitý segment zákazníků. Osoby jsou tříděny také podle toho, zda má nebo nemá peníze a z jakých pochází regionů. Facebook umí společnost zacílit do velmi detailních podrobností. Toto zacílení je možné i ve webových srovnávacích nebo Googlu, ale není to efektivní. Cílení na osoby je prováděno především u vizuálních kampaní. Vždy, když marketingové oddělení spouští kampaň, přihlíží společnost k tomu, co to dané osobě řekne a kde jí může oslovovat.

Dle slov manažerky CRM oddělení se může jednat o skupinu zákazníků, kteří nakoupili konkrétní značku mobilních telefonů a počítačů. Společnost o těchto zákaznících ví, že přecházejí na operační systém této konkrétní společnosti, a proto jim nabízí produkty právě této značky. Dále se zmiňuje, že v poslední době byla takto zacílená kampaň pomocí osob na herní konzole. Společnost si vybrala k této příležitosti jako osobu studenta, protože tato skupina nejvíce vstřebává informace nebo je nejvíce zastižena prostřednictvím reklamy na sociálních sítích a internetu. Proto společnost v tomto konkrétním případě nevolila cestu distribucí letáků, protože skupinu lidí spadající do osoby student, takto neoslovují.

Zákazníci se se společnostmi primárně setkávají prostřednictvím webu (online) nebo prodejen (offline). Nebo v kombinaci obojího, kdy zákazník na webových stránkách pouze hledá informace, srovnává produkty a pak se jde na kamennou prodejnu ujistit, že dělá správný nákup. Starší věkové skupiny se řadí spíše mezi offline zákazníky, protože ne všichni jsou zdatní v nových technologiích. Důvodem může být situace, že ne pro všechny je online prostředí intuitivní a přirozené jako pro mladší generace. Offline zákazník vítá, že se mu na kamenných prodejnách někdo věnuje. Je mu produkt ukázán, předveden, může si ho prohlédnout, osahat, zaplatit a rovnou odnést. A nemusí tedy mít strach, že by v případě objednání přes e-shop byla doručena nekompletní objednávka nebo balení.

7.1.1 Informace o zákaznících

Společnost shromažďuje o svých zákaznících jen ty nejdůležitější informace, které mají přímou souvislost s objednávkou, resp. s nákupem. Nevyžaduje tak o zákaznících žádné jiné informace, než které jsou nezbytně nutné. Mezi tato data se řadí, jaký produkt zákazník zakoupil, kdy, kde za jakou cenu, zda byla uplatněna nějaká sleva, zda je členem VIP programu apod. Například se neptá na datum narození, výjimku tvoří služby v podobě pojištění výrobku, kde se datum předává pojišťovací společnosti v rámci povinného údaje v pojistné smlouvě. Společnost si tato data chrání a nesdílí je se třetími stranami (např. splátková společnost), chce tak být co nejvíce transparentní, a proto tyto informace neshromažďuje a nepracuje s nimi. Společnost by co nejvíce znalostních informací o zákazníkovi určitě využila, ale z praktického hlediska, by to nebylo až tak přínosné, aby se vyplatilo investovat nemalé množství finančních prostředků do systémových změn.

GDPR⁶ je ve společnosti nastaveno na tzv. oprávněném zájmu. Pokud zákazník nakoupí, může na něj společnost komunikovat své nabídky za pomoci získaných dat z dané objednávky (jméno, telefon, adresu, produkt, kde a kdy). To může trvat až do chvíle, kdy zákazník sám aktivně neřekne, že si nepřeje být obesílán obchodními sděleními. Těchto požadavků na vyřazení není zásadní množství a většina zákazníků je ztotožněna s tím, že rozesílání newsletterů je normální.

⁶ Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

7.2 Zákaznická cesta

Společnost si je vědoma toho, že aby nabídla co nejlepší zákaznickou zkušenost musí mít podrobně zmapovanou zákaznickou cestu a každý touchpoint upravit tak, aby proces v něm naplňoval zákaznické očekávání. Mapa zákaznické cesty pomáhá společnosti znát všechny interakce se zákazníkem a jejich cíle. Zjistí, které interakce jsou pro zákazníka důležité a jak může ovlivnit spokojenost, retenci a konverzi. Zaměřuje se na interakce, které zákazníkovi doručí očekávanou hodnotu. Společnost zná kdo a jak se na interakci podílí, kontroluje kde interakce nefungují hladce, každou tuto interakci sleduje a hodnotí samostatně. A z těchto dat pak navrhuje lepší uživatelské prostředí. Mapa zákaznické cesty pomáhá společnosti zlepšovat zákaznickou zkušenost a doručit jejich odbornost na které si zakládá. Mapa zákaznické cesty pomáhá všem zaměstnancům ve společnosti pochopit k čemu daný krok je, co zákazníkovi chce říct a jak toho chtějí dosáhnout.

Mapa zákaznické cesty

Zákazník společnosti při nákupním procesu prochází etapami, které jsou rozděleny na kroky a v každém kroku je definována interakce mezi zákazníkem a společností. Tyto interakce jsou detailně popsány ve smyslu, co zákazník očekává a jak mu to je doručeno. Navíc je ke každé interakci přiřazeno odpovědné oddělení ze společnosti. Zákaznických cest má společnost celou řadu, jmenovitě se jedná např. o nákup na webu, nákup s vyzvednutím na prodejně, osobní nákup na prodejně nebo výběr zboží na webu a nákup na kamenné prodejně. Pro každý touchpoint má společnost jasné stanovené cíle a postup jak tohoto cíle dosahuje. Proto má nastavené i samostatné metriky a zodpovědná oddělení. Obecná mapa zákaznické cesty ve vybrané společnosti, včetně etap, kroků, touchpointů a odpovědných oddělení je vyobrazena na diagramu 1.

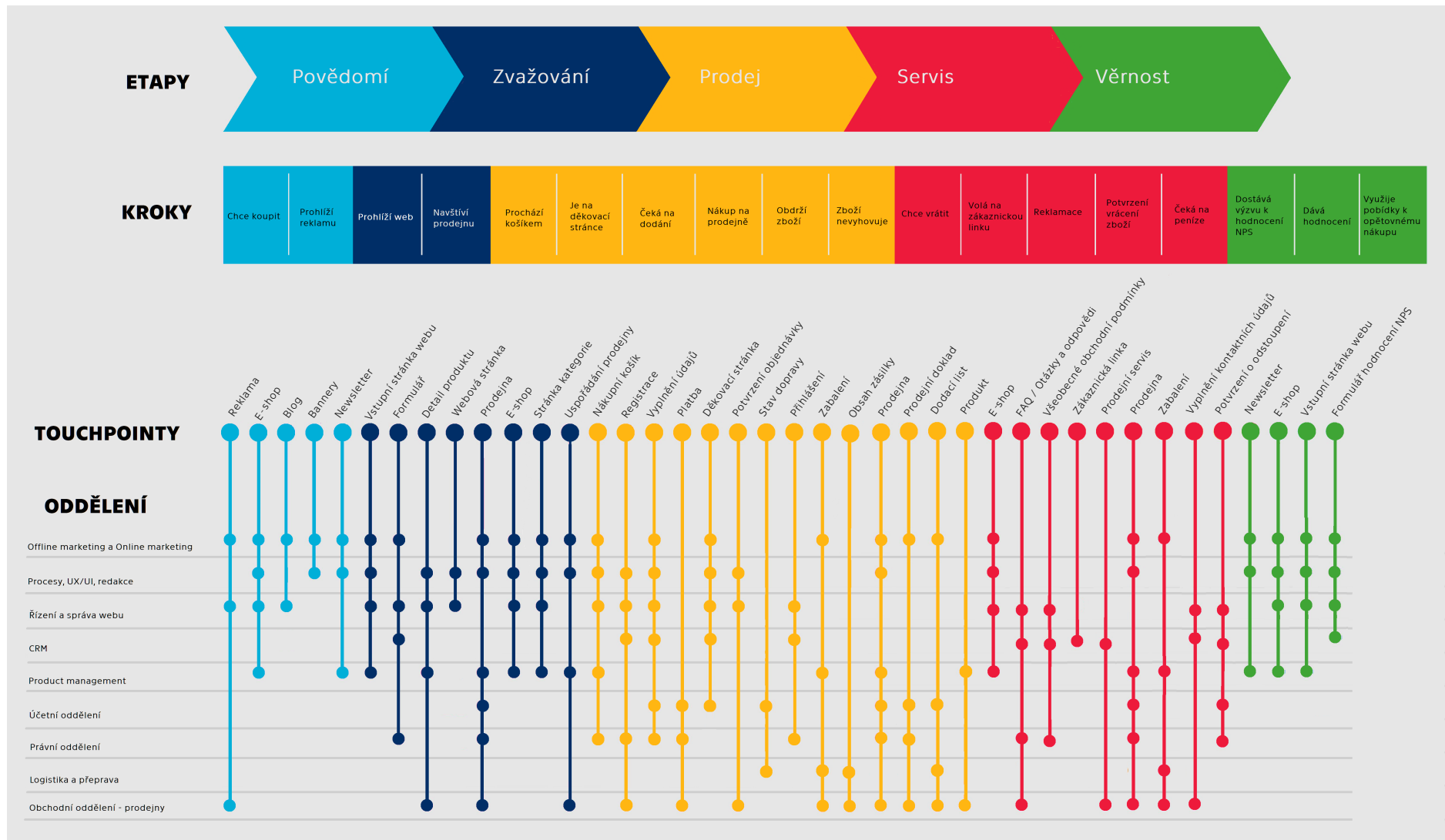


Diagram 1: Mapa zákaznické cesty Zdroj: Interní dokumenty vybrané společnosti; přepracováno autorem

Povědomí

Zde společnost vyvolává zákazníkům zájem a snaží se jej přivést na webové stránky nebo do kamenných prodejen. Mezi zákaznickými kroky patří smysluplnost něčeho koupit a vnímání reklamy. Ta se může objevovat v touchpointech jako je reklama, e-shop, blog, bannery nebo newslettery. Za tyto touchpointy jsou zodpovědná tato oddělení: offline a online marketing, procesy, UX⁷, UI⁸, redakce, řízení a správa webu, product management a obchodní oddělení.

Zvažování

Zde společnost pomáhá zákazníkům kde a kdy uskutečnit nákup, orientuje se na nabídku a rady jak zákazníka přimět k nákupu. Mezi jednotlivé kroky patří především prohlídka webových stránek společnosti a návštěva prodejen. Touchpointy jsou zde tvořeny vstupní stránkou webu, formuláře pro dotazy, detailní popis produktů, samotná webová stránka, e-shop, možnost vyhledávání v kategoriích produktů nebo prodejna a její uspořádání. Za tyto touchpointy zodpovídají offline a online marketing, procesy, UX, UI, redakce, řízení a správa webu, CRM, product management, účetní oddělení, právní oddělení a obchodní oddělení.

Prodej

Další etapou je samotný proces nákupu a jeho doručení. Mezi kroky společnost řadí procházení a kontrola košíku, čekání na dodání zboží, děkovací stránka, obdržení zboží, popřípadě nákup přímo na prodejně. V těchto krocích můžeme zaznamenat i situacím, kdy zboží zákazníkovi nevyhovuje. Mezi touchpointy pak patří nákupní košík, možnost registrace nebo přihlášení, vyplnění dodacích a fakturačních údajů, způsob platby, děkovací stránka, potvrzení objednávky, aktualizace stavu přepravy, balení, obsah zásilky, prodejní doklad, dodací list a samozřejmě produkt jako takový. Zodpovědnost za tyto touchpointy nese offline a online marketing, procesy, UX, UI, redakce, řízení a správa webu, CRM, product management, účetní oddělení, právní oddělení, logistika a obchodní oddělení.

⁷ User Experience – Návrh produktu nebo služeb, které splňují zákaznické požadavky

⁸ User Interface – Návrh prvků, celku, animací a interakcí, tak aby zákazníka vizuálně provedl a naplnil tak UX

Servis

Jedná se o etapu řešení problémů, poprodejních služeb, montáže, reklamace nebo odstoupení od kupní smlouvy. Mezi kroky, které zákazník může provést patří vrácení zboží a s tím spojený proces reklamace, kontaktování zákaznické linky, čekání na potvrzení o vrácení a čekání na vrácení peněz. Mezi touchpointy patří e-shop, otázky a odpovědi (FAQ), všeobecné obchodní podmínky, zákaznická linka, prodejní servis, prodejna, zabalení do převozního obalu, vyplnění kontaktních údajů a potvrzení o odstoupení. Zodpovědná oddělení jsou v tomto případě offline a online marketing, procesy, UX, UI, redakce, řízení a správa webu, CRM, product management, účetní oddělení, právní oddělení, logistika a obchodní oddělení.

Věrnost

Zde má společnost možnost nabídek, zvýhodnění a technickou podpory. Buduje zde vztah se zákazníkem, který k tomu může využívat kroky v podobě výzvy k hodnocení NPS a přidání komentáře, samotné hodnocení a využití pobídky k opětovnému nákupu. Za touchpointy jsou zde newslettery, vstupní stránka na webu, e-shop a formulář hodnocení. Odpovědná oddělení jsou offline a online marketing, procesy, UX, UI, redakce, řízení a správa webu, CRM a product management.

Z diagramu 1 je patrné, že nejvíce touchpointů se společností má zákazník v etapě zvažování nákupu, samotného prodeje a servisu. Zde má tedy společnost nejvíce možností ovlivnit a změřit zákaznickou spokojenost.

7.3 Touchpointy v online prostředí

Společnost ví, odkud k ní zákazník přišel na last-click⁹, zda to bylo z webových srovnávačů, z bannerů¹⁰ nebo ze sociálních sítí. Spojením e-mailové adresy má společnost přehled o tom, kteří zákazníci z různých kanálů jsou spokojenější. Ovšem tyto poznatky nejsou ve společnosti nijak zvlášť využívány, protože není známo zda zákazník před tím již několikrát nenavštívil přímo webové stránky, nepřečetl obsah direct mailu nebo nepřišel do kontaktu se společností jiným způsobem. Jejich cesta mohla být mnohem delší. Vybraná společnost využívá online výkonnostní marketing na bázi aukcí nebo

⁹ Poslední proklik

¹⁰ Zpravidla obdélníkový obrázek používaný na webových stránkách

bidování¹¹. Konkrétně se jedná o obsahové sítě Googlu, Seznamu v podobě PPC¹² a PLA¹³ kampaní. Jedná se o jeden z nejvýkonnějších zdrojů, které tvoří až 30 % veškeré návštěvnosti webu, za kterou jde finanční obrát společnosti. Webové srovnávače zboží tvoří dalších 15 % výkonu. Komerční články odkazující se z různých blogů na webové stránky společnosti pomáhají zvedat kredit vybrané společnosti ve webových vyhledávacích. Mezi výkonnostní a zároveň nevýkonnostní marketing řadí společnost dynamický marketing, sledující potenciální zákazníky, kteří již na webových stránkách společnosti byly, indexuje si jejich cookies a těmto lidem podbízí bannery se souvisejícími produkty, na které se dívá. Ředitelka marketingové komunikace také uvedla, že je neefektivnější zásobovat zákazníka tím, co vyhledával, protože je to to co si chce pravděpodobně koupit. Affiliate marketing je využíván jako provizní prodej partnerů, kteří provozují slevové portály. Vybraná společnost platí těmto partnerům za přivedení zákazníka (5 % z celkové návštěvnosti) a tento slevový portál nabídne zákazníkovi slevu. Nevýkonnostní marketing v podobě videí, bannerů je využíván spíše k budování brandu. Tento typ společnost nenakupuje na kliky, ale na počty zobrazení. Všechny tyto bannery dokáží zacílit na vybrané skupiny a většinou je toto cílení regionální.

7.3.1 Věrnostní program

Tyto programy mají za cíl získávat zákazníky k opakovaným nákupům, tedy přeměnit nového zákazníka ve vracejícího se. Věrnostní program má více podob: speciální výprodeje pro registrované zákazníky, odměňování zákazníka v případě narozenin nebo svátku, odměňování zákazníka v případě, že doporučí nového, v případě nákupu nad definovanou částku bude poskytnuta sleva, sbírání bodů a s tím spojená odměna, odměna zákazníka v podobě slevy za nákup v předem stanoveném pořadí. (Mikulášková, 2015, s. 326)

Společnost má VIP program, ale ne ve smyslu věrnostního programu. Má to postavené na faktu, že pro českého zákazníka je na prvním místě ve všech průzkumech cenová senzitivita. VIP zákazník tedy u společnosti nakupuje vždy za lepší ceny. Společnost na skupinu VIP zákazníků komunikuje jinak než na běžné zákazníky, ale ne ve smyslu, že by měli dosah na jiné produkty nebo služby. Komunikace probíhá primárně

¹¹ Přihazování ceny reklamy za určitý výraz

¹² Pay-per-Click, kdy inzerent platí za kliknutí na reklamní inzerát

¹³ Product listing ads, reklama v podobě obrázků při zadání produktu do vyhledávače

připomínáním výhod být VIP zákazníkem, což znamená mít u této společnosti výhodnější ceny. Nekomunikuje se na ně plošnou rozesílkou, ale spíše jsou obesíláni speciálním direct mailingem¹⁴. Kromě ceny tedy zákazník nemá žádnou jinou výhodu. Pokud VIP zákazník potřebuje nějaký produkt, první, co udělá koukne na stránky společnosti nebo navštíví kamennou prodejnu, protože ví, že tam vždy najde zvýhodněnou cenu, aniž by společnost musela zákazníka pobízet k návštěvě.

Zvýhodnění, že se z běžného zákazníka stane VIP zákazník je možné u společnosti dosáhnout různými způsoby. Jednou z cest je, že společnost má smlouvy s korporátními partnery. Management nebo HR oddělení jiné velké společnosti se společností domluví na dohodě a společnost nabídne VIP program jejím zaměstnancům. Další cestou získání VIP programu byl věrnostní program jedné české banky, který poskytoval výhody i u společnosti, který v roce 2018 skončil. Vzhledem k tomu, že v tom programu bylo velké množství zákazníků, tak se společnost rozhodla tuto databázi vytěžit a zákazníky přeregistrovala do svého VIP programu. Další možností jsou různé mimořádné marketingové akce, které mají za cíl udělat zákazníkům radost. Společnost např. v předvánočním období odměnila VIP programem věrné zákazníky, kteří za dané časové období nakoupili u společnosti minimálně 2 × – 3 ×.

Společnost nemá popsany systémový proces, který by hlídal a sledoval zákazníky v daném časovém horizontu a jejich frekvenci nákupů nebo dosažení určité utracené částky na jednoho zákazníka a v případě dosažení určené hodnoty, by automaticky odeslal možnost vstupu do VIP programu.

Dlouhodobí zákazníci

Dlouhodobé zákazníky, kteří zároveň nejsou VIP zákazníky společnost má, ale nejsou jinak komunikováni. Pro společnost není zásadní vytěžovat zákazníky, kteří sami od sebe nakupují často a dlouhodobě, a proto na ně není žádné významnější zaměření. V konceptu marketingové komunikace vybrané společnosti je daleko důležitější dostat zákazníka do obratu a do první fáze nákupního cyklu zákazníka. Zaměřuje se tedy na komunikaci, kdy zákazníka akvíruje (formou poděkování za nákup, pobídka k dalšímu nákupu za pomoci slevy). Pokud nakoupí vícekrát během daného časového úseku je odměněn vstupem do VIP programu. Společnost má z chování zákazníků

¹⁴ Pobídka nebo propagační materiál zasílaný přímo konkrétní osobě

vypozorované z chování zákazníků, že vstup do VIP programu je sám o sobě velmi silným argumentem stát se věrným zákazníkem.

7.4 Spokojenost

V retailové společnosti je zaměření na zákazníka a jeho spokojenost nesmírně důležité, protože bez nich by společnost vůbec nemohla existovat a toto zaměření je už zakořeněno ve firemní kultuře. To co zákazníci zaplatí za zboží a služby, je to, z čeho společnost generuje zisk, rozvíjí se a žije. Pokud společnost plánuje, připravuje, mění své produkty, služby nebo procesy, tak se na tyto změny nedívá primárně z pohledu fungujících procesů a systémů, ale vždy se na tyto změny dívá z pohledu zákazníka. Společnost se především zajímá o to, jak bude tyto změny vnímat zákazník a jak na ně bude reagovat. Každý větší projekt, který společnost spouští se okamžitě velmi intenzivně zaměřuje na oblast právě z pohledu spokojenosti zákazníků a jejich zpětné vazby. Společnost prakticky denně monitoruje i drobné změny a na základě zpětných vazeb ihned dělají úpravy nebo opatření. Tímto způsobem eliminují chyby, kterých by se mohli teoreticky dopustit.

Společnost má zmapovanou zákaznickou cestu, ale neměří spokojenost v jednotlivých touchpointech. Pro společnost jsou nejzásadnější momenty pravdy, které jsou ve vazbě s daným nákupem a zkušeností zákazníka. Znamená to, když zákazník přijde na kamennou prodejnu, momentem pravdy je obsluha (pozdraví, zda se usmívá, zda je ochotný obsloužit, zda má čisté firemní oblečení, působí příjemným dojmem apod.). Dalším momentem pravdy je pokud si zákazník objednává zboží na e-shopu (zda je proces s nákupem v pořádku, zda je e-shop přehledný, zda proběhla platba v pořádku apod.). Dalším takovým momentem pravdy je, zda distribuce zboží proběhne v pořádku, rychle a včas. A pokud zboží v pořádku není, tak se dalším momentem pravdy stává reklamáce zboží jako taková. To jsou tři základní body, kde má společnost nejvíc šancí zákazníka získat a vybudovat si tím jeho loajalitu anebo ho naopak ztratit. Z tabulky je patrné, že spokojenost zákazníka se měří v polovině klíčových bodů z celého cyklu zákazníka. Ostatní touchpointy nejsou měřeny z kapacitních důvodů IT oddělení a finanční náročnosti implementace měřících metod do systému společnosti.

Společnost jako důvod měření zákaznické spokojenosti uvedla, že je to jediná možnost. Nejcennější je zeptat se daného zákazníka, zda byl spokojený. Společnost se může domnívat, že má vše skvěle nastavené (disponuje výbornými produkty, cenami, prodavači v perfektních prodejnách). Zákazník to ovšem může vidět jinak a pro

společnost toto měření přináší zpětnou vazbu a s tím spojenou sebereflexi, zda to společnost vnímá stejně jako zákazník. Slouží i jako ukazatel, zda v očích zákazníků to co dělá společnost, kam se vyvíjí, zda to dělá správným směrem. Především zpětná vazba v podobě komentářů od zákazníků posouvá společnost kupředu. Pro společnost se spokojený zákazník rovná vracejícímu se zákazníkovi a z toho plynou i větší zisky. Důvodem měření jsou tedy jednoduše řečeno větší zisky.

Níže uvedená tabulka 1 popisuje jednotlivé touchpointy, se kterými se zákazník může setkat v různých fázích nákupního cyklu. V tabulce je uvedeno, zda je v těchto touchpointech měřena zákaznická spokojenost a jakým způsobem se zde získává zpětná vazba.

Cyklus zákazníka	Zjišťování zpětné vazby	Měření spokojenosti pomocí NPS	Touchpoint
Akvizice	Heatmapa	Ne	Reklama
	Moment pravdy/Heatmapa		E-shop
	Heatmapa/Komentáře		Blog
	Heatmapa		Bannery, Newslettery
Orientace Nabídka Rada	Heatmapa	Ano	Vstupní stránka webu
	Komentář		Formulář
	Heatmapa		Detail produktu
	Heatmapa		Webová stránka
	Moment pravdy	Ne	Stránka kategorie
	Moment pravdy/Heatmapa		E-shop
	Heatmapa		Prodejna
	Moment pravdy		Uspořádání prodejny
Nákup Dodávka	Heatmapa	Ano	Nákupní košík
	Heatmapa		Registrace
	Heatmapa		Vyplnění údajů
	Heatmapa		Platba
	Heatmapa		Děkovací stránka
	Heatmapa		Potvrzení objednávky
	Heatmapa		Stav dopravy
	Heatmapa		Přihlášení
	Moment pravdy		Zabalení
	Moment pravdy		Obsah zásilky
	Moment pravdy	Dodací list	
	Moment pravdy	Prodejní doklad	
	Moment pravdy	Ne	Prodejna
	Moment pravdy		Produkt
Zábava Podpora Řešení problémů	Moment pravdy/Heatmapa	Ne	E-shop
	Komentář		Otázky a odpovědi (FAQ)
	Heatmapa		Všeobecné obchodní podmínky
	Moment pravdy		Zákaznická linka
	Moment pravdy		Prodejní servis
	Moment pravdy		Prodejna
	Moment pravdy		Zabalení
	Heatmapa		Vyplnění kontaktních údajů
Moment pravdy	Potvrzení o odstoupení		
Odchod Retence Vztah	Heatmapa	Ne	Newslettery
	Moment pravdy/Heatmapa		E-shop
	Heatmapa		Vstupní stránka webu
	Komentář		Formulář hodnocení NPS

Tabulka 1: Cyklus zákazníka v návaznosti na měření spokojenosti v touchpointech

Tabulka 1 zobrazuje, kde se měří zákaznická spokojenost. Jako taková se měří v etapě zvažování a samotného prodeje pouze v online prostředí (viz kapitola Měření zákaznické spokojenosti prostřednictvím NPS). V touchpointech se získává zpětná vazba pomocí heatmap, komentářů a obecně momentů pravdy. Heatmapy měří kolik času zákazník v daném touchpointu stráví. Zaměstnanci mající na starosti UX¹⁵ a UI¹⁶ design webu sledují, v jaké chvíli interakce a s touchpointem zákazník opouští nebo přechází na další. Získané výsledky slouží k vylepšování zákaznické cesty.

V některých případech zjišťuje společnost spokojenost i na kamenných prodejnách v rámci regionálního marketingu, pomocí hostesek. Hostesky vyplňují dotazník pomocí tabletu přímo se zákazníkem. Tento průzkum se provádí především při otevírání nových prodejen nebo při spouštění nových projektů. Společnost si tak vytváří přehled např. z jakých spádových oblastí zákazníci přicházejí, jak se jim líbí vzhled prodejny nebo jakou navštěvují konkurenci. Tyto průzkumy se zpracovávají ručně, protože nejsou implementovány do interních systémů.

7.4.1 Měření zákaznické spokojenosti prostřednictvím NPS

Společnost využívá pro měření zákaznické spokojenosti standardizovanou metodu NPS a měří jí pouze ve vazbě na nákup zákazníka prostřednictvím e-shopu. Zákaznická spokojenost je měřena až po ukončení nákupu. Měří se formou e-mailového oznámení nebo žádosti, kterou společnost zasílá. Společnost převzala poskytovatele měření společně se společností, kterou její mateřská společnost odkoupila. Měření NPS externí společností je nákladné, a proto společnost projevila snahu o to realizovat měření vlastními zdroji. Při analýze ovšem vyšlo, že naprogramování do podoby, kterou společnost pro fungování potřebuje by stálo přes milion korun. S měřením je totiž spojen i reporting, technické specifikace na import dat, struktura e-mailu, pole, která zákazník vyplňuje apod. Společnost očekává přechod na nový marketingový nástroj, který v sobě již nativně obsahuje možnosti formulářů a měření NPS a tím pádem ušetří náklady. Záměr je takový, aby si to v budoucnu měřili sami. Tím, že je to standardizovaná metoda, kterou využívá mnoho ostatních společností, slouží NPS i jako benchmarking nebo potvrzení v čase na základě opatření a vývoju, které ve společnosti jsou. Benchmarking je myšlen především ve spojitosti s vlastní společností jako takové. Každá

¹⁵ User Experience – Návrh produktu nebo služeb, které splňují zákaznické požadavky

¹⁶ User Interface – Návrh prvků, celku, animací a interakcí, tak aby zákazníka vizuálně provedl a naplnil tak UX

společnost měří spokojenost svými vstupními i výstupními parametry. U každé společnosti může dotazník vypadat trochu jinak. Může být zasílán na jinou skupinu zákazníků, v jiné frekvenci a to může ovlivnit hodnotu NPS a tím pádem neslouží jako relevantní data pro srovnávání. Navíc srovnávání se s jinými není to nejdůležitější, pro společnost je nejdůležitější sebereflexe a aby měla benchmark vůči sobě a vůči změnám, které provedla. Hodnotu NPS má sice společnost veřejně přístupnou na internetu, ale není to porovnatelný údaj s konkurencí, protože neví jak jej měří. Zda měří spokojenost se zrušenými objednávkami, zda zasílají připomínací e-mail, jak dotazník vypadá, jaký mají response rate atd. Pro společnost není směrodatné jak to dělají jinde, ale jak to dělá ona.

Zákaznická spokojenost ve vybrané společnosti je zjišťována otázkou:

„Doporučili byste nás svým přátelům a známým?“

Po odpovědi na škále 0–10 je zákazník přesměrován na dotazník:

„Napište prosím, jaká byla vaše zkušenost s objednávkou“

7.4.2 Dotazování zákazníků

Společnost oslovuje své zákazníky, kteří nakoupili anebo dokončili nákup, ale posléze objednávku zrušili. Společnost záměrně měří i spokojenost s neprovedeným nákupem, právě aby zjistili, co bylo důvodem proč zákazník nákup zrušil. Zde se společnosti odкрývají celkem zásadní chyby, které posléze řeší. Společnost zasílá žádost o hodnocení v den stornování objednávky nebo v den, kdy byla objednávka vyfakturována a spojená s osobním odběrem na prodejně. Dále ji zasílá pět dní po fakturaci objednávky, která byla s doručením domů. Důvodem je, že fakturace probíhá ještě ve skladech společnosti, pak je teprve předána dopravci, který ji expeduje až několik dní poté. V minulosti se společnosti stávalo, že zaslala dotazník dříve, než bylo zboží doručeno a zákazník reagoval negativně. Společnost zasílá výzvu k hodnocení spokojenosti na zákazníky, které má možnost kontaktovat. Jedná se o zákazníky, kteří mají v systému společnosti e-mailovou adresu a opt-in, neboli nevyjádřili nesouhlas se zasíláním dotazníků. Pokud zákazník do tří dnů neodpoví, tak jim zašle připomínací e-mail, tedy opětovnou žádost o hodnocení. Pokud neodpoví ani na připomínací e-mail, tak ho nechá.

Response rate

Když společnost převzala metodiku měření pomocí NPS z předchozí společnosti, vrátilo se 3,5 % odpovědí a aktuálně je společnost na 40 % získaných odpovědí. Důvodem

takového navýšení je vylepšování, zjednodušování dotazníku v průběhu času, čímž dosáhli že čtyři z deseti zákazníků odpoví.

Na první dotazník odpoví 25% zákazníků a na připomínací e-mail zbylých 15%. 15% tvoří spíše nespokojení zákazníci a dle zaměstnanců CRM oddělení je to právě mentalitou těchto lidí. Z psychologického hlediska jim něco říká, že nemá smysl odpovídat na první dotazník se svou nespokojeností, protože se domnívají, že to společnost nezajímá a stejně by s tím nic neudělala. Pokud jim však zašlou připomínací e-mail, zákazník popíše, co se stalo a s čím byl nespokojen nebo co se nepovedlo. Pro společnost je to jediné dobře, protože zpětné vazby v podobě negativních komentářů ji posouvají dále.

7.4.3 Proces zpracování komentářů

Pro společnost není v zásadě důležitá hodnota NPS, ale spíše textová zpětná (slovní komentář) vazba od zákazníků. Pokud se chce společnost dívat na konkrétní procesy a konkrétní oblasti, je pro ni nejlepší řídit se těmito komentáři a pokud se chce dívat obecně s nadhledem na obecnou spokojenost zákazníků, na trend jak se vyvíjí, kde se čísla drží, využívá právě hodnotu NPS.

Komentáře vyhodnocuje administrátorka zákaznické databáze CRM oddělení, která si každý z nich přečte, ručně taguje¹⁷ a zařazuje do kategorií (např. prodejna – proces obsluhy, marketing – nemožnost uplatnění slevového kupónu, doprava – pozdní dodání, web – špatný popis). Administrátorka stihne komentáře zpracovat do dvou minut. Takovýmto způsobem jsou získávána data pro reporting, kde se data následně zpracovávají. Zákazník hodnotí, že se někde něco nepovedlo a společnost tak identifikuje kdo je odpovědný za danou oblast. Zjišťuje se také, zda si zákazník něco nevymyslel a měl ve všem pravdu. Vše pak jde do odpovědných oblastí a je na každém vedoucím této oblasti, aby sjednal nápravu nebo minimálně projevila takové snahy, aby se konkrétní případy již neopakovaly.

1. Administrátorka zákaznické databáze přečte komentář, poté je v systému zjištěna vazba na distribuci, dostupnost zboží, čas vzniku objednávky apod. V konkrétním případě, kdy si zákazník např. stěžuje na pozdní dodání zboží je

¹⁷ označuje

z tabulky pro výpočet času doručení, které je zobrazeno na webových stránkách, zjištěno kdy mělo být zboží doručeno.

2. Z časových dat logistiky je zjištěno, kde došlo ke kritické chybě v procesu včasného doručení.
3. Následuje kategorizace komentáře a je určena odpovědná osoba.
4. Následně je komentář reportován odpovědným osobám (regionální vedoucí, manažer prodejny, apod.).
5. Manažer prodejny se seznamuje se stížností a zajišťuje nápravu nebo proškození svých podřízených.
6. Manažer prodejny poté informuje svého nadřízeného ohledně vyřešení a nápravy stížnosti.
7. Regionální vedoucí informuje zpracovatele přijatých opatření a zde může vznést i námitku proti zařazení hodnocení.
8. CRM oddělení zaeviduje informaci o opatření popřípadě opraví kategorizaci hodnocení.

Pozitivní komentáře jsou na úrovni reportingu zpracovávány, takže se manažerům prezentují jako silné stránky z pohledu zákazníků, které musí společnost udržet a nebrat je na lehkou váhu. Praktické využití těch nejlepších komentářů, které naplňují podstatu toho, proč byl zákazník spokojen, co společnost udělala lépe než konkurence jsou zvláště tagovány a týdně rozesílány na marketingové oddělení a manažery v souhrnném reportu komentářů. Tyto pozitivní komentáře jsou prezentovány na webových stránkách ve vazbě na VIP program. Jakákoli zpětná vazba zákazníků posunuje společnost kupředu. Může se jednat o doplnění chybějícího sortimentu zboží, optimalizace procesů nebo zjištění chování zaměstnanců právě očima zákazníků.

Pokud by se na prodejnách stále do kola objevoval totožný negativní komentář a situace se nezlepšovala, může to být řešeno mimořádnou sankcí v rámci osobního hodnocení. V případě velmi kritických komentářů je zákazník telefonicky kontaktován a je mu nabídnuta kompenzace ve snaze eliminovat negativní dopad, že by zákazník společnost nadobro opustil.

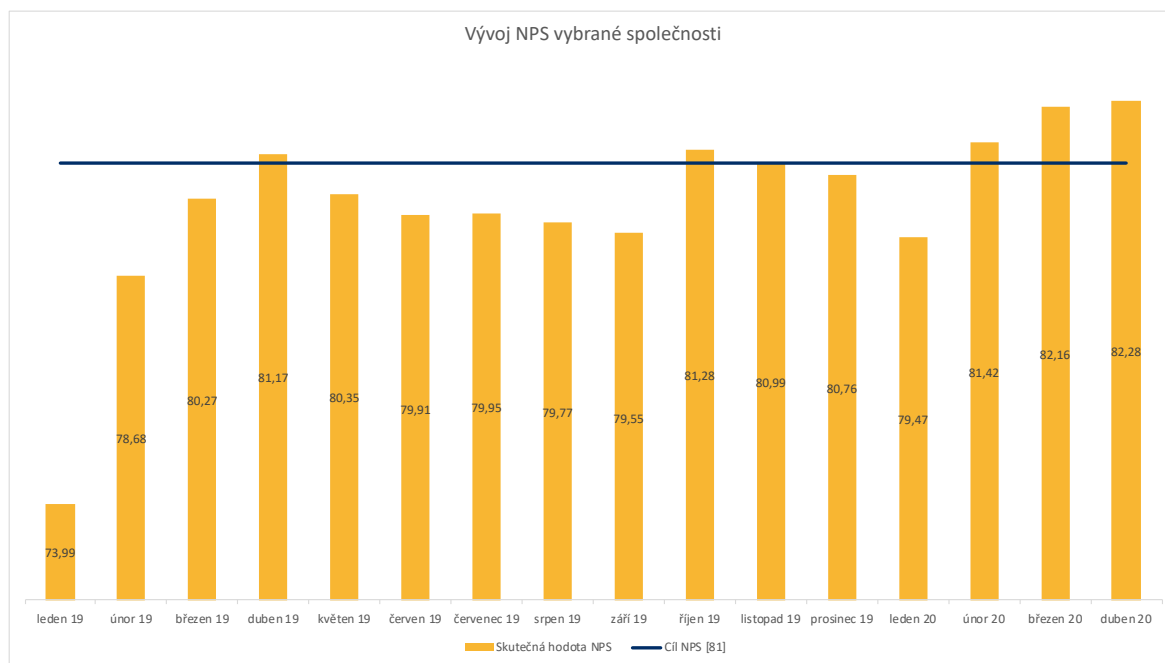
7.4.4 Proces zpracování NPS

Hodnota NPS nejde mezi jednotlivá oddělení rovnoměrně, protože bez komentářů není možné ze samostatného skóre NPS zjistit co bylo příčinou zákaznické spokojenosti nebo nespokojenosti. Více jak 50% hodnocení je uvedeno bez komentáře. CRM oddělení má sice možnost vyfiltrovat všechna hodnocení zákazníků, kteří si zboží objednali s vyzvednutím na prodejně a určit tak jejich hodnotu NPS, ale není možné říct, že má prodejna špatnou hodnotu. Zákazník mohl objednat zboží na webu, kde byl špatný popis, shodou okolností si objednal zboží s vyzvednutím na prodejně, a proto posléze volil negativní hodnocení. Zákazníci, kteří zvolili osobní odběr na prodejně, mohou generovat nízké NPS, z důvodu malého množství hodnocení, ale do odměn NPS jde. Komentáře tedy mají vliv na jednotlivá oddělení a NPS je postaveno nad celou společnost. Aby se ale vykompenzovala tato nerovnost, vznikl ceník s podílem stížností nad danou prodejnu. Nápravná opatření vycházejí tedy primárně z CRM oddělení, které generuje popud k vyvolání schůzek k nápravě toho kde dělá společnost chyby a jak je napraví. Je také ale na ostatních lidech společnosti, když vidí, že jim každý den chodí stížnosti, aby se ze své vlastní iniciativy snažili o nápravu.

Data jsou zpracována v podobě excelovské tabulky, která je propojena na report v PowerBI, kde jsou další transakční data. Z NPS tedy společnost získá informaci jakou dal zákazník hodnotu na stupnici NPS a k jaké konkrétní objednávce. V transakčních datech už jsou však další informace. Jaké zboží si zákazník objednal, jméno zákazníka, zda bylo zboží skladem, typ odběru a kdo je vedoucí dané prodejny apod.

Jakmile jsou všechna data v PowerBI spojena, jsou zpracována do různých reportů a vizuálů. A touto podobou získávají každý den zpětnou vazbu odpovědní manažeři (regionální vedoucí, manažeři prodejen v případě stížností na prodejny, manažeři obchodu). Jedná se o první vlnu, kterou by si měl každý manažer přečíst a provést dotyčná opatření. Dalším způsobem jsou agregovanější manažerské pohledy, kdy každý týden je rozeslán přehled a vývoj NPS. Součástí je i přehled všech komentářů za předchozí týden a statistika. Každý měsíc je zasílána souhrnná měsíční zpráva pro nejvrcholovější management, kde je i přesah informací co nového se udělalo, co se plánuje nastavit a jaká se provedla opatření aby NPS byla lepší.

V grafu 2 uvedeném níže je zobrazen vývoj NPS a jeho plnění, které je stanovené na 81, v období leden 2019 až duben 2020. Dosahovanými hodnotami se společnost řadí mezi „prvotřídní“ ve svém oboru, generuje pozitivní WOM a zákazníci společnost doporučují dále. Z grafu je také patrné, že dochází k sezonním výkyvům v důsledku snižování nebo zvyšování počtu nákupů.



Graf 2: Vývoj NPS vybrané společnosti Zdroj: Interní komunikace; Vlastní zpracování autora

7.4.5 Další metody měření

Společnost využívá služeb externí společnosti, která ukazuje pomocí průzkumu tisíce respondentů jak spotřebitelé znají, vnímají a hodnotí jednotlivé elektroprodejce na českém trhu. Společnost vykazuje nejvyšší míru spontánní (56 %) i podpořené (94 %) znalosti. Dále je společnost prodejcem elektra, který k nákupu spotřební elektroniky a IT využívá největší podíl populace (55 %). Reklamu společnosti vnímají zákazníci převážně pozitivně, nejvíce jako snadno pochopitelnou, vhodnou, důvěryhodnou, nesoucí výhodnou nabídku, přinášející nové, zajímavé či důležité informace. Komunikace také nejméně vyvolává negativní hodnocení. Společnost je vnímána nejčastěji jako zavedený prodejce (značka) s dobrou pověstí, se širokou nabídkou atraktivního zboží s (většinou) okamžitou dostupností, se širokou nabídkou doplňkových služeb. Respondenti vnímají prodejní personál, který velmi dobře zná své zboží a umí zákazníkovi dobře poradit. Je to laskavý, přátelský prodejce vstřícný k zákazníkovi a s prodejny vždy po ruce.

Tento průzkum slouží především marketingovému oddělení a přináší formu zpětné vazby, zda se komunikace se zákazníky a budování brandu ubírá správným směrem.

Dalším zdrojem informací, které společnost získává o spokojenosti svých zákazníků jsou internetové porovnávače zboží, které jsou pečlivě posuzovány a popřípadě tvořena nápravná opatření.

7.5 KPI ve společnosti

Net Promoter Score

Výkonnostní složka mzdy se všem zaměstnancům skládá z indexu NPS, obratu a marže. Je to to nejefektivnější co může být, protože všichni tak jdou za společným cílem. Pak jsou zde složky KPI, které mohou ovlivnit jednotliví zaměstnanci společnosti individuálně např. retence, návštěvnost prodejen apod.

Všichni zaměstnanci mají v rámci pohyblivé složky mzdy KPI postavené právě na NPS. Rozsah KPI je 90 % a 105 % (NPS musí být tedy v hodnotách 79,2 až 85), kde musí splnit minimálně 79,2 a maximálně 85, aby dosáhli na nejvyšší možnou odměnu. Týká se to naprosto všech zaměstnanců, někteří mohou argumentovat, že na zákaznickou spokojenost nemají vliv (např. mzdová účetní). Nicméně spokojený zákazník živí svými utracenými penězi celou společnost a pokud nebudeme mít spokojené zákazníky nebude moc společnost fungovat jako celek. Slovy generálního ředitele: „Jsme na jedné lodi“. Z toho to důvodu je váha tohoto NPS pro různá oddělení větší nebo menší. Prodavači a manažeři prodejen mají ve výplatách jen NPS za své prodejny.

Společnost projevuje snahu mít NPS nad celou společností, což se jí daří bez ohledu na to co zákazník hodnotil. Z tohoto důvodu vznikl i tzv. ceník pro kamenné prodejny (viz Tabulka 2), který určuje tolerované procento stížností, které mohou tyto prodejny obdržet ve všech hodnoceních a to je měřeno pouze pomocí komentářů a ne celkové NPS.

% stížností za kalendářní měsíc	Odměna / Srážka, pokud je alespoň 50 hodnocení
0% - 2%	+2.000 Kč
2% - 4%	0 Kč
4% - 6%	-1.000 Kč
6% - 8%	-2.000 Kč
8% - 10%	-3.000 Kč
10% - 100%	-5.000 Kč

Tabulka 2: Ceník tolerovaného procenta stížností

Zdroj: Interní dokumenty vybrané společnosti

Společnost si to tak nastavila a jedinou výjimku tvoří zmíněné prodejny. Jinak celá společnost (účetní, marketing, personální, nákup, ICT apod.) jsou hodnoceny dle NPS celé společnosti.

Nastavení cílů NPS

Cíle NPS nastavil top management a prozatím nebyl aktualizován. Tento cíl má hodnotu 81, což je 100% plnění. Tento cíl vznikl na základě historických ukazatelů, vývoje a praktického rozhodnutí nejvrcholovějšího managementu. Složka odměn je však nastavena na 105 %. Toto vyšší procento je důsledkem snahy o posun celé společnosti kupředu a dle slov odpovědných zaměstnanců, není nereálné této hodnoty dosáhnout.

Vývoj NPS společnosti má pozitivní trend a stále se jej daří kontinuálně zvedat i když dochází k drobným sezonním výkyvům. Je to díky tomu, že společnost po integraci s mateřskou společností ustálila interní procesy a systémy, vědí co mají očekávat a na co se zaměřovat. Nyní se společnost zaměřuje na věci, které ji posouvají dál.

Sdílení napříč společností

Zaměstnancům je NPS prezentováno každý měsíc v interní komunikaci společnosti, kde se uvádí jaké hodnoty se dosáhlo a na kolik se splnilo. Zmiňuje se zde kde docházelo k největším negativním vlivům (např. stížnosti na proces obslužení zákazníka nebo zákaznické centrum) a vývoj NPS v průběhu času. Ovšem většina zaměstnanců společnosti má přístup do reportu v PowerBI, takže se vždy mohou na cokoli operativně podívat.

8 Realizace měření zákaznické spokojenosti na kamenných prodejnách

Z výzkumu vybrané společnosti je patrné, že společnosti naprosto unikají informace z pohledu zákazníků o procesech nákupu přímo na prodejnách. Proto autor realizoval kvantitativní dotazníkové šetření ve formátu NPS.

Dotazník byl určen pouze respondentům, kteří v posledních dvanácti měsících provedli nákupní proces přímo na kamenné prodejně. Nikoli těm, kteří si přišli vyzvednout zboží objednané přes e-shop, nebyl tedy určen online zákazníkům. První otázka byla: „Na které prodejně proběhl Váš nákup?“. Odpověď na ní byla povinná a při vyhodnocování sloužila k ověření, že respondent prodejnu skutečně navštívil. Respondenti měli na výběr 102 odpovědí obsahující všechny kamenné prodejny vybrané společnosti. Druhá otázka ve znění: „Doporučili byste společnost svým přátelům a známým na základě zkušeností na prodejně?“ vyžadovala povinnou odpověď na stupnici 0-10, kde 0 znamenala „určitě ne“, a 10 „určitě ano“. Třetí bod žádal zákazníka: „Napište prosím, jaká byla Vaše zkušenost s procesem nákupu a personálem na prodejně“ a zde respondent mohl přispět dobrovolným komentářem.

Vyhodnocení

Dotazník byl vytvořen v online podobě a bylo obdrženo 231 odpovědí na hodnotu NPS a 153 dobrovolných komentářů.

NPS

NPS zjištěné u offline zákazníků z kamenných prodejen dosáhlo hodnoty 25,97 a je zobrazeno v tabulce 3.

Postup výpočtu NPS:
$$\frac{(107-47)}{231} \times 100 = 25,97$$

Rozdíl mezi promoters a detractors je podělen celkovým počtem odpovědí. S pasivními výpočet neuvažuje. Vybraná společnost používá ve výsledku dvě desetinná místa při prezentaci NPS.

Z výsledku je patrné, že existuje mnoho prostoru pro zlepšení zákaznické spokojenosti a především více uspokojit pasivní zákazníky. Pro tento typ zákazníku je typické, že

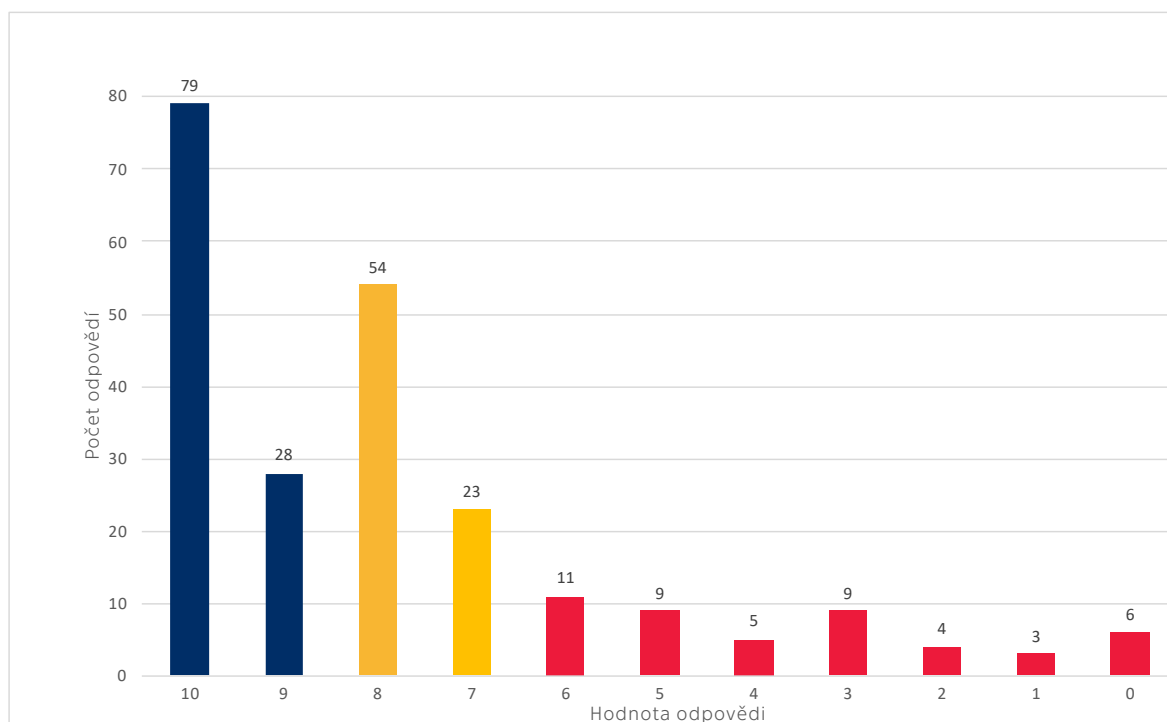
jsou bez nadšení a je pro ně snadné přejít ke konkurenci. Ve výzkumu těchto zákazníků bylo 33 %, to je prostor, kde společnost může hodnotu NPS navýšit. Hodnot NPS, kterých dosahuje společnost u online zákazníků je zcela rozdílná a společnost by tedy měla tuto hodnotu zjišťovat zvlášť. Za každé NPS by měl být zodpovědný personál dané prodejny, protože právě oni mohou ovlivnit zákaznickou spokojenost. Společnost přichází o značnou část informací, především o chování personálu na prodejnách a o samotném procesu nákupu z pohledu zákazníka.

Společnost díky měření spokojenosti na kamenných prodejnách pokryje velkou část zákaznické cesty. Hodnota NPS na prodejnách se musí projevit jako KPI v pohyblivé složce mzdy daných prodejen a komentáře brát jako popud ke zlepšování.

	Promoters (10-9)	Pasivní (8-7)	Detractors (6-0)
Počet odpovědí	107	77	47
Procento	46%	33%	20%
NPS	25,97		

Tabulka 3: Vyhodnocení NPS offline zákazníků

Na grafu 3 je možné pozorovat četnost jednotlivých hodnot při měření NPS offline zákazníků.



Graf 3: Četnost hodnot NPS

Komentáře

Vyhodnocení komentářů (viz graf 4) probíhalo ručně a dalo se rozdělit do třech kategorií:

1. Celková zkušenost

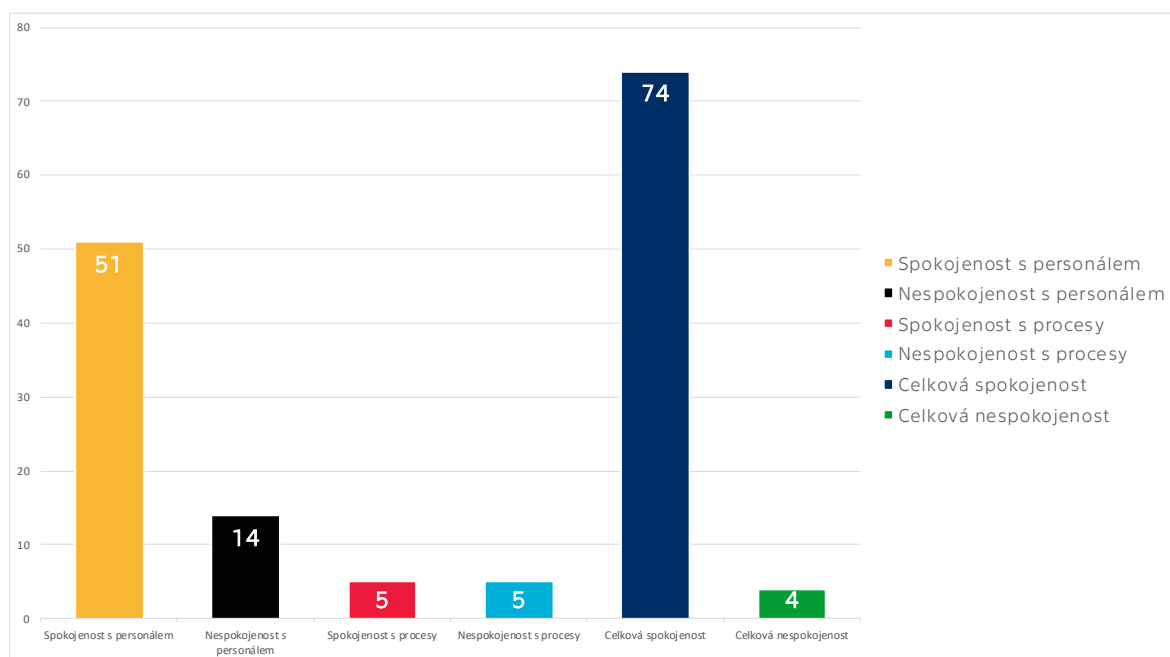
52 % komentářů se týkalo celkové spokojenosti nebo nespokojenosti se zkušeností na prodejně. Zejména se jednalo o jednoslovné odpovědi (např. vynikající, dobrá, špatná).

2. Personál

42 % komentářů se týkala zkušeností s personálem na dané kamenné prodejně. 33 % komentářů bylo hodnoceno kladně, protože zde byl personál vstřícný, ochotný, znalý produktů a služeb. Objevovaly se i odpovědi, že personál prodejen byl upřímný a diskrétní. Na druhou stranu objevila se celá řada negativního slovního hodnocení, která vzešla z personálu. Zejména si respondenti stěžovali na nevěnování se zákazníkům, absence taktosti, neznalost produktů a nevhodné chování.

3. Procesy

6 % komentářů se týkalo spokojenosti s procesy. Za pozitivní respondenti považovali rychlost nákupu na prodejně, širokou nabídku doplňkových služeb a rychlost reklamace. Za negativní považovali především nepřehlednost prodejny, dlouhé čekání ve frontách, vyprodané zboží a proces reklamace.



Graf 5: Vyhodnocení komentářů

9 Návrhy doporučení měření zákaznické spokojenosti

Autor navrhuje na základě získaných poznatků určitá doporučení pro měření zákaznické spokojenosti ve vybrané společnosti.

Základním nedostatkem stávajícího stavu měření je, že společnosti unikají informace o spokojenosti offline zákazníků na kamenných prodejnách, protože společnost měří pouze proces s vyřízením objednávky a to jen u online zákazníků. Měření na prodejnách zabraňují programátorské kapacity, protože jsou upřednostňovány důležitější projekty s vyšší prioritou. Mimo finančních nákladů na IT implementaci by musela projít značná část zaměstnanců na prodejnách školením právě pro podporu zákaznické spokojenosti. Společnost sice provádí mystery shopping, aby si ověřila fungování prodejen z pohledu zákazníků. Ale měření zákaznické spokojenosti by přineslo větší náhled do zásadních informací o procesech spojených s nabídkou zboží a služeb a s obsluhou zákazníků přímo na kamenné prodejně. Dále společnost neměří a neptá se na zákaznickou spokojenost s reklamacemi, s obslužením na zákaznickém centru a spokojenost s produktem jako takovým, protože není pokrytý celý zákaznický cyklus. Měření těchto míst by však společnosti pomohlo k eliminaci chyb, k zefektivnění procesů a s tím spojeným budování brandu a stát se specialistou na zákaznické cestě. Produkt má možnost zákazník sice ohodnotit v komentáři, ale v ideální situaci by společnost měla zasílat i dotazník v delším časovém horizontu, jak je zákazník spokojen s produktem jako takovým. Aktuálně takovouto možnost společnost nemá. Společnost by tuto vazbu posléze mohla zhodnotit jako recenzi na webové stránky.

Společnost k měření zákaznické spokojenosti využívá externí společnost. Osobně navrhuji, aby investovala finanční prostředky pro tato měření a s tím spojený reporting měla ve svých rukou. Jakkoli bude společnost muset něco upravovat v dotaznících, případně fungování měření spokojenosti i na prodejnách mohla by tyto úpravy dělat okamžitě.

Měření zákaznické spokojenosti podle NPS na kamenných prodejnách

Z výsledků dotazníku realizovaným autorem je patrné, že hodnota NPS od offline zákazníků je mnohem nižší než u online zákazníků. Jedním z důvodů je menší množství respondentů, ale je zde patrná nespokojenost ovlivněná především prodejním

personálem, proto ke zlepšování procesů na prodejnách mohou dopomoci slovní komentáře. Hodnota NPS by se měla nadále promítat jako KPI do pohyblivé složky zaměstnanců prodejen, ale již ne měřená z online zákazníků, ale přímo ta měřená u zákazníků z prodejen. Zjišťování informací o spokojenosti zákazníků, jejich názorů a implementace náprav povede ke zvýšení zákaznické spokojenosti a k eliminaci chyb v procesech na prodejnách.

Data, která o zákaznících společnost získává jsou z větší části z webových stránek. Měl by tedy vzniknout projekt „registrace na prodejnách“, kde by se zaměstnanci kamenných prodejen při prodejním rozhovoru dotazovali zákazníků, zda si chtějí nechat vytvořit účet. Zákazník by se díky této registraci nemusel starat o své účtenky, měl by přehled o svých službách, záruční době apod. Ke snížení nákladů by přispělo i to, že by zákazník neměl žádnou plastovou kartičku. Registrovaný zákazník by při budoucích nákupech pouze nadiktoval svou mailovou adresu a nákup se přiřadí k jeho účtu. V případě, že by si zákazník nemohl vzpomenout na svůj e-mail (např. kupuje produkt rodinným příslušníkům), stačila by adresa a společnost by tak dohledala konkrétního zákazníka. Registrovaný zákazník získává benefity v podobě možnosti vrácení zboží do 30 dnů nebo vyřízení reklamace do 14 dnů. Jsou to nabídky, které by společnost mohla učinit, aby získala informace o zákazníkovi a díky tomu měřit jejich zákaznickou spokojenost na prodejnách. Společnost se navíc snaží žít ekologicky, proto by registrace zákazníků mohla eliminovat množství faktur a účtenek, které by se zasílali mailem a tím pádem šetřit životní prostředí.

Z pohledu prodejen by mělo pomoci i to, že pokud se společnosti podaří mít identifikované nákupy na prodejnách a posílat NPS dotazník i offline zákazníkům. Umožní to hodnotit procesy čistě a jenom na prodejnách, kam nebudou vstupovat žádné jiné faktory.

Dotazník NPS by se odesílal všem registrovaným zákazníkům na prodejně ve znění:

„Doporučili byste společnost svým přátelům a známým na základě zkušeností na prodejně?“, doplněná o dobrovolný komentář: „Napište prosím, jaká byla Vaše zkušenost s procesem nákupu a personálem na prodejně společnosti“

První otázka by měla dle metriky NPS možnost škálového hodnocení 0-10.

Měření spokojenosti na zákaznickém centru

Pro měření spokojenosti na zákaznickém centru doporučuji využívat metodu CES¹⁸, která využívá škálovitého hodnocení s dotazem jak snadné bylo vyřešit problém. Toto měření by se provádělo automatickou SMS zprávou po ukončení hovoru. Text zprávy by nesl: „*Jak snadné nás bylo kontaktovat a vyřešit problém?*“ a pomocí odpovědi by na škále 1-7 udělal hodnocení. V případě negativních hodnot by se zákazník měl znovu kontaktovat a doptat se na vzniklé potíže. Každý zaměstnanec by posléze měl v pohyblivé části mzdy stanovené KPI ve formě CES, které musí splnit. Společnost by touto formou měření zákaznické spokojenosti zjistila, kde jsou chyby a na ty se posléze zaměřit. Po eliminaci chyb by mohlo dojít ke snížení vytíženosti zákaznické linky.

Měření spokojenosti s produktem

Pro spokojenost zákazníků s produktem doporučuji využít metodiku CLI¹⁹, která v sobě obsahuje prvky NPS, ale ptá se na doplňující otázky pro škálování pravděpodobnosti nákupu dalších produktů. Oproti NPS vidím výhodu, že i sám zákazník je pobídnut k opakování nákupu. Formulář by měl obsahovat pole u každé otázky pro komentář. V případě vyplnění by společnost mohla plánovat konkrétní skladové zásoby a využít k personalizované marketingové komunikaci. Otázky by se odesílaly formou e-mailu v následujícím znění:

1. *Jak je pravděpodobné, že výrobek doporučíte přátelům a rodině?*
2. *Jak je pravděpodobné, že u společnosti nakoupíte v budoucnu?*
3. *Jak je pravděpodobné, že vyzkoušíte naše další produkty nebo služby?*

Spolu s otázkami doporučuji společnosti odesílat i typy a rady jak daný výrobek ve své kategorii používat.

Systém měření NPS, CES a CLI doprovázený možností komentářů přináší společnosti tu nejcennější zpětnou vazbu, kterou využívá ke svému rozvoji a zlepšování se. Pro zlepšení stávajícího systému doporučuji po zákaznické odpovědi odesílat automatickou děkovnou odpověď. Tuto práci by do procesu zpracování NPS, CES a CLI zařadila

¹⁸ Customer Effort score

¹⁹ Customer Loyalty index

administrátorka zákaznické databáze, která by měla možnost odesílat automaticky dva typy odpovědí:

1. Vážený zákazníku, děkujeme za Vaše hodnocení a komentář, kterému se v tuto chvíli věnujeme. (v případě negativního hodnocení)
2. Vážený zákazníku, děkujeme za Vaše hodnocení a těšíme se Vaší brzkou návštěvou (v případě pozitivního hodnocení)

Společnost by se tak personalizovala na konkrétního zákazníka, podpořila tím WOM²⁰ a svou zákaznickou zaměřenost.

Webového prostředí pro starší věkové skupiny

V části podbízení se zákazníkovi se cílí např. na mladé zákazníky v jiných médiích (např. sociální sítě). Webové stránky a kamenné prodejny jsou pro všechny stejné. Na prodejních nejsou rozdílné komunikační dovednosti, v případě, že mluví se seniorem nebo se studentem. Starší věkové skupiny se řadí spíše mezi offline zákazníky, protože ne všichni jsou zdatní v nových technologiích. Důvodem může být situace, že ne pro všechny je online prostředí intuitivní a přirozené jako pro mladší generace. Tím vzniká situace, že jen velmi málo toho společnost ví o zákaznicích starší generace. Situaci by pomohla vyřešit zjednodušená verze webových stránek společnosti se zaměřením právě na produkty, které nakupují tyto skupiny. Následné měření by mohlo probíhat pomocí In-app survey, kdy by se těsně po dokončení nákupu nebo opuštění stránky objevil formulář se zodpovězením otázky, jak snadné bylo pro zákazníka orientovat se na webových stránkách. Tímto způsobem by společnost získala informace o tom jak se zákazník na e-shopu cítí, co mu chybí a optimalizovat tak jeho fungování, právě pro starší věkové skupiny.

²⁰ Word of mouth

Závěr

Diplomová práce byla zpracována na téma *Návrh optimalizace měření spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti*. Cílem bylo navrhnout doporučení pro zlepšení stávajícího systému měření zákaznické spokojenosti ve vybrané společnosti. Doporučení vznikla na základě teoretických podkladů, rozhovorů s odpovědnými osobami ve společnosti, realizovaného dotazníkového šetření a také zkušeností autora, který je ve společnosti zaměstnán.

Zákaznická spokojenost a s ní související měření je v současnosti velmi aktuální problematika. Pro úspěšné společnosti musí být v dnešní době vlastní mimo konkurování cenou, produkty a nabízených služeb především podpora zákaznické spokojenosti. Měření zákaznické spokojenosti je zásadní pro růst jakékoli společnosti. Je tedy důležité sledovat tento faktor a především s jeho výsledky efektivně pracovat v podobě zlepšování procesů ve společnosti.

Pro výzkum byla zvolena kvalitativní metoda – strukturovaný rozhovor, který probíhal pomocí webové aplikace. Byl sestaven dotazník, který obsahoval cca 45 otázek. Bylo realizováno celkem 5 expertních rozhovorů s manažerkou z CRM oddělení, manažerem správy zákaznických databází, ředitelkou marketingové komunikace, manažerkou náborů, adaptace a vzdělávání a manažerem prodeje.

Kvantitativní výzkum, kterého se zúčastnilo 231 respondentů. Tento výzkum sloužil pro zjištění hodnoty NPS přímo na kamenných prodejnách. V neposlední řadě bylo ke zpracování diplomové práce využito mnoha interních dokumentů vztahující se k řešené problematice.

Na základě zjištěných informací se jedná o společnost, která zákaznickou spokojenost a následné zpracování dat využívá v maximální možné míře. Okamžitě implementuje nápravná opatření do svých procesů. Tato opatření vznikají mnohdy i operativně během několika málo minut.

V úvodu praktické části je představena vybraná společnost, která se zabývá prodejem spotřební elektroniky. Následuje část, která se věnuje jak se společnost zaměřuje na zákazníka, jak podporuje jeho spokojenost pomocí VIP programu, jaké informace o zákaznících společnost získává a jak s nimi pracuje a také jakým způsobem je postaveno školení zaměstnanců právě ke spokojenosti zákazníků. Dalším bodem je zákaznická

cesta a marketingová komunikace ve vybrané společnosti a její podrobné rozepsání v celém cyklu zákaznického nákupu.

Společnost používá standardizovanou metriku NPS a oslovuje tím online zákazníky po dokončení nákupu. Je zde popsán proces zpracování, vyhodnocení získaných dat a komentářů a jejich následné využití ve společnosti. V závěru je uvedeno jak se hodnota NPS projevuje jako zákaznické KPI vybrané společnosti.

Ačkoli se zpočátku jeví měření zákaznické spokojenosti ve společnosti zcela bezchybné, po hlubším prozkoumání považuje autor za základní nedostatek, že se zjišťuje spokojenost pouze u online zákazníků, kteří se společnosti přijdou do kontaktu na webových stránkách a to pouze po uskutečnění nákupu.

Proto byl realizován kvantitativní průzkum, zaměřený na zjišťování NPS u zákazníků navštěvujících kamenné prodejny, ze kterého vzešly detailnější informace o fungování daných prodejen a s tím spojené zákaznické spokojenosti.

Měření a využití zákaznické spokojenosti společnost využívá dle teorie správným způsobem a i vhodnou metodu v podobě NPS. Nedostatek autor spíše sledává v touchpointech, kde by se zákaznická spokojenost měla měřit. Společnost by se dle návrhů autora měla zaměřit na měření zákaznické spokojenosti především u zákazníků přicházejících do kamenných prodejen. Informace o těchto zákaznících společnosti zcela uniká. Společnost také neměří zákaznickou spokojenost s reklamacemi na zákaznickém centru a s produktem jako takovým, čímž ztrácí informace o procesech, kde je potenciál pro zlepšení interních procesů. Jedním z návrhů je tedy i registrace zákazníka na prodejně, aby společnost získala potřebné údaje k odeslání dotazníku.

Seznam použité literatury

- CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press. 190 s. ISBN 80-25-1079-81
- CHLEBOVSKÝ, Vít, 2017. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizované řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada. 124 s. ISBN 978-80-271-0559-5
- JESENSKÝ, Daniel, 2018. *Marketingová komunikace v místě prodeje POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada. 504 s. ISBN 978-80-271-0252-5
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. Praha: Grada. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5
- KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. 258 s. ISBN 80-7261-010-4
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management. [4. vyd.]*. Praha: Grada. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-352-76
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2
- MIKULÁŠKOVÁ, Petra, 2015. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press. 408 s. ISBN 978-80-251-3727-7
- NENADÁL, Jaroslav, 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press. 310 s. ISBN 80-726-1110-0
- NENADÁL, Jaroslav, 2016. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press. 299 s. ISBN 978-80-7261-426-4
- NENADÁL, Jaroslav, Růžena PETŘÍKOVÁ, Milan HUTYRA a Petra HALFAROVÁ, 2004. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. 99 s. ISBN 80-02-01672-6
- NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-6287-6
- PARMENTER, David, 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7
- PELSMACKER, de Patrick, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. 581 s. ISBN 80-24-7025-41
- VYSEKALOVÁ, Jitka, 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada. 296 s. ISBN 978-80-247-4843-6
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4

Seznam internetových zdrojů

1. PROCHÁZKA, Jan, 2018. Customer journey: jak získat mapu, díky které zákazník rád dojde až k vám? In: Peak.cz – peníze, ekonomika, analýzy, komentáře [online]. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.peak.cz/customer-journey-jak-ziskat-mapu-diky-ktere-zakaznik-rad-dojde-az-k-vam/8379/>
2. FRAN Z, Annette, 2011. CX Journey Maps: Plotting the Customer's Journey. In: CX Journey [on-line]. 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://cx-journey.com/2011/11/cx-journey-maps-plotting-customers.html>
3. Retently.com, 2018. How to Create Your Customer Journey Map and Optimize the Touchpoints. In: Retently: Measure customer satisfaction using Net Promoter Score (NPS) [on-line]. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.rentently.com/blog/customer-journey-map/>
4. MERRIFILED, Ric, 2015. The Internet of Things Is Changing How We Manage Customer Relationships. In: Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders [on-line]. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/06/the-internet-of-things-is-changing-how-we-manage-customer-relationships>
5. RAWSON, Alex, DUNCAN, Ewan, JONES Conor, 2013. The Truth About Customer Experience. In: Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders [online]. 2020 [cit. 2020-03-29] Dostupné z: <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>
6. SMILANSKY, Oren, 2015. What You Need to Know About Customer Experience Maps. In: CRM Magazine – Customer Relationship Management, Social CRM, CEM – Destination CRM [online]. 2020 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/What-You-Need-to-Know-About-Customer-Experience-Maps-104179.aspx?pageNum=4>
7. Salesforce.com, 2016. What is Customer Journey Mapping & Why is it Important? In: Salesforce UK Blog. [online]. 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/uk/blog/2016/03/customer-journey-mapping-explained.html>
8. NAGORNOV, Dan, 2019. Touchpoints and Channels in Customer Journey Mapping – UXPressia Blog. In: Customer & User Journey Map (CJM) | Customer Experience Mapping Tool – UXPressia [online]. 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://uxpressia.com/blog/touchpoints-and-channels-customer-journey-mapping>
9. Marketingstudyguide.com, 2020. Examples of brand touchpoints – THE Marketing Study Guide. In: THE Marketing Study Guide – Prepared by a marketing lecturer, designed for university-level students [online]. 2020 [cit. 2020-27-03]. Dostupné z: <https://www.marketingstudyguide.com/examples-brand-touchpoints/>
10. KRUTIŠ, Michal, 2016. Kano model | Michal Krutiš. In: Online marketingový stratég | Michal Krutiš [online]. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.krutis.com/kanuv-model/>
11. RICHARDSON, Adam, 2010. Touchpoints Bring the Customer Experience to Life. In: iimagineservicedesign.com [online]. 2020 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z:

<http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/09/Touchpoints-Bring-the-Customer-Experience-to-Life.pdf>

12. PASCAL, van Opzeeland, 2016. 6 Proven Methods for Measuring Customer Satisfaction. In: Userlike.com [online]. 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.userlike.com/en/blog/6-proven-methods-for-measuring-your-customer-satisfaction>
13. KRISS, Peter, 2014. The Value of Customer Experience, Quantified. In: Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders [online]. 2020 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/08/the-value-of-customer-experience-quantified>
14. KMOŠEK, Petr, 2019. Tři klíčové ukazatele výkonnosti vaší firmy — Petr Kmošek. In: KMOŠEK – Jsme poradenská a konzultační agentura pro firmy [online]. 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/ukazatele-vykonnosti-vykonu-vasi-firmy-kpi/>
15. DIXON, Matthew, FREEMAN, Karen, TOMAN, Nicholas, 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. In: Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders [online]. 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>
16. PASCAL, van Opzeeland, 2016. The Truth About Improving Customer Experience (CX). In: Userlike.com [online]. 2020 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.userlike.com/en/blog/improving-customer-experience>
17. MCGINNIS, Devon, 2019. Top 40 Customer Service Statistics. In: Salesforce.com [online]. 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/blog/2013/08/customer-service-stats.html>
18. STEIL, Tamina, 2017. The 6 Customer Service KPIs You Should Be Tracking. In: Userlike.com [online]. 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.userlike.com/en/blog/customer-service-kpi>
19. PAIS, Nancy, 2016. Net Promoter Score (NPS) - The Only KPI That Matters – 31West. In: Call Center Outsourcing Company | Call Center for USA [online]. 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.31west.net/blog/net-promoter-score-nps-the-only-kpi-that-matters/>
20. BIRKETT, Alex, 2018. What is Customer Satisfaction Score (CSAT)? In: HubSpot Blog | Marketing, Sales, Agency, and Customer Success Content [online]. 2020 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-score>
21. Retently.com, 2018. A Guide to Customer Satisfaction Metrics – NPS vs CSAT and CES. In: Retently: Measure customer satisfaction using Net Promoter Score (NPS) [online]. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.retently.com/blog/customer-satisfaction-metrics/>
22. SCHWAGER, Andre, MEYER, Chris, 2007. Understanding Customer Experience. In: Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders [online]. 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
23. REICHHELD, Frederick, 2003. The One Number You Need to Grow. In: Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders [online]. 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

24. Sisense.com, 2020. Conversion Rate – Marketing KPIs Examples | Sisense. In: usiness Intelligence (BI) Software & Analytics Platform | Sisense [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.sisense.com/kpi-library/online-marketing-kpis/conversion-rate/>
25. CREESE, Guy, BURBY, Jason, 2005. Web Analytics Key Metrics and KPIs. In: Larsbjorn.com. [online]. 2020 [2020-03-30]. Dostupné z: <http://blog.larsbjorn.com/download/WAA-key-metrics-and-KPIs.pdf>
26. Klipfolio.com, 2020. Sales Conversion Rate – Lead Conversion Metric – Klipfolio. In: Business Dashboard Software for Everyone – Klipfolio [online]. 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples/sales/sales-conversion-rate>
27. Storyboardthat.com, 2020. B2B vs. B2C Mapování Zákaznických Cest. In: Storyboard That: The World's Best Free Online Storyboard Creator [online]. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.storyboardthat.com/cs/mapa-cesty-b2b-vs-b2c-cesta-mapován%C3%AD>
28. Salesforce.com, 2020. What is CRM? In: What is CRM? - Salesforce.com [online]. 2020 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/>
29. WAACK, von Juliane, 2017. Touchpoint und Channel: wo liegt denn da der Unterschied? (Infografik). ec4u Blog [online]. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://blog.ec4u.com/touchpoint-channel-definition-customer-journey-infografik/>
30. DÖRFLINGER, Michael, 2020. Was ist der Unterschied zwischen Touchpoints und Channels im CJM? In: Digital Management. Michael Dörflinger »Digital Marketing »E-Commerce »Performance Marketing [online]. 2020 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.digital-management.at/unterschied-zwischen-touchpoints-und-channels-im-cjm/>
31. Retently.com, 2020. What is a Good Net Promoter Score? (2020 NPS Benchmark). In: Retently: Measure and improve customer satisfaction using NPS and CSAT surveys [online]. 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.retently.com/blog/good-net-promoter-score/>
32. YAN, Jamie, 2020. Good Net Promoter Score (NPS): What is it? | QuestionPro. In: Questionpro: Free Online Survey Software and Tools | QuestionPro® [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.questionpro.com/blog/nps-considered-good-net-promoter-score/>
33. Loopon.com, 2019. 5 Reasons Why you should Measure NPS® | Loopon. In: Loopon: Guest Satisfaction Surveys, Chat and Automated Upselling | Loopon [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.loopon.com/en/blog/5-reasons-why-you-should-measure-nps®>
34. GRINNELL, Ben, 2014. 4 Benefits of Word-of-Mouth Marketing – Two Legit. In: Twolegit: Two Legit – Strategic Digital Marketing – Social Media Specialist [online]. 2020 [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <http://www.twolegit.com/4-benefits-word-mouth-marketing/>
35. JACKSON, Ted, 2020. 18 Key Performance Indicator (KPI) Examples Defined. In: Clearpointstrategy: Balanced Scorecard Software | ClearPoint Strategy [online]. 2020 [cit.

2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.clearpointstrategy.com/18-key-performance-indicators/>

36. Wonderflow.com, 2019. Using Customer Churn rate KPI to show your business health – Wonderflow. In: Wonderflow – Customer feedback analysis in one go [online]. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.wonderflow.co/blog/video-measure-the-health-of-your-business-using-customer-churn-rate-kpi>

37. Portebrown.com, 2020. Porte Brown News: KPI of the Week: Customer Churn Rate. In: Top Business Accounting Firm in Chicago – CPA Firm | Porte Brown [online]. 2020 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.portebrown.com/news/kpi-of-the-week-customer-churn-rate>

38. Capillarytech.com, 2020. Importance Of Loyalty In A Hypercompetitive Market. In: Retail CRM, Ecommerce Platform & Loyalty Program | Capillary [online]. 2020 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.capillarytech.com/know-how/customer-loyalty-metrics/#>

39. REYES, Johny, 2020. Effective Metrics to Measure Customer Loyalty. In: Gamified Customer Loyalty Platform – Social & Loyal [online]. 2020 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.socialandloyal.com/effective-metrics-to-measure-customer-loyalty/>

Normy

ČSN ISO 9000. Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. 88 s. Třídící znak 010300.

Dostupné z: <https://www.nlnorm.cz/terminologicky-slovník/56759>

ČSN ISO 9000. Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. 88. Třídící znak 010300.

Dostupné z: <https://www.nlnorm.cz/terminologicky-slovník/56847#id-56847>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zákaznicky orientovaná organizace.....	8
Obrázek 2: Matice spokojenosti a loajality.....	10

Seznam tabulek

Tabulka 1: Cyklus zákazníka v návaznosti na měření spokojenosti v touchpointech ..	55
Tabulka 2: Ceník tolerovaného procenta stížností.....	62
Tabulka 3: Vyhodnocení NPS offline zákazníků	65

Seznam grafů

Graf 1: Model Kano	26
Graf 2: Vývoj NPS vybrané společnosti	61
Graf 3: Četnost hodnot NPS	65
Graf 4: Četnost hodnocení NPS	65
Graf 5: Vyhodnocení komentářů.....	66

Seznam diagramů

Diagram 1: Mapa zákaznické cesty	48
--	----

Seznam příloh

Příloha 1: Otázky pro zpracování praktické části 1/2	79
Příloha 2: Otázky pro zpracování praktické části 1/2	80
Příloha 3: Dotazníkové šetření.....	81

Přílohy

Otázky k diplomové práci

Vítek Litoš

1. Úvod - představení vybrané společnosti

- Krátká charakteristika společnosti
- Naše aktivity a hodnoty (vize, mise)
- Jak se zákaznická zaměřenost projevuje ve firemní kultuře?
- zde bych chtěl mít i kapitolu *Taktické nástroje 4P* → *Product, Price, Place, Promotion* (Jaké produkty a služby nabízíme, zda je cena ok, apod.)
- Jak naše společnost školí své zaměstnance při komunikaci se zákazníky? (rozšíření 4P) Příčinou ne/spokojenosti mohou být právě i zaměstnanci a v závěru mi může 4P sloužit s čím vším mohou být naši zákazníci nespokojeni.

2. Zákazníci

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Charakteristika našich zákazníků (typy) a jejich segmenty (pokud to půjde)
- Liší se podle logiky CRM komunikace se zákazníky v různých segmentech (jiné nástroje, jiné produkty a služby)
- Je možné pozorovat rozdíly mezi offline a online zákazníky? (Počty, typy, apod.)
- Jaká data o zákaznících shromažďujeme a jak je posléze využíváme ke komunikaci (nahlédnutí do systému CRM)
- Jsme při získávání dat o zákaznících omezeni GDPR? (Omezuje nás to zásadně?)
- Evidují se dlouhodobí zákazníci a probíhá s nimi rozdílná marketingová komunikace

3. Touchpointy

- Má naše společnost zmapovanou zákaznickou cestu a jak s ní pracuje?
- Pokud máme CJM. Je pro každý segment zákazníků zpracována zvlášť?
- Jaké touchpointy na CJM naše společnost má a které přinášejí nejvíce ovoce:
 - a) kde jsou zákazníci chyceni a "o-sale-ování"
 - b) kde je možno nejvíce ovlivnit jejich spokojenost
 - c) v jakých naopak cítíme slabá místa

4. Kanály

- Jaké kanály používáme ke komunikaci se zákazníky a jak se liší jejich používání napříč segmenty zákazníků?
- Jakou roli pro naši společnost hrají sociální média (jako *touchpoint*) a sledujeme aktuální dění?
- Organizuje naše společnost akce a veletrhy pro oslovení potenciální zákazníků (spadá pod 4P)

5. Spokojenost v touchpointech

- Jak a proč vůbec zjišťujeme spokojenost našich zákazníků?
- Je zjišťování spokojenosti dostatečné nebo nám někde unikají reakce a odpovědi zákazníků?
- Máme "někde" zákazníka, ale naopak nemáme nástroje na měření jejich spokojenosti? (resp. Máme správně *zanalyzované* a správně vybrané touchpointy)

6. Metriky

- Stávající stav měření spokojenosti zákazníků?
- Jaké metriky pro měření zákaznické spokojenosti využíváme a proč je měříme?

- Jaké tým oslovuje zákazníky a jsou to správní respondenti?
- Kdy a kde je tým oslovujeme?
- Jak často se měření odehrává?
- Je NPS měřeno dle literatury v bodech nebo po české degeneraci v %?
- Jak NPS vypadá (jaké pokládáme otázky resp. pokládáme něco potom?) a jak se s ním posléze u nás pracuje:
 - a) Kdo to hodnotí?
 - b) Kam jdou výstupy z NPS?
 - c) Jak se s daty získanými z měření zákaznické spokojenosti dále pracuje a jak jsou vyhodnocovány?
 - d) Kdo dostává zpětnou vazbu?
 - e) Vznikají nápravná opatření z těchto výstupů? (Pokud je index NPS špatný, co děláme? Měníme postupy a procesy? Bereme si z toho ponaučení (pozitivní i negativní)
- Používáme ke zjištění zákaznické spokojenosti jen NPS nebo i další techniky? (Pokud ano, jak spolu souvisí)
- Kdo nastavuje cíle NPS (a proč zrovna tolik)
- Jak se daří tyto cíle naplňovat a co děláme proto, abychom je naplňovali?
- Ptáme se i na otázku: "Proč byli spokojeni?"

7. KPI

- Co hodnota zákaznické spokojenosti znamená pro celou společnost?
- Jak se NPS promítá do KPI?
- Jaké jiné zákaznické KPI používáme?
- Zjišťujeme i ztrátu a její důvody zákazníků?
 - retence, konverze, churny, CLI, ...
- Jak se hodnota NPS komunikuje zaměstnancům? (všem)

Zákaznická spokojenost v kamenných prodejnách [redacted]

Dobrý den všem!

Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který je určen pro potřeby mé diplomové práce. Práce se zabývá oblastí měření zákaznické spokojenosti na kamenných prodejnách společnosti [redacted]

Dotazník je určen POUZE off-line zákazníkům, to znamená, těm kteří provedli nákup přímo na prodejně v posledních 12-ti měsících.

(Nikoli pro ty, kteří přišli zaplatit a vyzvednout e-shopovou objednávku)

***Povinné pole**

Na které prodejně DATART proběhl Váš nákup? *

Vyberte

Zákaznická spokojenost

Doporučili byste [redacted] svým přátelům a známým na základě zkušeností na prodejně? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Určitě NE

Určitě ANO

Napište prosím, jaká byla Vaše zkušenost s procesem nákupu a personálem na prodejně [redacted]

Vaše odpověď

Zpět

Odeslat

Příloha 3: Dotazníkové šetření formou NPS

