

Zvýšení spokojenosti zákazníků vybrané pobočky České pošty, s. p.

Michal Jánošík

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal Jánošík**
Osobní číslo: **M17919**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Zvýšení spokojenosti zákazníků vybrané pobočky České pošty s.p.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice spokojenosti zákazníků.

II. Praktická část

- Analyzujte vybrané nástroje, které současně pobočka využívá ke spokojenosti zákazníků.
- Analyzujte potřeby zákazníků vybrané pobočky.
- Vypracujte doporučení pro zvýšení spokojenosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HOFFMAN, K. Douglas, John E. G. BATESON, Emma H. WOOD a Alexandra J. KENYON. Services marketing: concepts, strategies and cases. Australia: Cengage Learning, 2014, 624 p. ISBN 978-1-4737-0912-6.
MALÝ, Václav. Marketingový výzkum: teorie a praxe. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2008, 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
NENADÁL, Jaroslav. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?. Vydání 1. Praha: Management Press, 2016, 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
SPÁČIL, Aleš, 2003. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada, 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
TUČKOVÁ, Zuzana. Ekonomika služeb. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 175 s. ISBN 978-80-7478-006-6.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav logistiky
Datum zadání bakalářské práce: **7. ledna 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2019**

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštění-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčním využitím), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: MICHAL JANOŠEK

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na spokojenost zákazníků konkrétní pobočky České pošty, s. p. Data byla získána pomocí dotazníkového šetření.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou popsány poznatky, nabyté z odborné literatury zaměřené na zákazníka, jeho spokojenost a marketingový výzkum. V praktické části je představena společnost Česká pošta, s. p., dále je zde zpracována SWOT analýza a jsou zde vyhodnoceny údaje z dotazníkového šetření.

Cílem této práce nebylo pouze zhodnotit současný stav spokojenosti zákazníků dané pobočky, ale následně také navrhnout možnosti zlepšení, které povedou ke zvýšení zákaznické spokojenosti.

Klíčová slova: zákazník, spokojenost zákazníka, SWOT analýza, marketingový výzkum, dotazník

ABSTRACT

This bachelor thesis is focusing on customer satisfaction of specific branch office of Česká pošta, s. p. Data was obtained by using a questionnaire survey.

The thesis consists of two parts, theoretical and practical. The theoretical part describes the knowledge gained from professional literature focused on the customer, his satisfaction and marketing research. The practical part introduces the company Česká pošta, s. p., there is also a SWOT analysis and data from the questionnaire are evaluated.

The aim of this work was not only to evaluate the current state of customer satisfaction of the specific branch office, but also to suggest possibilities for improvement to improve customer satisfaction.

Keywords: customer, customer satisfaction, SWOT analysis, marketing research, questionnaire

Především bych chtěl poděkovat skvělým rodičům, kteří mě ve studiu vždy podporovali.

Dále děkuji vedoucí mé práce, paní doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. A paní vedoucí pobočky České pošty, s. p., která mi umožnila zpracovat toto téma.

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKAZNÍK A SPOKOJENOST	11
1.1 KDO JE TO ZÁKAZNÍK	11
1.2 TYPOLOGIE ZÁKAZNÍKŮ	12
1.3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	15
1.4 LOAJALITA ZÁKAZNÍKA.....	16
1.5 PÉČE O ZÁKAZNÍKA	17
1.6 HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKEM.....	18
1.7 MĚŘITELNOST ZÁKAZNICKÉ SPOKOJENOSTI	21
2 ANALYTICKÉ METODY	25
2.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	25
2.1.1 Proces marketingového výzkumu	25
2.1.2 Definování problému a cílů marketingového výzkumu.....	27
2.1.3 Metodika marketingového výzkumu.....	28
2.1.4 Marketingové nástroje.....	29
2.2 DOTAZNÍK.....	30
2.2.1 Osobní dotazování.....	30
2.2.2 Písemné a elektronické dotazování	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	33
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	33
3.2 HISTORIE.....	33
4 MARKETINGOVÝ MIX	35
5 SWOT ANALÝZA ČESKÉ POŠTY, S. P.	37
6 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	39
7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	40
8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ	53
ZÁVĚR	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	58
SEZNAM OBRÁZKŮ	59
SEZNAM TABULEK	60
SEZNAM PŘÍLOH	61

ÚVOD

Uspokojení zákazníka není vůbec jednoduché, protože zákazník dneška má mnoho požadavků. Ve službách to platí dvojnásob. Společnosti, které se rozhodly vydat se cestou podnikání ve službách, čelí stále novým výzvám v podobě nových a rostoucích nároků svých zákazníků. Musí vyvinout maximální úsilí pro uspokojení jejich potřeb.

Bakalářská práce se bude zabývat analýzou spokojenosti zákazníků pobočky České pošty, s. p. V reakci na tuto analýzu budou navržena doporučení na zlepšení současné situace. Tato pobočka je v obci, která má přes 4 000 obyvatel, nachází se ve Zlínském kraji v okrese Uherské Hradiště. Analýza bude provedena pomocí dotazníkového šetření, které je pro danou problematiku ideální.

Dotazníkové šetření patří k nejstarším a nejvýznamnějším technikám využívaným ke sběru informací. Mezi výhody patří možnost využití různorodých typů otázek (otevřených, polo-zavřených nebo uzavřených), flexibilních způsobů sběru informací (elektronicky, osobně, telefonicky apod.) a jejich následné vyhodnocování.

První část práce bude zaměřena na teoretickou část, která se věnuje zákazníkovi, taktéž jeho spokojenosti a marketingovému výzkumu.

V druhé části práce, která má praktický ráz, bude představena společnost Česká pošta, s. p. Dále bude proveden výzkum spokojenosti zákazníků pomocí již výše zmiňovaného dotazníkového šetření o 13 otázkách. Tento výzkum bude zkoumat jednotlivé faktory ovlivňující spokojenost zákazníků dané pobočky, taktéž bude zjišťovat, u čeho by samotní zákazníci uvítali zlepšení. Následně budou zjištěná data graficky znázorněna a okomentována.

V závěru práce budou vypracována doporučení na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření. Tato doporučení jsou v podstatě detailně popsány jednotlivé kroky, které pobočka může učinit a aplikovat za účelem zvýšení spokojenosti svých dosavadních zákazníků.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavní cíl této bakalářské práce je zjištění a posouzení spokojenosti zákazníků konkrétní pobočky České pošty, s. p. Spokojený zákazník je základem pro úspěšnou společnost. Z tohoto důvodu je velmi podstatné a odůvodněné spokojenost sledovat, měřit a následně porovnávat její vývoj.

Česká pošta, s. p. má dlouholetou tradici a dlouhou dobou byla taktéž jediná ve svém oboru. S rostoucím podílem služeb jako ekonomického sektoru však začalo služby tohoto rázu provozovat stále více konkurenčních subjektů. Tím pádem celá společnost i jednotlivé pobočky nesmí usnout na vavřínech, měly by se snažit vyjít zákazníkům vstříc a být tak konkurenceschopní. Výsledky tohoto výzkumu by měly pomoci konkrétní pobočce zjistit, s čím zákazníci jsou spokojeni/nespokojeni, a co by se podle nich dalo zlepšit.

Mezi **dílní cíle** práce patří odkrytí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Zjištění zákaznických názorů a preferencí s faktory přímo související s jejich pobočkou pošty a následná aplikace těchto zjištění k vytvoření doporučení pro zvýšení spokojenosti zákazníků.

Na úvod bude nutné provést rešerši odborných literárních zdrojů v teoretické části, na tyto podklady bude přímo navazovat zpracování analýz v praktické části. K těmto analýzám jsou potřeba určitá data, jejichž sběr proběhne pomocí marketingového průzkumu, a na jehož základě budou následně vytvořena doporučení.

Tento průzkum bude mít kvantitativní charakter a bude proveden pomocí dotazníkového šetření. Respondenti budou odpovídat buď osobně osobě dělající průzkum nebo pomocí elektronického dotazníku přes internet. Výzkum bude probíhat od poloviny dubna do začátku května. Cílovou skupinu tvoří všichni zákazníci využívající danou pobočku pošty.

Dotazník bude zpracován a převeden do vizuální formy pomocí softwaru MS Excel. Výsledky budou následně okomentovány a budou základním kamenem pro tvorbu doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKAZNÍK A SPOKOJENOST

Zákazníka definuje Spáčil (2003, s. 17) takto: „*Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.*“

1.1 Kdo je to zákazník

Spáčil (2003, s. 21) dále nejčastěji pracuje s pojmy spotřebitel nebo firemní zákazník. Rozdíl mezi těmito pojmy tkví v tom, že spotřebitel potřebuje produkt pro uspokojení své osobní potřeby nebo k zajištění rodinných potřeb. Firemní zákazník kupuje produkt z jiného důvodu, a to přímo či nepřímo z důvodu zlepšení vlastní výroby, obchodu nebo poskytování služeb. Navzdory těmto odlišnostem si stojí za tím, že zákazníkem je každý. I spotřebitel i nákupčí pro zákazníka firmy je v první řadě lidská bytost, proto najdeme u obou případů stejné vlastnosti, které mají zásadní vliv na to, zda daný obchod vůbec proběhne.

Následně popisuje tři fáze cyklu, kterými zákazníci procházejí:

- **Hledání** – na počátku vznikne samotná potřeba zákazníka, který následně hledá nejlepší variantu, jakou může svou potřebu uspokojit. Podstatným faktem je, jakým způsobem je samotná potřeba definována, s upřesněním popisu potřeby („mám žízeň“ vs. „dal bych si 30 let staré šampaňské na zahrádce příjemného baru při západu slunce“). Na základě specifikace potřeby si zákazník utvoří seznam dodavatelů splňující podmínky. Dále může na základě předchozích zkušeností s doplňujícími dotazy např. („Stihnu do západu slunce přijet do daného podniku?“, „Byl jsem tam minule spokojený?“ apod.) vyselektovat správného dodavatele. Na tuto fázi mají velký vliv nejen nástroje marketingu, nýbrž i zážitky samotného zákazníka z předchozí zkušenosti nebo z poznatků, které se zákazník dozvídá od jiných.
- **Konzumace** – tato fáze je důležitá pro opakovaný nákup zákazníka u stejného dodavatele. Marketing není v této fázi tak silným nástrojem, důležité je spíše zaměření na péči o zákazníka – zájem o to, jak je spokojený, zda je vše v pořádku a v případě že není, zajištění včasné nápravy. Zákazník pocítuje, že se dodavatel zajímá o jeho spokojenost a zároveň se zvyšuje šance, že zákazník si zapamatuje pozitivní zážitek.
- **Hodnocení** – v poslední etapě cyklu zákazník hodnotí, jestli nově získaná zkušenost, kterou právě nabyt, odpovídala jeho očekávání nebo byla pod/nad očekávání. Toto

zhodnocení se odvíjí od více kritérií. Zda byly závady včas nalezeny a vyřešeny, jak byl dodavatel schopen jednat v reakci na změny v očekávání atd. Tato etapa navazuje na fázi konzumace, v případě spokojenosti zákazníka se z něj pravděpodobně stane trvalý zákazník, který bude u daného dodavatele nakupovat opakovaně. (Spáčil, 2003, s. 21-22)

Boučková (2003, s. 329) za zákazníka má každého, kdo se jakýmkoliv způsobem dostane do styku s obchodníkem. Toto tvrzení naznačuje, že není zákazníkem pouze ten, kdo opravdu dotáhne obchod do konce a uskuteční ho, nýbrž i takový člověk, který navštíví samotnou prodejnu či provozovnu a zajímá se o nabízené zboží či služby nebo si prohlíží danou nabídku. Při běžné formulaci se mnohdy stává, že pojmy zákazník a spotřebitel jsou zaměňovány. Spotřebitel je člověk, který samotné výrobky využívá, zároveň ale nemusí být přímo zúčastněný v nákupu. Tím pádem může být zákazník kupujícím a spotřebitelem jedinou osobu, ale není to pravidlem. V jiném případě nemusí být spotřebitel kupujícím, a kupující spotřebitelem.

1.2 Typologie zákazníků

Filipová (2011, s. 71) tvrdí, že zákazník je unikátní, z tohoto důvodu je nutné ke každému zákazníkovi, dle jeho individuálních potřeb, pokud chceme být úspěšní v tom, co děláme. Na začátku je nezbytné promyslet si, jakým způsobem jednat, abychom obchod dovedli do zdárného konce. Při využívání pouze jedné formy prezentování bychom pravděpodobně velmi omezili škálu zákazníků, kteří by byli oslněni naší prezentací. Při živém rozhovoru, který probíhá při samotném prodeji, není dostatek času na podrobné zkoumání a analyzování zákazníka, abychom zjistili, jakým způsobem se k němu chovat, aby mu to vyhovovalo nejvíce, v takové situaci musíme reagovat okamžitě a své chování co nejvíce přiblížit tomu, co zákazníkovi vyhovuje. Pro tyto účely bylo vytvořeno několik typologií, jak odhadnout typ zákazníka a tím pomoci prodejci k výběru ideálního vystupování, chování.

Typologie prodejního chování

Vysekalová (2011, s. 237) prohlašuje, že Gretz a Drozdeck formulují rozmanité typy zákazníků z hlediska prodejce. Různorodost v chování vykládají na základě potřeby vést a rozměru družnosti. Dále doporučují, jakým způsobem se k takovým zákazníkům chovat, jak reagovat a jak je podnítit k nákupu. Rozlišují tyto druhy zákazníků:

- **Výkonný typ zákazníka** – tento druh zákazníka je samostatný a má ucelenou představu, jaký výrobek či službu hledá, co od něj očekává a čemu se na druhou stranu chce vyhnout. Jeho chování je otevřené a pozitivní, nechá si o daném výrobku či službě povykládat od prodejce. Zároveň se chová klidně, nezávisle a je dostatečně důrazný, na to aby se dokázal rychle rozhodnout či koupí uskutečnit či nikoliv. Prodejce nejlépe udělá, když vyzdvihne silné atributy dané služby/výrobku, které by pro tohoto zákazníka vyplynuly z případného nákupu.
- **Diktátorský typ zákazníka** – ve všem má vždy pravdu, o které je přesvědčen, rozhoduje se ve většině případů sám, ale zároveň je schopný i riskovat. Je velmi sebestředný. Prodejce by se měl pokusit užívat principy asertivity a nezapomenout na to, že tento typ zákazníka je nedůvěřivý i přesto, že je pro něj důvěra nezbytná. V případě, že se podaří prodejci si takového zákazníka získat, obvykle to je zákazník, jehož ochota spolupracovat je velmi hojná.
- **Byrokratický typ zákazníka** – může se při prvním kontaktu zdát, že s názory a návrhy prodávajícího souhlasí, realita je však jiná. Velmi těžce se rozhoduje a potřebuje dostatek času na to, aby se dobře rozmyslel. Prodejce nesmí jednat ukvapeně a musí projevit značnou dávku trpělivosti a krok po kroku si získat důvěru zákazníka k tomu, aby se zákazník rozhodl daný produkt nebo službu zakoupit.
- **Stabilní typ zákazníka** – pro většinu prodejců ideální typ zákazníka. Je přátelský, nemá problém se dát s prodávajícím do řeči a během hovoru klidně odbíhat od tématu samotného nákupu. Lze ho jednoduše ovlivnit a prodejce ho dostane k nákupu takovým způsobem, že poukáže na daný výrobek, který naprosto uspokojí jeho potřeby a je ve skvělém poměru cena/výkon. Dále taktéž může využít zákaznickovy potřeby uznání ostatních lidí a přesvědčí zákazníka o vhodnosti daného výrobku nebo služby. (Vysekalová a spol., 2011, s. 237)

Typologie nákupního chování

K tomu, aby mohl člověk využívat produkty či služby, které jsou nezbytné k jeho životu, musí je první nakoupit. Majoritní část lidí ovšem rozlišuje pojmy „*jít nakupovat*“ a „*dělat nákup*“. V prvním případě hovoříme o jistém druhu zábavy, kdy s největší pravděpodobností daný člověk stráví nějaký čas touto činností a zároveň utratí peníze v nákupním centru nebo obchůzkou svých oblíbených podniků/obchodů. U druhé zmiňované činnosti jde spíše o povinnost o cílevědomé kupování nezbytných statků, jako jsou potraviny, jelikož je spížírna prázdná, nebo jít k holiči, protože vzhled vousů už je nesnesitelný. (Szmigin, 2015, s. 100)

Důvodem k nákupu je vždy určitý typ touhy člověka, který nákup uskuteční. Ať už se jedná o motivaci, potřebu či cíl. Rozmanité typy nákupního chování můžeme taktéž rozlišovat jiným způsobem – tím, co vlastně spotřebitel nakupuje. Jaký stupeň má míra jeho zaujatosti pro tyto jednotlivé produkty/služby a taktéž mezi jakými možnostmi volí. (Koudelka, 2010, s. 146-148)

Na základě uvedených okolností jsme schopni popsat tyto verze kupního chování, na které rovněž odkazuje mnoho jiných autorů:

- **Zvykové (obvyklé) kupní rozhodování** – jedná se o takový typ chování, který probíhá opakovaně a spotřebitel zde téměř vůbec nebere v potaz odlišné varianty. Opakovaně je kupována značka, se kterou je spotřebitel spokojen, má s ní pozitivní zkušenosti nebo mu byla doporučena. Je zde velmi nízká úroveň vnímání značek a rozdílů mezi nimi. (Koudelka, 2010, s. 146-148)
- **Kupní chování vyhledávající pestrost** – v tomto případě zákazníka zajímají značky a vnímá velmi velké rozdíly mezi nimi, často je střídá. Výběru však nepředchází dlouhé zkoumání a fáze rozhodování, zákazník se angažuje minimálně. Například si koupí poprvé značku „A“ a příště zase značku „B“, protože rád zkouší nové věci, vyhledává pestrost. Avšak značka samotná pro zákazníka příliš velkou roli nemá. (Kotler a kol., 2007, s. 333-336)
- **Kupní chování zmírňující nesoulad** – na rozdíl od předchozího typu chování, je u tohoto typu potřeba vysoké angažovanosti spotřebitele, který však považuje rozdíly mezi různými typy značek jako nepřilíš velké. V tomto případě jde většinou o nákupy, které nejsou pravidelné, za to jsou však velmi nákladné a taktéž rizikové. (Kotler a kol., 2007, s. 333-336)
- **Všestranné kupní chování** – tento typ chování je ze všech nejvíce komplexní, protože v sobě zahrnuje všechny části procesu rozhodování, kdy spotřebitel využije možnosti k tomu, aby si vyhledal informace, promyslel a zhodnotil různé alternativy. To následně vede k samotné koupi, které následuje vyhodnocení spokojenosti nebo nespokojenosti s koupí. S tímto typem chování se můžeme setkat zejména v případech, kdy je rozhodnutí dlouhodobé a nákladné nebo mají určitou duševní hodnotu pro spotřebitele. (Koudelka, 2010, s. 145)

1.3 Spokojenost zákazníka

Hague (2003, s. 161) píše, že nám může připadat jako samozřejmost, že v první řadě by se společnosti měly snažit uspokojovat své zákazníky. A to z toho důvodu, že když je zákazník spokojený, tak je velmi pravděpodobné, že nakupuje opakovaně a ve větším množství, dále může o svých zkušenostech referovat dalším potencionálním zákazníkům. V případě, že je velmi spokojen a spolupráce s obchodníkem mu připadá výhodná, je dokonce ochoten zaplatit více. Statistiky ukazují, že cena udržení zákazníka je desetkrát nižší ve srovnání s náklady na jeho získání. A mimo jiné je toto velmi silný důvod, proč udržovat zákazníka spokojeného a tím si ho udržet, když už jsme zákazníka získali.

Kozel (2006, s. 190) popisuje spokojenost, jako subjektivní dojem člověka při dosažení jeho přání a potřeb. Ta závisí jak na očekávání a zkušenostech, tak osobností konkrétního člověka a také prostředí, ve kterém vyrůstal nebo ve kterém se zrovna žije. Teoreticky je spokojenost spojována z teorie rozporu. Ten se zakládá na vytvoření očekávání zákazníka o attributech daného produktu a jeho využití a následujícího porovnání se zážitkem po nákupu. V případě, že je zážitek silnější, než jaký zákazník očekával, je zákazník spokojen, pokud je však slabší, tak je nespokojen.

Bureš a Řehulka (2006, s. 15-16) říkají, že v první řadě by si každá společnost měla uvědomit, kdo vlastně jsou jejich zásadní zákazníci a i to, jak dobře zná jejich spotřebitelské chování a kolik informací je možné o nich dohledat. Tyto faktory velmi napomáhají k nejúčinnější komunikace se zákazníky. Je to správně vedená komunikace, které tvoří základ nejenom vztahu se zákazníky, ale taktéž udržení samotného vztahu. Jako příklad můžeme poukázat na manželský pár, který dospěl až k rozvodu špatnou komunikací. Úplně stejný scénář může čekat na podnik a jeho zákazníky, pokud se podnik nebude snažit komunikovat tak, jak to zákazníkovi vyhovuje. Čím více toho víme o svém protějšku, tím lepší komunikace můžeme dosahovat.

Jádro spokojenosti podle Vašítkové (2014, s. 66) tkví v zákaznickově představě o tom, jak by měla být služba poskytována a porovnání s realitou. Spokojenost zákazníka můžeme stanovit těmito proměnnými:

- Image – je spojený s produktem, službou nebo společností a často je uveden jako první údaj v analýze spokojenosti.
- Očekávání zákazníka – tuto proměnnou zjistíme porovnáním samotné služby nebo produktu se zkušenostmi získaných v minulosti.

- Vnímání kvality – tato proměnná se týká produktu nebo služby a zároveň také personálu, služeb souvisejících s produktem či službou, dostupných informací souvisejících s nákupem a schopností přizpůsobovat se specifickým potřebám.
- Vnímání hodnoty – je tvořena prodejcovou odborností a profesionálním přístupem, taktéž ochotou jeho personálu a pozicí, kterou zaujímá vůči konkurenci
- Loajalitou zákazníka – o loajalitu se jedná v případě, že zákazník opakuje svůj nákup služby či produktu (Vašítková, 2014, s. 66)

Lošťáková a kol. (2009, s. 98) tvrdí následovně. Vyšší úroveň spokojenosti zákazníků zapříčiňuje opakované nákupy a taktéž prodlužuje dobu, po kterou zůstanou u stejného podniku bez potřeby hledat podnik z určité perspektivy lepší. Tato doba je mimo jiné závislá také na síle konkurenčního prostředí, ve které se podnik nachází. Je logické, že na trzích, kde je méně konkurence, lze zákazníka udržet mnohem snadněji než na trzích s vysokou mírou konkurence. A to z důvodu nízkého počtu alternativních dodavatelů a taktéž vysokých nákladů na výměnu dodavatele. Zákazníci pohybující se na trzích, kde existuje málo možných dodavatelů, jsou schopni zůstat u stejného dodavatele i přes značnou nespokojenost.

1.4 Loajalita zákazníka

Doyle (2011, s. 105) píše, že loajalitu je nutné si vybudovat postupně krok po kroku. Jako loajalitu může označit opakované nákupy produktů nebo služeb. Jiným nezvratným projevem loajality zákazníka je nákup produktu po zvýšení ceny. Pokud by loajální a nejspíše i spokojený nebyl, hledal by levnější alternativu u konkurence.

Hoffman a spol. (2014, s. 377) uvádí, že i když spousta podnikatelů zaměňuje pojmy loajalita a retence, pro naše účely loajalita reflektuje jak emocionální vazbu zákazníků, tak podnikání vůči služební firmě.

Nenadál (2016, s. 86) uvádí, že ačkoliv zde nesporně existuje určitý vztah mezi spokojeností zákazníka a jeho loajalitou, nebyl zatím přesně specifikován a jeho těsnost nebyla prokázána. Existují okolnosti, kdy je i velmi nespokojený zákazník „donucen“ zůstat zákazníkem loajálním a v opačném případě jsou i situace, kdy se při vysoké míře spokojenosti zákazník stane v budoucnosti „nevěrným“.

Loajalitu a spokojenost zákazníka nemůžeme za žádných okolností považovat za stejný atribut. Loajalitou označujeme oddanost vlasti, přátelům či rodině. V marketingu se však toto

slovo objevilo ve spojení se značkami. Toto slovní spojení můžeme tedy chápat jako mentální kladný vztah mezi výrobcem (jeho značkou) a zákazníkem. (Kotler, Bowen a Makens, 2014, s. 52)

„Možné důvody vysoké loajality zákazníků lze vyjádřit takto:

1. Očekávaný užitek z nákupu u dané firmy je vyšší než užitek u konkurenčních firem.
2. Spokojenost zákazníka je natolik vysoká, že vůbec nepřijde na myšlenku přejít ke konkurenci.
3. Musí-li klient při změně dodavatele překonat bariéry, které jsou značně vyšší než možný přínos ze změny.
4. Zákazník má sice jistotu, že identické či podobné služby je možné zakoupit i jinde, ale ve vaší firmě získá něco navíc. To navíc nemusí být nutně ekonomicky vyjádřitelné. Může to být třeba jen pocit, že si ho skutečně vážíme.“ (Nový a Petzold, 2006, s. 104)

1.5 Péče o zákazníka

Spáčil (2003, s. 18) uvádí 4 principy, které si můžeme povšimnout v případě, že hovoříme o kvalitní péči o zákazníky:

- **Otevřenost** – zákazník s vámi počítá jako s nejlepší nebo jedinou možností pro dodání určité služby. Čím více informací vám sdělí o tom, co potřebuje, tím snadnější a kvalitnější bude uspokojení jeho potřeb. Z důvodu reciprocit lidí je potřeba být k zákazníkovi taktéž otevřený a informovat ho o dané situaci, to v něm nastartuje otevřenost. Při budování dlouhodobého partnerství je otevřenost velmi důležitá, jelikož se může vyvíjet v něco více, a to ve sdílení informací o konkurenci, společným vyjednáváním o ceně nákladů, výpomocí různé podoby v dobách krize apod. Jsou také informace, které se nesdělují, ale je vhodnější mít výjimky ve sdělování informací než výjimky v nesdělování informací. Společnosti řídicí se touto otevřeností ku příkladu umožňují zákazníkovi sledovat jeho zásilku nebo nahlížet do výkonnosti systému. Využívání tohoto principu většinou vede k nárůstu spokojenosti zákazníka a k jeho pocitu, že má věci více pod kontrolou.
- **Proaktivita** – je samozřejmě jednodušší přizpůsobovat se „pouze“ podnětům od zákazníků. Lze ovšem zvolit přístup opačného ražení, a to předvídat a snažit se odhalit, co by tak mohlo zákazníka trápit, co může očekávat. Takový přístup ocení zákazník mnohem

více. Pravidlo prvního kontaktu se zákazníkem je nezbytnou součástí proaktivity. Jedná se o pravidlo, že v případě jakéhokoliv problému či předmětu řešení mezi zákazníkem a dodavatelem, dodavatel se vždy ozve zákazníkovi a ne naopak.

- **Férovost** – existují situace, kdy může dodavatel využít zatajení určitých informací ve svůj prospěch a tím v podstatě poškodit zákazníka. Zákazník takové jednání následně bude vnímat jako velmi nečestné, proto je nutné se takovému jednání vždy vyhýbat. Získat takovouto výhodu vůči zákazníkovi je v drtivé většině záležitost krátkodobá a hlavně jednorázová, jelikož většina zákazníků si takovéto jednání uchová v paměti a buď rovnou odejde ke konkurenci nebo jeho reakce bude adekvátní k předešlé nepoctivosti. Poručování principu férovosti nelze skloubit s budováním dlouhodobého partnerství se zákazníkem. Naopak dodržování přináší ovoce a ve většině případů vznikne dobrý vztah z obou stran a zákazník nebude zneužívat ve svůj prospěch situace, kdy je podnik v nevýhodné pozici.
- **Znalost zákazníka** – ten komu prodáváme, by měl pro nás být důležitý, stejně tak kým je a jaký je. A to v maličkostech i důležitých záležitostech.

1.6 Hodnocení zákazníkem

Tučková (2013, s. 61-62) definuje hodnocení služeb zákazníkem takto: „*Hodnocení služeb zákazníkem je nepřetržitý proces, který se vztahuje na aspekty před, v době a po dodání služby. Může mít různé formy a může se vyskytovat na různých stupních produkčního procesu s vlivem na celkové uspokojení ze služby. Hodnocení odráží kvalitu a spokojenost se službou ze strany spotřebitele. Spotřebitel může hodnotit např.:*“

- *kvalitu služby,*
- *spokojenost se službou,*
- *hodnocení,*
- *vliv ceny na hodnocení,*
- *průběh reklamace, popř. nápravu služby.*

Kvalita služby

Z perspektivy zákazníka a jeho žebříčku hodnot kvality služeb chápeme hodnotu, kterou kupující získá koupí dané služby. Kvalitu dělíme na dva rozměry:

- „hard“ – tato kvalita je měřitelná na základě stanovených měřítek, je objektivní a jedná se např. o čas potřebný k dodání, k obsluze apod.,

- „soft“ – na rozdíl od „hard“ rozměru kvality se zde jedná o velmi subjektivní hodnocení samotného zákazníka spojeného s atributy produktu, např. měření kvality dobrého umytí auta jako výsledek automyčky).

Zákazník se ve službách setkává s problémem spojeným právě se „soft“ kvalitou. Není vůbec jednoduché určit kvalitu služeb, které jsou rozmanité, a kde jsou požadavky klientů různorodé a jejichž kvalita jde ruku v ruce se subjektivním pocitem zákazníka. Zákazník si nekupuje samotnou službu jako nějakou věc, ale prospěch plynoucí z této služby, proto je jakost ve službách plní funkci toho, co zákazník od služby očekává. Toto chápání lze vysvětlit tak, že jakost služeb je závislá od hodnoty, připisované jí zákazníkem, a z toho důvodu je zásadním elementem při snaze docílit spokojenosti. (Tučková, 2013, s. 62)

Spokojenost

Touhy zákazníka a jeho potřeby jsou dva prvky, které spojuje spokojenost se službou. Rozznáváme zde více stádií dojmu spokojenosti, např. úleva, radost, překvapení a spokojenost. Více úrovní spokojenosti v průběhu procedury probíhající během poskytování služby rozlišují taktéž někteří odborníci. Např. zákazník přichází do styku s kontaktním pracovníkem, se kterým může být spokojený, ale nemusí, to samé platí pro jádro produktu a taktéž pro okolí, popřípadě se službami, které jsou doplňkové, nebo s organizací služby. Spokojenost se dá chápat jako určitý stav mysli, který může být odlišný v každém jednom případě. Např. host restaurace je nespokojený, protože čekal na jídlo velmi dlouho, ovšem když už se dočkal, tak bylo jídlo vynikající a obsluha byla taktéž velmi příjemná. Kromě toho může zákazník v průběhu procesu služby své hodnocení měnit, dokud dojde k závěrečnému celkovému hodnocení. V případě dosažení zákaznickovy spokojenosti díky kvalitě služby se podniku může povést pěstovat si stále zákazníky a také přilákat nové, a zároveň zvýšit podíl své činnosti na trhu. Zákazník, uvědomující si vysokou míru kvality služby, je spokojený zákazník a jeho pravděpodobnost, že se vrátí, je vysoká. To se projeví jako zvýšená věrnost podniku – opakovaný nákup služby. Věrnosti samotné se poslední dobou dává velká váha a je jí věnována veliká pozornost, protože je přímo propojena s podnikovou ziskovostí. (Tučková, 2013, s. 62)

Hodnocení

Z důvodu stále zvyšující se úrovně vědomostí jsou zákazníci způsobilí nezaujatě posoudit dílčí části služeb. Ty můžeme rozdělit podle toho, jestli jsou součástí průběhu služby nebo až jeho výsledku. V případě, že jsou součástí výsledku, dáváme důraz na dodání prospěchu

spotřebiteli. Prospěch by také měl být oceněn na základě nároku spotřebitele. Existují ovšem případy, ve kterých spotřebitel není schopen odhadnout rozsah poskytnuté služby, není v jeho silách ho posoudit objektivním způsobem z důvodu, že je to pro něj příliš těžké. Např. klient se může po masáži cítit lépe a uvolněně, ale už není v jeho moci odhadnout, zda masér použil vhodnou a nejlepší metodu pro dosažení úspěchu a také jestli tato náprava není pouze dočasná a nevyvine se v horší problém, než jaký byl před nápravou. Z tohoto důvodu můžeme říci, že zde bývá mnohdy časová nesrovnalost mezi dodáním a pocitem z ní pocházejícího prospěchu. Např. u služeb jako jsou právní poradenství/zastupování, zdravotnictví nebo vzdělávání. V případě že spotřebitel za jistých okolností není schopen ohodnotit výsledek např. při souhrnném mixu služeb, můžeme jako základ hodnocení uvést např. vystupování zaměstnance, oblečení, rychlost vyřízení nebo další faktory spojené s průběhem služby. Proces a výsledek služby jsou vzájemně závislé, což naopak neplatí. Je uplatňován názor, že u úrovně služby je určité minimum (s určitými prvky), v případě že se nám podaří toto minimum splnit, tak způsobíme spokojenost zákazníka. A je zároveň nutné dosáhnout těchto hledisek, aby byla služba vnímána spotřebitelem jako kvalitní. K tomu můžeme přidat další aspekty, které minimální úroveň navyšují, ty mohou být očekávané nebo se dají zařadit do ideální služby. Jako dobrý příklad může posloužit pronajímáný pokoj. Jsou zde jisté věci, které považujeme za samozřejmost. V případě, že všechno funguje, tak to nevede ke spokojenosti, ale k neutrálnímu stavu, jakmile však host nalézá problém, tak to okamžitě vede k jeho nespokojenosti. Např. nefungující topení, světlo, další elektronika či problémy v koupelně apod. To má za následek, že jsou zde prvky, které se berou jako samozřejmost, že jsou součástí služeb. Pokud jsou vadné nebo chybějí, mohou velmi negativně ovlivnit hodnocení služeb. (Tučková, 2013)

Vliv ceny na hodnocení

Majorita spotřebitelů je velmi citlivá na cenu a při hodnocení jí přisuzují velkou váhu. Je pro ně nutností posuzovat hodnotu způsobem cena/výkon, záleží především na tom, co dostanou za dané množství financí. V případě hmotných produktů se vztah mezi kvalitou a cenou až tolik neprojevuje. Avšak ve službách je pozorována pozitivní kladná závislost mezi cenou a předpokládanou kvalitou. To znamená, že zákazník očekává míru kvality přímo úměrnou k výši zaplacené cen – za více peněz očekává službu vyšší kvality. Podle všeho má cena vztah k oběma druhům hodnocení služby, k subjektivnímu i objektivnímu. (Tučková, 2013)

Reklamace a náprava služby

Nikdo není dokonalý. I služba může být poskytnuta neuspokojivě. Samotné jádro služeb předurčuje, že určité části v průběhu služby nemusí dopadnout tak, jak bylo původně zamýšleno. Ať už je chyba v dodávce služby, v krocích zaměstnavatele nebo jsou viníky samotní pracovníci, kteří dodávají službu. Selhání služby má za následek nespokojeného zákazníka. Ovšem v případě správně provedené náhrady se nemusí v každém případě jednat o ztrátu zákazníka. Zásadním problémem tkví v tom, že se firmy o selhání služby dozví až v momentě, kdy je zákazník velmi nespokojený. Tato nespokojenost většinou ústí ve stížnost. Ne každý zákazník si však stěžuje v případě selhání služby, což je problém, jelikož přicházíme o negativní zpětnou vazbu. Rozlišujeme tři různé typy odezvy nespokojených zákazníků:

- Pasivní – zákazník je svolný či způsobilý přijmout, že dodání neuspokojivé služby není chybou poskytovatele, ale že dokonce sám může být jednou z příčin selhání.
- Vlastní (soukromá) aktivita nespokojeného zákazníka – závažnější situace pro poskytovatele, a to z důvodu odchodu zákazníka ke konkurenčnímu producentovi služby a také z důvodu pravděpodobného šíření svých negativních zkušeností se službou se svou rodinou a přáteli. Což vytváří negativní informaci, která se šíří bez toho, aniž by to poskytovatel věděl.
- Veřejná (aktivní) – podtrhuje otevřenost stížností. Aktivita veřejného rázu se dá rozdělit na aktivit třetí strany a ústní aktivitu – nespokojený zákazník komunikuje slovně či písemně s poskytovatelem služby. Tato komunikace mu dává možnost zůstat zčásti v anonymitě, v případě že si to přeje. Písemná forma stížnosti se dá pochopit tak, že zákazník je ochoten si stěžovat i za cenu nákladů vynaložených k doručení, ale nemá zájem veřejně diskutovat. Nespokojený zákazník může též ke své stížnosti využít třetí stranu. Velká část takových stížností probíhá písemnou formou nebo zásahem nezávislého arbitra, z důvodu zásahu v zákaznickovu prospěch nebo proti možnému dalšímu selhání v budoucnu. Většina oborů služeb zřídila asociace, svazy či komory z důvodu projednávání těchto stížností (Payne, 1996)

1.7 Měřitelnost zákaznické spokojenosti

Spáčil (2003, s. 77) uvádí, že je mnohonásobně těžší posoudit kvalitu čisté služby než hmotný produkt. U hmotných produktů je možné posuzovat mnoho hmatatelných vlastností: funkčnost, vzhled, balení, životnost atd. Při posuzování kvality služby nemůžeme posuzovat

pouze samotný výstup služby, nýbrž i průběh služby. Posuzujeme *fyzickou kvalitu* – skutečný výstup, *funkční kvalitu* – způsob dodávky a spolupráce dodavatele se zákazníkem a taktéž *firemní kvalitu* – co zákazník očekává a je mu doručováno v oblasti image. V souvislosti s výše uvedeným nám vzniká otázka, jak vůbec tyto výstupy měřit. Celková úspěšnost firmy je dobře měřitelná pomocí finančních výsledků. Když se však bavíme o péči o zákazníky, tak toto kritérium není úplně vhodné, jelikož péče o zákazníky musí fungovat dlouhodobě na rozdíl od prodejní funkce podniku. Péče o zákazníky a následky s ní spojeny se neprojevují okamžitě ale v dlouhodobém měřítku.

„Je dobré kombinovat tři základní přístupy:

- **Průzkum spokojenosti zákazníků**

Tento způsob měření dává představu o vývoji celkové zkušenosti zákazníků se společností. Provedení takového výzkumu je dobré zadat, protože na českém trhu již od 90. let existuje řada agentur pro výzkum veřejného mínění, které podobná šetření dělají a mají vyvinuté nebo převzaté sofistikované metodiky, které zaručují, že průzkum bude mít vypovídající schopnost alespoň takovou, jakou umožňuje velikost vzorku, na němž je průzkum prováděn. Práce s agenturou přesto vyžaduje od zadavatele poměrně dost práce, protože je nutné agentuře přesně zadat, jaké aspekty si přejeme zkoumat. Vágní zadání přinese vágní výsledky. Podle zadání se potom průzkum bude lišit i v metodice, může jít o kvantitativní dotazové šetření nebo hloubkové rozhovory s menším vzorkem (*focus groups*). Agentura vám dokáže poradit s tím, jak výsledku šetření vůbec porozumět, pochopit, co nám čísla říkají. Nicméně i při nedostatku finančních prostředků je dobré se zeptat zákazníků vlastními prostředky. Lze rovněž vlastnímu nebo některému nájemnímu Call Centru zadat obtelefonování vzorku (např. nových) zákazníků. I tady si však předem dobře připravte zadání a dotazník. Zadání by mělo obsahovat:

- a. časové určení období, za něž nás zajímá názor zákazníka (teď, nebo před měsícem),
- b. segment zákazníků (všichni, nebo jen top 100),
- c. popis typických aktivit, které jsou na rozhraní styku se zákazníkem a chceme je zkoumat (např. recepce a technici),
- d. popis aspektů, které nás zajímají (např. včasnost telefonického kontaktu, doba vyřízení požadavku nebo dodání dokumentace),
- e. způsob dalšího použití výstupů.

Při vyhodnocování průzkumů je třeba mít na paměti hlavně to, že se jedná o subjektivní názory zástupců zákazníků (někdy i osob neodpovídajících zadání), a že tedy jejich názory mohou být negativně nebo pozitivně ovlivněny mnoha extrémními faktory.“ (Spáčil, 2003, s. 77-78)

- **Mystery shopping**

„Tento způsob měření umožňuje udělat si představu o skutečném fungování konkrétního zákaznického rozhraní. Spočívá v tom, že místo, které je takto zkoušeno, je vystaveno fiktivnímu zákaznickému kontaktu (dotaz, koupě, stížnost, objednávka apod.). Odezva zkoušeného rozhraní je pak rozebírána z hlediska splnění firemních standardů. Například do opravny elektrotechniky přijde fiktivní zákazník a vyvolá roztržku s personálem. Cílem je vysledovat, jak personál na vyhocenou situaci zareaguje. Sleduje se dodržení eskalačního procesů, dokumentace stížnosti, ale také celkový způsob zvládnutí obtížného zákazníka. Tento způsob měření lze efektivně dělat jedině přes třetí stranu. Dobře udělaný Mystery shopping má pro posouzení fungování daného zákaznického rozhraní skutečně velký význam, je však třeba dodržet některé zásady:

- a. Nelze činit závěr na základě jediné fiktivní návštěvy, před spuštěním akce musíte mít rovnoměrně rozložený vzorek (směny, různé prodejny),
- b. Nelze dobře sledovat vysoké množství parametrů, je nutné se zaměřit na ty klíčové,
- c. Agentura musí obdržet popis žádoucího chování, odklon od tohoto chování musí být měřen na stupnici,
- d. Agentura se musí ztotožnit s produktem, potřebou typického zákazníka, proto potřebuje velmi dobrý popis produktu,
- e. Na konci rozhovoru se fiktivní zákazník musí odhalit a oznámit, že se jedná o Mystery shopping. Tohle pomůže, aby to zkoušení zaměstnanci nebrali jako nefér hru.

Mystery shopping je nejnáročnější na kvalitu fiktivních zákazníků, protože agentura má povětšinou k dispozici laiky (i kdy vám bude tvrdit opak), kteří v daném oboru nepracovali a nikdy produkt klienta nepotřebovali. Jedinou cestou, jak omezit pravděpodobnost, že se fiktivní zákazník prozradí, je procvičení a prozkoušení fiktivního zákazníka „na sucho“.“ (Spáčil, 2003, s. 78-79)

- **Interní (systémová) měření**

„Jsou některé provozy, kde nám technika umožňuje provádět měření výkonu pracovníků péče o zákazníky. Typickým příkladem jsou Call Centra, kde vám technologie řekne, jak dlouho pracoval pracovník a v jakém režimu (např. dostupný na telefonu, administrativa, interní úkoly), kolik času strávil přestávkami, jak dlouho v průměru vyřizoval jeden telefonát, e-mail nebo fax, kolik externích kontaktů vyřídil, kolik požadavků zákazníků vyřídil sám a kolik musel poslat nadřízenému nebo mimo oddělení k vyřízení atd. Jsou ale i jiné oblasti, kde technologie umožňuje říci, jak dlouho který pracovník zadával do počítače nebo kolikrát odkud odešel.

Obecně k měření výkonu zákazníka: Jedná se o důležitou, ne-li nutnou činnost. Je dobré tuto činnost opakovat a sledovat trendy jednotlivých pracovišť nebo produktů, s nimiž je aktivita spojena. Měření výstupu je ale jen doplňková aktivita, kterou má mít řídicí pracovník v ruce. Zdaleka nejvíce však pozná z denního pobytu mezi svými podřízenými, kde vidí, kdo často hledá na internetu, kdo má zamaštěné prsty, kdo mluví sprostě a nebo kdo to s vaší firmou nemyslí dvakrát dobře“ (Spáčil, 2003, s. 79)

2 ANALYTICKÉ METODY

2.1 Marketingový výzkum

Když hovoříme o marketingovém výzkumu, bereme v potaz všechny různé činnosti, které se dají využít k získávání a ke sběru informací. Je to funkce spojující spotřebitele, zákazníka a veřejnost s pracovníkem v marketingovém oboru pomocí informací využívaných k definování marketingových problémů a dalších záležitostí, k vytváření, zlepšování a klasifikování marketingových akcí, sledování marketingového úsilí a k vylepšení chápání marketingu jako procesu – takto popisuje marketingový výzkum Americká marketingová asociace. (Malý, 2008, s. 6)

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 12) píší ve své publikaci o přesunu z ekonomiky statků hmotného rázu na ekonomiku statků informačních a taktéž zmiňují zásadní původce těchto změn na trhu, mezi které patří:

- Působení globalizace ve spojení se změnami, které jsou dynamické a nepředvídatelné;
- Rozvoj techniky, technologie a také látek – to všechno ústí ve snižování doby tržní životnosti;
- Vývoj technologií informačního rázu, které dělají práci s informacemi efektivnější a přinášejí nové možnosti v komunikaci;
- Vznik místních i globálních sítí a vytváření komunit spotřebitelů

Tito původci změn vyvíjejí pořád větší tlak na inovování technologií, což sebou přináší značné náklady, a z tohoto důvodu je v zájmu společnosti snížit riziko obchodního selhání na minimum. Velká míra konkurence má za důsledek boje o každého jednoho zákazníka, a proto je důležité mít o něm co nejvíce informací a taktéž získávat zpětnou vazbu.

2.1.1 Proces marketingového výzkumu

„Proces marketingového výzkumu spočívá v pěti základních krocích:

1. Krok – definování problému – zpracování projektu výzkumu

Definování problému a určení cíle výzkumu je mnohdy nejdůležitějším krokem v celém marketingovém výzkumu. Lze říci, že „dobře definovaný problém je napůl vyřešený problém.“

Po vyjasnění toho, co je předmětem výzkumu a jaké informace má přinést, je obvykle zpracován plán či projekt výzkumu. Ten obsahuje všechny podstatná fakta vztahující se k výzkumnému úkolu. Je zde určen cíl výzkumu, metody, techniky výzkumu, velikost zkoumaného vzorku, způsob zpracování informací a další skutečnosti, potřebné pro řešení. Součástí projektu je rovněž cena a termíny, v jakých budou jednotlivé kroky uskutečněny.

2. Krok – analýza situace a určení zdrojů informací

Po definování základního problému, který chceme výzkumem řešit, je užitečné provést analýzu situace v informační oblasti, tj. které informace jsou pro řešení potřebné, které z nich využijeme, je teda další fází výzkumu. V podstatě pracujeme s primárními a sekundárními zdroji informací.

3. Krok – sběr informací – získávání primárních informací

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem primární informace získáme, jaký typ výzkumu použijeme, závisí nejen na charakteru problému, který řešíme, ale i na časových a finančních možnostech.

4. Krok – analýza a interpretace informací

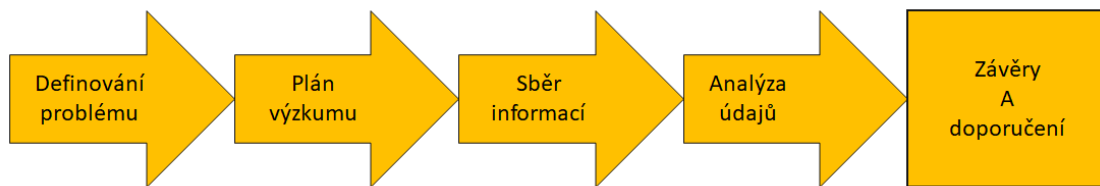
Po shromáždění všech údajů prostřednictvím kteréhokoliv typu výzkumu následuje jejich analýza a interpretace. Při kvantitativním výzkumu tento krok představuje statistické veličiny vyjadřující např. četnosti výskytu, střední hodnoty, míry závislosti mezi proměnnými. Existují počítačové programy „statistical package“, které tento krok zjednodušují. Je také hodnocena reprezentativnost získaných údajů i jejich validita, tj. do jaké míry získané údaje opravdu hodnotí to, co hodnotit mají. U kvalitativního výzkumu je analyzován každý jednotlivý „případ“, jsou vyhodnocovány použité nepřímé psychologické postupy, jde o nalezení příčin, motivů.

Výběr meto pro analýzu zjištěných dat je závislý na cíli výzkumu a typu výzkumu, který jsme adekvátně tomuto cíli zvolili. U kombinovaných metod výzkumu, tedy tam, kde jsme použili metody a techniky obou typů výzkumů, je nutné kombinovat i vyhodnocovací postupy.

5. Krok – závěrečná zpráva – řešení problému

Závěrečný krok představuje zpracování a prezentaci závěrečné zprávy. Ta musí obsahovat stanovení předmětu a cíle výzkumu, přehled metodických postupů, popis zkoumaného souboru, shrnutí základních poznatků výzkumu a doporučení pro řešení zkoumaného problému.“ (Malý, 2008, s. 11-13)

Světlík (2005, s. 43) popisuje kroky marketingového výzkumu lehce odlišným způsobem. Jeho postup zobrazuje následující obrázek.



Obrázek 2.1 *Kroky marketingového výzkumu (Světlík, 2005, s. 43)*

Pro marketingová rozhodnutí, která mají za úkol řešit problém, který byl předmětem šetření, jsou výsledky výzkumu hlavním zdrojem. Závěry tohoto výzkumu by měly být schopny nabídnout vedení takové informace, které je možné využít pro naplánování marketingové strategie. Mimo marketingové strategie nám taktéž může dát odpověď na množství otázek, např. působení dílčích faktorů na prodej, image celé značky, nebo jestli propagační mix působí efektivně. (Malý, 2008, s. 13)

2.1.2 Definování problému a cílů marketingového výzkumu

Definovat marketingový problém je jedna ze základních a nejvýznamnějších částí samotného výzkumu. Vymezuje tematicky a obsahově oblast, na kterou budou zaměřeny následující kroky výzkumu. V případě že problém není správně a exaktně definován, je možné, že náklady vynaložené na výzkum přesáhnou hodnotu, kterou výzkum přináší. Taktéž existuje hrozba, že výsledky budou mít naprosto odlišnou vypovídající hodnotu, než zadavatel zamýšlel zjistit, tím se může celý projekt zhroudit a stát se zbytečným a bezcenným. Z tohoto důvodu je velmi důležité a nezbytné vypracovat při nejmenším strohé teoretické vymezení problému – jak ho chápou odborníci, jak ho popisuje odborná literatura apod. (Foret, 2012, s. 23)

„Dobře definovat cíl znamená především:

- Určit řešení problému – znamená víceméně využít na trhu příležitost nebo minimalizovat negativní potíže. Proto je třeba co nejpřesněji definovat, co bude výzkum řešit.
- Navrhnout, kde hledat informace – současně neopomeneme určit, kde informace nehledat, abychom šetřili čas i námahu.
- Najít alternativní řešení – málokdy se podaří najít řešení problému hned napoprvé. Proto máme mít v záloze dostatek alternativních řešení, která budeme moci včas použít.

- Specifikovat, které údaje shromažďovat – specifikujeme, jestli bude výzkum veden v rovině celého trhu, nebo budeme zjišťovat informace o zákaznících nebo jiných účastnících trhu, případně se budeme zabývat mezerami na vámi vybraném trhu atd.“ (Kozel, 2006, s. 73)

2.1.3 Metodika marketingového výzkumu

Marketingové výzkumy můžeme členit na základě toho, jestli využívají velký vzorek respondentů – kvantitativní výzkum. Nebo menší a podrobnější vzorek – kvalitativní výzkum.

Kvalitativní výzkum se pokouší přijít na kloub důvodům, které mají za následek určité chování, dále zkoumá příčiny a motivy tohoto chování. Je možné využít ho jako doplněk kvantitativních výzkumů nebo v různých specifických situacích, např. když společnost uvádí nový produkt na trh a zajímá ji reakce zákazníků na tento produkt. Finální zpráva kvalitativního výzkumu je většinou zpracována v podobě slovního sdělení neobsahující statistické výpočty, protože výsledky není možné generalizovat. Elementární tři techniky kvalitativního výzkumu jsou tvořeny:

- **Hlubkovými rozhovory** – v průběhu těchto rozhovorů se tazatel zajímá o názory respondenta a pečlivě jim naslouchá a dělá si poznámky. Tato komunikace je přímá a je vedena z očí do očí, celý rozhovor je zaznamenáván a posléze vyhodnocován.
- **Skupinové rozhovory** – diskuze osmi až dvanáctičlenné skupiny je vedena moderátorem. Rozdíl mezi hlubkovým a skupinovým rozhovorem je v tom, že zde se účastníci mohou vzájemně ovlivňovat. A to změnou svého postoje či vyostřováním reakcí.
- **Projektivní techniky** – jejich úkolem je vzbudit v respondentech představivost a spojitosti, a to jak verbální, tak vizuální. (Foret, 2011, s. 133-135)

Kvantitativní výzkum bývá sestaven a proveden takovým způsobem, aby byl dostatečně velký vzorek schopen se výzkumu účastnit, následně názory této velké skupiny lidí by měl zpravidla být použitelný na určitou část trhu nebo na celý trh. Tento druh výzkumu sice není schopen jít v analýze problému tak do hloubky, ale mezi jeho přednosti jednoznačně patří měřitelné a lehce vyložitelné výsledky. Tento druh výzkumu se nejčastěji využívá pro měření znalosti brandu, zákaznické preference a také jejich přístup k dané značce nebo míra oblíbenosti služby/produktu. Finální zpráva je tvořena číselnými statistickými charakteristikami a současně grafy, které slouží pro názornou vizualizaci výsledků výzkumu. Mezi elementární techniky kvantitativního můžeme zařadit:

- **Osobní rozhovory** – školení tazatelé, které je možné kontrolovat, vedou rozhovory na předem určeném místě. Aplikují interaktivní techniku přímé komunikace, která je ideální pro zjišťování problémů, které jsou více komplikované, které je taktéž potřeba blíže specifikovat a rozebrat s respondenty. K záznamu odpovědí respondentů bývá využíván záznamový arch.
- **Pozorování** – je prováděno vyškolenými pracovníky, kteří sledují chování jednotek v určitých situacích a dělají si poznámky. Může být využito jako pozorování zúčastněné – pozorovatelé jsou přímo mezi nakupujícími, nebo nezúčastněné – chování spotřebitelů je sledováno dálkově či zpětně.
- **Experiment** – úmyslně vytváří určitou situaci, chování zákazníků v reakci na tuto situaci je předmětem pozorování výzkumníků. Tyto situace mohou být jak reálné, tak uměle simulované v laboratorních podmínkách. (Foret, 2011, s. 121-129)

2.1.4 Marketingové nástroje

Marketingový mix je shrnutím pomůcek působících na trhu. Klíčové je využít jednotlivé nástroje takovým způsobem, že budou společně bezchybně fungovat, přinášet užitek vyšší, než kdybychom využívali každý nástroj samostatně. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 44). Marketingový mix je složen ze 4 nejdůležitějších prvků, které jsou označeny písmenem P, podle prvního písmena slov, které zastupují. Jedná se o výrobek (*product*), místo (*place*), cenu (*price*) a marketingovou komunikaci (*promotion*). Kromě tohoto konceptu existuje i novější model nazýván 4C. Tento koncept je novější a usiluje o změnu firemního myšlení, pro kterou by měl být nejdůležitější zákazník. Z tohoto důvodu se v tomto konceptu točí vše okolo zákazníka – řešení potřeb zákazníka (*customer solution*), náklady vzniklé zákazníkovi (*customer cost*), následuje dostupnost řešení (*convenience*) a na posledním místě se nachází komunikace (*communication*).

SWOT analýza je velmi cenná pomůcka, která podstatně napomáhá společnosti ujasnit si svou pozici v prostředí vnějším a vnitřním (Kozel, 2006, s. 39). Jedná se o zkratku vytvořenou z prvních písmen následujících anglických slov: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*. V překladu jde o silné a slabé stránky, které souvisejí s vnitřním prostředím společnosti. A dále příležitosti a hrozby, související s prostředím vnějším. Základní schéma této pomůcky můžeme vidět na následujícím obrázku.

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější	Příležitosti	Hrozby

Obrázek 2.2 SWOT analýza (vlastní zpracování)

2.2 Dotazník

„Dotazník je strukturovaný sled otázek, navržených za účelem zjištění názorů a faktů a následného zaznamenání těchto údajů.“ (Hague, 2003, s. 103)

Díky tomu, že jsme schopni dotazník „ušít na míru“ téměř každé problematice, se jedná o nejpoužívanější nástroj pro sběr prvotních dat. Můžeme využívat otázky **uzavřené** – výběr z předchystaných odpovědí, které lze jednoduše pochopit a interpretovat a taktéž **otázky otevřené** – respondenti dostávají prostor vyjádřit se vlastními slovy a často nám o lidech a způsobech jejich myšlení prozradí více, na druhou stranu jsou lidé líní a raději kroužkují/záškrťávají z výběru. (Kotler a Keller, 2013, s. 138)

2.2.1 Osobní dotazování

„V rámci osobního dotazování rozlišujeme následující druhy rozhovorů. Dle návaznosti pokynů rozeznáváme strukturovaný (standardizovaný) rozhovor, polo-strukturovaný (polo-standardizovaný) a nestrukturovaný (nestandardizovaný) rozhovor, ve kterých se postupuje od přesného dodržování postupů, přesně stanoveného pořadí otázek, až k úplně volnému rozhovoru. Výhodou prvního přístupu jsou dobře srovnatelné údaje, ve druhém extrému se zase zaměřujeme na zjišťování názorů a postojů. V případě polo-strukturovaného rozhovoru tazatel vede část rozhovoru ve stanoveném pořadí a znění otázek a zbytek dotazů volně doplňuje.“ (Kozel, 2006, s. 142)

Příbová (1996, s. 48) uvádí, že nejvíce podstatnou technikou, která je zároveň nejvíce účinná, je přímé osobní dotazování. Hlavní předností tohoto typu dotazníku je přímé spojení s respondenty, kdy je tazatel schopný motivovat je k odpovědím, které opravdu odpovídají jejich názorům a také může respondentům lépe otázku vysvětlit v případě, že by ji nepochopili. Dále je také možné pro názornost využít pomocné prospekty jako jsou různé grafy, obrázky, konkrétní výrobky apod.

2.2.2 Písemné a elektronické dotazování

„Patrně největší nevýhodou písemného dotazování je, že se ztrácí kontrola nad velikostí a strukturou výběrového souboru a že není jasné, kdo dotazník ve které části vyplňoval. Návratnost dotazníku se pohybuje ve velmi dobře připravených projektech okolo 30 %. Je známo, že na písemné dotazování obvykle nereagují lidé s velmi vysokým a velmi nízkým vzděláním, lidé vyšších věkových kategorií a lidé pracovně přetíženi.“ (Příbová, 1996, s. 49)

Foret (2012, s. 47) doporučuje čtyři jednoduché zásady, které má každý dotazník dodržovat:

- Hospodárnost
- Jednoduchost orientace a vyplnění
- Promyšlenost koncepce
- Zajímavost a přitažlivost

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Na úvod praktické části mé práce bych rád představil společnost, jejíž pobočky se má práce týká.

3.1 Základní údaje

Název společnosti: Česká pošta, s. p.

Sídlo společnosti: Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99

Právní forma: Státní podnik

IČ: 47114983

Statutární orgán: Ing. Roman Knap

Zakladatel: Ministerstvo vnitra České republiky Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7 – Letná

V roce 2017: 3 314 poboček

29 612 zaměstnanců

Webové stránky: <https://www.ceskaposta.cz>

3.2 Historie

Základem pro československou poštu se roku 1918 stalo ministerstvo pošt a telegrafů, kterému podléhalo oddělení poštovního, telegrafního i radiokomunikačního provozu. Vytvoření samostatného oboru působnosti pro obory, které dříve spadaly pod rakouské ministerstvo obchodu, mělo podtrhnout jejich vzrůstající společenskou a ekonomickou hodnotu a zároveň navýšit míru kvality u poskytovaných služeb. Toto ministerstvo nebylo jenom samostatným úřadem sloužícím ke správě, od počátku taktéž zastávalo i roli podnikatele.

Stále rostoucí podíl aktivit podnikatelského rázu k vytvoření státního podniku Československá pošta. Ta vznikla 1. ledna 1925, hospodaření tohoto podniku se řídilo stejnými pravidly, jakými se řídily soukromé firmy. Tato reforma měla za důsledek pozitivní hospodářské výsledky, které negativně ovlivnila následná celosvětová hospodářská krize.

V roce 1939 byla pošta podřízena německým zájmům, v roce 1942 spadala pošta pod nově zřízené ministerstvo dopravy a techniky.

Po válce bylo vytvořeno ministerstvo pošt, které víceméně navazovalo na činnost předválečného ministerstva pošt a telegrafů. Organizační struktura byla ovšem nelogická, jelikož zároveň na území dnešního Slovenska vzniklo „poverenictvo pošt“, které nemělo v Česku obdobu a jednalo se o kompetitivní útvar. Toto opatření trvalo až do roku 1960, kdy bylo zrušeno.

Další důležitý mezník fungování poštovní správy se odehrál v roce 1949. Došlo ke znárodnění celého podniku a následně bylo reorganizováno ministerstvo pošt. Z pošty se stal státní úřad a byl veden podle sovětského vzoru, což sebou neslo mnoho negativních důsledků.

V roce 1969 byl zřízen Federální výbor pro pošty a telekomunikace a došlo i ke zřízení Ministerstva pošt a telekomunikací ČSR.

Zásadní obrat byl až po revoluci, v roce 1992 vznikla samostatná divize Česká pošta, která podléhala Ministerstvu hospodářství.

Poslední změna organizační struktury, která byla zachována dodnes, proběhla 1. ledna 1993 po osamostatnění České republiky. Česká pošta se tak stala státním podnikem a mohla tak po dlouhé době navázat na tradice a úspěchy prvorepublikové Československé pošty. (Kramář, 2018)

4 MARKETINGOVÝ MIX

Produkt

Hlavní náplní České pošty s. p. je zasílání psaní a balíků do České republiky i zahraničí. Na kvalitu a spokojenost zákazníků s těmito službami jsem se v této práci také v první řadě zaměřil. Důležitými vlastnostmi při poskytování těchto služeb je rychlost, cena a taktéž profesionální přístup (opatrné zacházení se zásilkami, které je základem pro doručení zásilky v takovém stavu, v jakém byla odeslána). Mimo tuto činnost ovšem nabízí pošta i doplňkové služby a produkty, které přímo či nepřímo souvisejí s jejich primární činností. Např. prodej krabic vhodných k balení, prodej kompletu – krabice s již zaplaceným poštovním a fixační vložkou, samolepící adresní štítky, pohlednice atd. Dále nabízí poštovní kupony, dobíjení kreditu pro mobilní telefony, kolky, platební a finanční služby, ověřování podpisů a listin, reklamní a tiskové zásilky a další.

Cena

Ceny zásilek jsou nejčastěji vypočítávány podle váhy vždy v určitém rozsahu, např. u obyčejného psaní jsou tyto rozsahy následující: >50 g, 50-100 g, 100-500 g atd. Pokud jsou tyto služby poskytovány fyzické osobě, jsou osvobozeny od DPH, firemní zásilky ovšem DPH obsahují. Ceny jsou srovnatelné s cenami konkurence, pouze ceny za posílání balíku jsou po nedávném zdražení mírně nadhodnoceny a mnoho zákazníků je s nimi nespokojeno.

Místo

Pobočka nechtěla být přímo jmenována, a proto nemohu uvést konkrétní jméno obce, ve které se nachází. Pobočka obce, na kterou je tato práce zaměřena se nachází ve Zlínském kraji v okrese Uherské Hradiště. Tato obec má přes 4 000 obyvatel. Pobočka se nachází zhruba uprostřed obce v uličce přímo napojené na hlavní silnici. Tato pozice je ideální. Parkovacích míst je v blízkosti dostatečné množství. Uvnitř pobočky jsou 2 přepážky k obsluze zákazníků.

Marketingová komunikace

Pobočka jako taková sama žádné úsilí, co se týče propagace, nevyvíjí, což je naprosto logické. Základním prvkem marketingové komunikace jsou přehledné internetové stránky, které jsou v dnešní době naprosto nezbytné pro každou společnost. A to z důvodu, aby informoval potenciální zákazníky o nabídce služeb/produktů a jejich cenách. Na stránkách České pošty, s. p. může zákazník najít kompletní nabídku služeb i s ceníkem, kontakty a

další cenné informace pro zákazníky. Celé společnosti jako takové určitě přispívá i reklama partnerských společností pošty. Tím mám na mysli např. Poštovní spořitelnu, která má v televizi reklamu poměrně dlouho. Poštu samotnou to v podstatě „nic nestojí“ a dostane se jí tak pozornosti zdarma u potenciálních zákazníků. Dále bych uvedl reklamní předměty a různé soutěže.

5 SWOT ANALÝZA ČESKÉ POŠTY, S. P.

Silné stránky

- Tradice a dlouholetá historie společnosti
- Silné postavení na trhu doručovacích služeb
- 3 314 výdejních míst po celé republice
- Pestrá nabídka doručovacích služeb a bohatá nabídka doplňkových služeb
- Spolupráce se zahraničními partnery díky světové poštovní unii

Slabé stránky

- Enormní množství zaměstnanců v administrativě
- Neprofesionální přístup některých řidičů – doručovatelů balíků
- Dlouhé fronty u přepážek
- Nemožnost bezhotovostních plateb
- Nedostatečná propagace
- Nesprávné uvažování některých řadových pracovníků – pošta nepotřebuje spokojené zákazníky, zákazníci potřebují jakoukoliv poštu
- Nedostatky v modernizaci a digitalizaci služeb

Příležitosti

- Školení a zlepšování kvalifikace zaměstnanců
- Modernizace provozu – rychlejší provoz a méně čekání
- Využití vysokého počtu provozoven k uzavření partnerství s jinými společnostmi
- Silnější propagace s cílením na mladší generaci, která poštu využívá méně, jelikož má o ni představu jako o zastaralé společnosti

Hrozby

- Narůstající množství konkurenčních společností na trhu doručovatelských služeb
- Digitalizace ve smyslu komunikace prostřednictvím internetu a telefonu, snižování byrokracie ve fyzické podobě – méně dokumentů, které firmy posílají a přijímají.
- Negativní image zvláště u mladší generace zákazníků
- Časově omezená poštovní licence

Zhodnocení

Analýza dokazuje, že Česká pošta, s. p. má potenciál a zázemí dostatečné pro to, aby byla ve svém oboru velmi dobrá. Má velké množství zákazníků, jelikož je spjata odjakživa s potřebami tohoto charakteru. Zákazníky si udržuje díky pevnému řádu nastavených pravidel, otevírací doby i cen a tradici, která nemá v doručovatelství obdoby.

Samozřejmě jako každý subjekt, má pošta i slabé stránky. Mezi tyto slabiny patří především obrovské množství zaměstnanců v administrativě, které tak velmi zatěžuje společnost mzdovými náklady. Neprofesionální přístup je taktéž velmi slabá stránka, ačkoliv se jedná o individuální problém, nemohu ani nechci označovat všechny zaměstnance za neprofesionální. V dnešní době vidím jako velký problém i nemožnost platit bezhotovostně, jelikož mnoho lidí už ani hotovost nenosí u sebe, protože všude platí kartou.

Příležitostí se poště nabízí vícero. V první řadě bych uvedl školení zaměstnanců především v oblasti vystupování. Dále by nebylo špatné využít moderní technologie především v oblasti zpracování a ukládání dat a urychlit tak celkově provoz na pobočkách. Jako největší příležitost se mi jeví možnost využít rozsáhlé sítě poboček po celé zemi a rozšířit portfolio nabízených služeb – najít vhodného partnera a podpořit tak tržby s minimálními náklady.

Hrozbou jsou především konkurenční společnosti, které nejsou tak veliké, tudíž pro ně modernizace nepředstavuje takové zatížení jako pro poštu. Mají také mnohokrát jiné lépe fungující metody, které v oboru uplatňují, a tím se dostávají před poštu v celkovém pohledu na nabídku a kvalitu služeb.

6 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

V následujících řádcích stručně popíšu proces výzkumu podle pana Václava Malého (2008).

Definování problému

Hlavním cílem tohoto výzkumu je zjistit, jaký je současný stav spokojenosti zákazníků a následně vypracovat návrhy pro zvýšení této spokojenosti. K výzkumu bude využito dotazníkové šetření a jeho následná analýza. Vzorek by měl být tvořen alespoň 100 respondenty. Informace budou zpracovány pomocí softwaru Microsoft Excel a náklady budou nulové, jelikož bude vyplňován pomocí tabletu při osobním dotazování nebo bude rozeslán v elektronické formě.

Analýza situace a určení zdrojů informací

Situace je taková, že je vždy co zlepšovat. Zvláště pokud se jedná o zvyšování spokojenosti zákazníka, jelikož zákazník může být vždy spokojenější, než je teď. Jako zdroj informací poslouží zákazníci pobočky České pošty, s. p., kteří budou dotazováni ohledně informací primárních i sekundárních ohledně aspektů souvisejících s pobočkou pošty.

Sběr informací

Pro sběr informací jsem zvolil dotazník, protože jsem schopen pomocí něj data sbírat rychle, efektivně a téměř bez nákladů, jediné náklady jsou peníze utracené za cestu do obce, kde se pošta nachází – ty jsou zanedbatelné. A taktéž můžeme brát v potaz peníze, které by mohli být vydělány v čase, kdy se budu věnovat osobnímu sběru dat.

Analýza a interpretace informací

Informace budou zpracovány a okomentovány podrobně v následující kapitole. Jedná se o podrobný popis výsledků, které vyplynou z dotazníkového šetření.

Závěrečná zpráva – řešení problému

V tomto případě se bude jednat o vytvoření doporučení, které by pobočka mohla aplikovat pro zvýšení spokojenosti svých zákazníků. Poslední kapitola této práce bude věnována čistě těmto doporučením.

7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření mělo za cíl zjistit míru spokojenosti zákazníků konkrétní pobočky České pošty s.p. - společnosti vystupující na trhu doručovacích služeb. Spokojenost zákazníka je základem pro úspěšnou společnost, která podniká v oblasti služeb. V dnešní době, kdy už Česká pošta není zdaleka jediná, kdo poskytuje služby tohoto charakteru, je potřeba být konkurence schopný. To znamená udržovat si zákazníky rychlostí dodávek, příjemným vystupováním personálu a cenami odpovídajícími kvalitě služeb.

Dotazník byl zaměřen na následující aspekty:

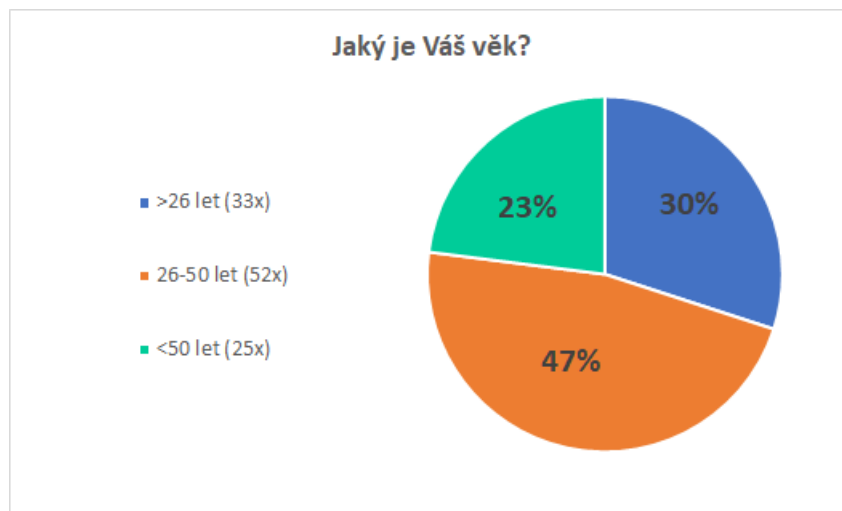
- Věk respondentů
- Doručovací služby
- Doplňkové služby
- Ceny služeb
- Znalost a využívání konkurenčních společností
- Hodnocení prostředí
- Hodnocení vystupování zaměstnanců
- Návrhy na zlepšení

Dotazník vyplnilo celkově 110 respondentů, žijících v obci, kde se pobočka nachází. Dotazník byl vyplňován, jak osobně přímo na pobočce pošty, venku v obci, tak přes internet, díky tomu, že spousta občanů této obce znám a mohl jsem posílat dotazník přímo jim, jelikož drtivá většina zákazníků využívá pobočku České pošty v místě svého bydliště.

Dotazníkové šetření probíhalo od poloviny dubna do začátku května. Ke sběru dat jsem využíval volně dostupnou aplikaci pro vytváření dotazníků a sběr dat od společnosti Google. K následnému vyhodnocení a vizualizaci výsledků byl použit Microsoft Excel.

Dotazník je složen ze 13 otázek. 12 z nich je uzavřených a poslední otázka, zaměřená na návrhy respondentů, určené ke zlepšení jejich pobočky, je otevřená. Na 5 uzavřených otázek (2 z nich dichotomické) bylo možné odpovědět pouze jednou odpovědí. Ve 3 mohli respondenti označit více odpovědí. A 5 otázek bylo škálových s hodnocením 1-5 (stejný systém jako ve škole), pomocí kterých respondenti hodnotili jednotlivé faktory. Respondentů jsem se neptal na jejich pohlaví, jelikož mi to v tomto šetření připadá jako zbytečná informace.

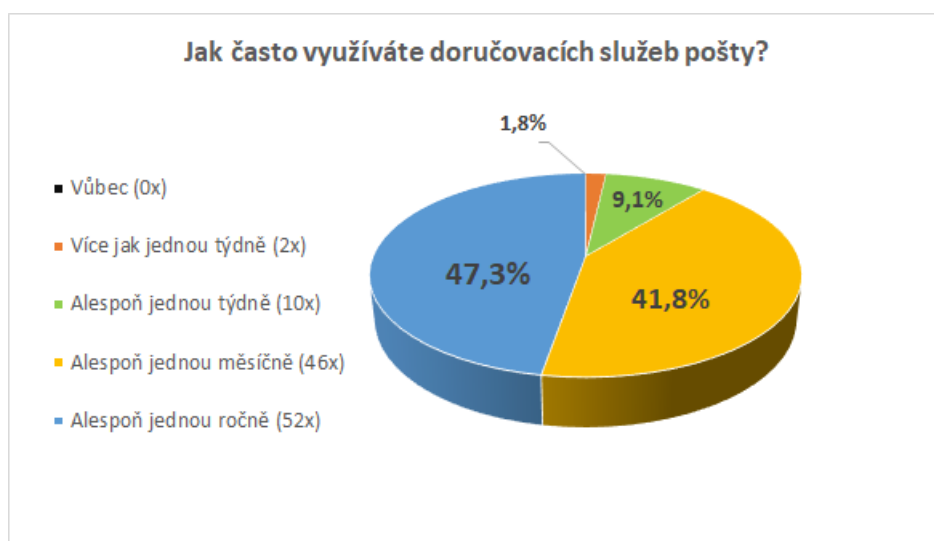
- **Otázka č. 1 - Jaký je Váš věk?**



Obrázek 7.1 Graf k otázce č. 1 (vlastní zpracování)

Tuto otázku pokládám na rozdíl od pohlaví respondentů za důležitou, jelikož může mít velkou výpovědní hodnotu, a to v souvislosti s dalšími otázkami. Největší část respondentů (52) patří do skupiny 26-50 let, což jsou pracující lidé, kteří ovšem ještě jsou ve věku, kdy se nebojí vyzkoušet služby od jiného poskytovatele, pokud nejsou spokojeni se současným. Celkově nejsou tak konzervativní. 33 respondentů uvedlo, že jim je méně jak 26 let, což je mladá generace, která má na poštu často spíše negativní názory. A zbylým 25 respondentů je více jak 50 let a považují je za více konzervativní zákazníky.

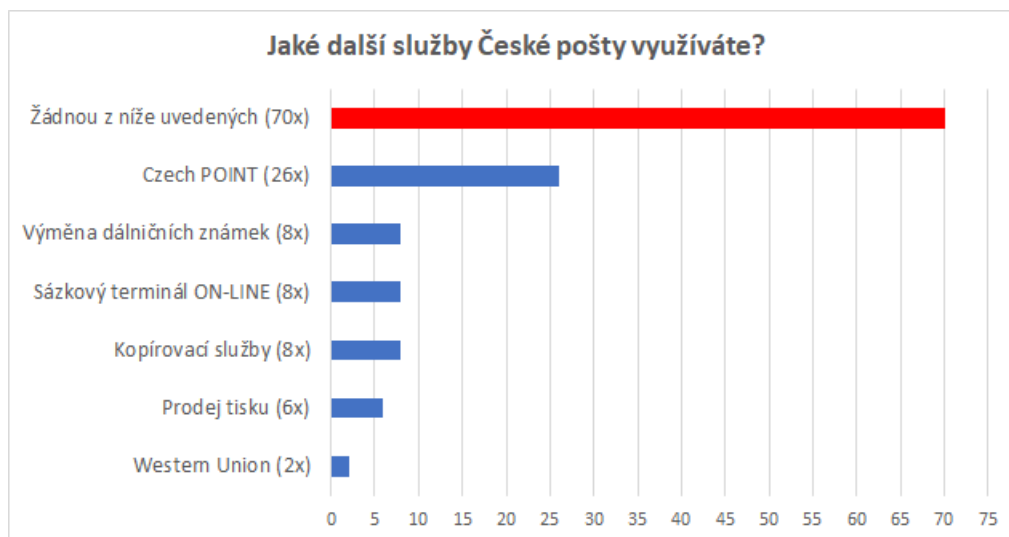
- **Otázka č. 2 – Jak často využíváte doručovacích služeb pošty?**



Obrázek 7.2 Graf k otázce č. 2 (vlastní zpracování)

Na tuto otázku neodpověděl ani jeden respondent odpovědí „Vůbec“, což znamená, že všech 110 dotazovaných využívá s odlišnou frekvencí doručovacích služeb pošty, z čehož vyvozují, že občas služby České pošty potřebuje každý. To je pro poštu velmi pozitivní fakt, jelikož to ukazuje, že zákazníci jsou na jejichž službách závislí. Nejvíce dotazovaných (52) odpovědělo, že využívá služby alespoň jednou ročně. Alespoň jednou měsíčně využívá doručovacích služeb 46 respondentů, což už je poměrně časté využívání služeb. Alespoň jednou týdně poštu využívá 10 respondentů. A více jak jednou týdně 2 respondenti. Myslím si, že pošta by s případnými změnami měla dát hlavně na zákazníky, kteří využívají služby pošty alespoň jednou měsíčně a častěji, jelikož právě tyto zákazníci tvoří většinu zakázek, které pošta vyřizuje. Ovšem postřehy od respondentů, kteří uvedli, že využívají služby alespoň jednou ročně mohou být taktéž velmi přínosné. A to z důvodu, že tyto lidé využívají služeb i od jiných společností a z toho důvodu můžou objektivně porovnat kvalitu služeb pošty se službami konkurence. Navíc je pro ně využívání služeb pošty relativně vzácné, takže si mohou všimnout pozitiv a negativ, se kterými jsou pravidelní zákazníci již smíření a postupem času je přestali naprosto vnímat.

- **Otázka č. 3 – Jaké další služby České pošty využíváte?**

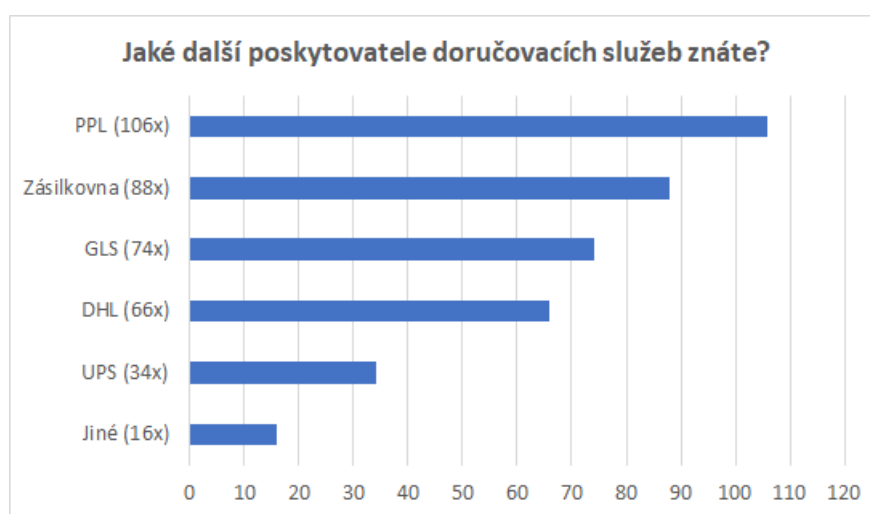


Obrázek 7.3 Graf k otázce č. 3 (vlastní zpracování)

Tuto otázku do otazníku jsem zařadil do dotazníku z důvodu, že mnoho lidí rádo „zabíjí dvě mouchy jednou ranou“. Tím mám na mysli fakt, že většina lidí nemá ráda zbytečné pochůzky po vícero provozovnách, když je možné vyřešit vše na jedné. Proto je pro poštu výhodné nabídnout zákazníkovi na pobočce i některou z dalších služeb, když už tam měl cestu. Port-

folio doprovodných služeb, které pobočka nabízí, je vcelku pestré, i tak si z něj však nevybere každý. Necelých 64 % respondentů (70) totiž uvedlo, že nevyužívá žádné další služby, které pobočka pošty nabízí. Většina těchto respondentů patří do skupiny, která uvedla, že doručovací služby pošty využívá pouze jednou ročně. Mezi těmito dvěma vztahy může být dle mého názoru určitá souvislost. A to taková, že tito zákazníci svou pobočku ani pořádně neznají a neví o všech doplňkových službách nebo když už poštu navštíví, tak chtějí rychle vyřídit to, co potřebují a nemají v úmyslu využít dalších služeb. Další možností je, že mezi nabízenými doplňkovými službami není žádná, kterou by tito zákazníci chtěli či potřebovali využít. Jediná služba, které stojí za to zde věnovat větší pozornost, je Czech POINT – český podací ověřovací informační národní terminál. Jedná se o projekt, který má za úkol zredukovat přílišnou byrokracii mezi veřejnou správou a občanem. Zahrnuje např. datové schránky, výpisy z rejstříků – obchodního, trestů, živnostenského také katastr nemovitostí apod. Odpověď o jejím využívání uvedlo 26 respondentů, což je necelých 24 % z dotazovaných.

- **Otázka č. 4 – Jaké další poskytovatele doručovacích služeb znáte?**

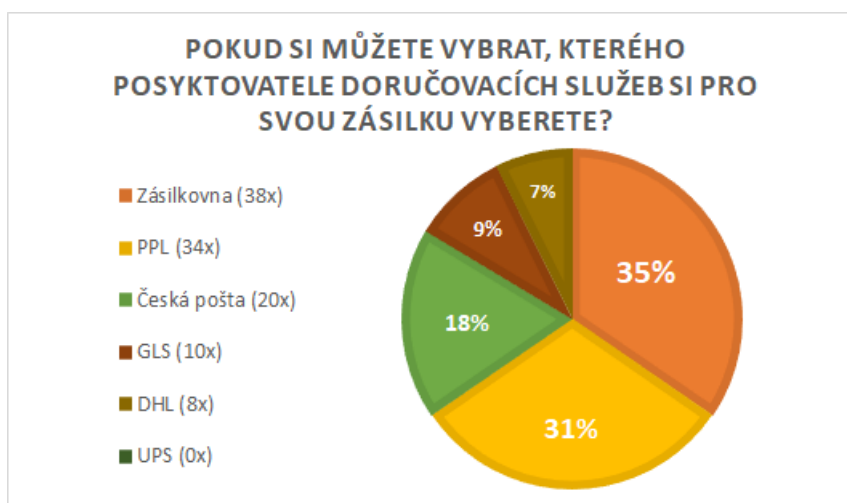


Obrázek 7.4 Graf k otázce č. 4 (vlastní zpracování)

Na tuto otázku jsem se respondentů ptal z toho důvodu, abych zjistil, jaké mají povědomí o ostatních společnostech poskytující doručovací služby. Čím více společností znají, tím větší je šance, že namísto pošty zvolí jinou konkurenční společnost v případě, že s doručovacími službami pošty nebudou spokojeni. 106 respondentů – více jak 96 % uvedlo, že zná společnost PPL, tato společnost má tradici téměř 20 let, takže je pochopitelné, že ji zná téměř každý a vybudovala si silnou pozici na trhu doručovacích služeb. Na dalším místě se umístila Zásilkovna s 88 respondenty, kteří odpovídají 80 % ze všech dotazovaných, tato společnost je

na trhu devátým rokem, přímo spolupracuje s mnoha e-shopy a je mezi lidmi hodně oblíbená. Výše uvedené společnosti společně s GLS a DHL bych zařadil mezi největší konkurenty České pošty s.p.

- **Otázka č. 5 – Pokud si můžete vybrat, kterého poskytovatele doručovacích služeb si pro svou zásilku vyberete?**



Obrázek 7.5 Graf k otázce č. 5 (vlastní zpracování)

Otázka č. 4 přímo navazuje na otázku předchozí s tím rozdílem, že nyní mohli respondenti vybrat pouze jednu odpověď, a to konkrétní společnost, kterou by si zvolili. Většinových 84 % všech dotazovaných si rozdělili 3 velcí hráči. Zásilkovna získala první místo s 35 %, v těsném závěsu skončila společnost PPL s 31 % dotazovaných. S větším odstupem je za nimi Česká pošta s 18 %. Zde bych rád poznamenal, že z 20 respondentů, kteří by si vybrali poštu, bylo 17 ve věkové kategorii „více jak 50 let“. Společnosti GLS a DHL si rozdělily zbylých 16 % v poměru 9:7. UPS nedostala jediný hlas, tudíž tuto společnost pobočka České pošty v obci dotazovaných nemusí zatím považovat za přímého konkurenta.

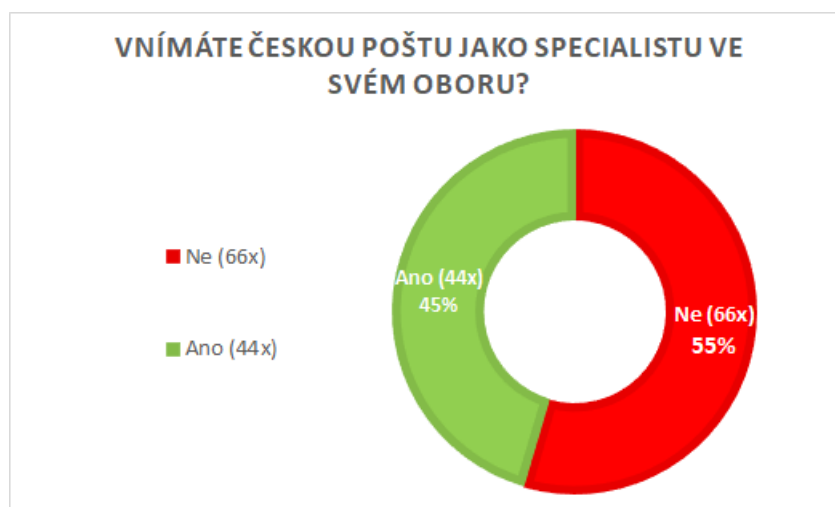
Dle mého názoru lidé preferují PPL před poštou, z důvodu větší flexibility a ochoty řidičů, jelikož řidiči PPL se opravdu snaží každý balík doručit co nejdříve a není pro ně problém v průběhu doručování i upravit dodací adresu (v rozumné vzdálenosti), za to na řidiče České pošty upozorňovali lidé v poslední otázce, já osobně mám stejnou zkušenost (i přestože využívám jinou pobočku pošty, myslím, že tyto praktiky se dějí u vícero poboček). Problém tkví v tom, že řidič se ani nepokusí zazvonit a rovnou zastrčí lísteček se zprávou, že balík je na pobočce připraven k vyzvednutí, ačkoliv příjemce může být zrovna v danou chvíli doma a nejednomu příjemci se stalo, že našel tento lístek s časem, kdy doma byl. Přitom nikdo nezvonil, neklpal, nesnažil se.

Pozoruhodná je ovšem dominance Zásilkovny. Společnost jako taková funguje na podobném principu jako pošta, zákazník musí zásilku vyzvednout na určeném místě, s tím rozdílem, že toto místo je podnik existující z jiného důvodu a je pouze partnerem Zásilkovny. Jedná se o provozovny jiných firem, jejichž obsluha má dostatek času a „prostoju“ zvládat kromě prvotní náplně práce taktéž občasně přijímání a vydávání zásilek (např. trafiky, cukrárny, cestovní kanceláře, malé obchody apod.). Tuto službu pod svá křídla berou z důvodu jednoduchého způsobu zvýšení příjmů. Jejich převaha je pochopitelná ve městech, kde jsou tyto pobočky zřízeny v podnicích, které mají otevírací dobu delší než pošta někdy i v řádu hodin a mnoho z nich funguje taktéž i o víkendu, což je taktéž velké plus. Lidé, kteří musí být v, dlouho nemají dostatek času si vyzvednout zásilku na poště, a proto volí tuto alternativu.

Ovšem v obci, na kterou jsem se zaměřil, je pobočka Zásilkovny pouze jedna. Je vzdálená pár stovek metrů od pošty a jediný rozdíl mezi jejich otevíracími dobami je v obědové pauze. Zatímco pošta má pauzu 2 hodiny v době 11:00 - 13:00 hodin, podnik, ve kterém je Zásilkovna, ji má od 12:00 - 13:30. Druhá výhoda Zásilkovny je v tom, že jde s dobou a využívá moderní technologie. V dnešní době má mobilní telefon téměř každý, Zásilkovna toho využívá tím způsobem, že ke každému vyzvednutí zásilky je přiřazeno unikátní heslo, které příjemci přijde textovou zprávou na mobilní telefon. Z toho plynou 2 výhody. Příjemce u sebe nemusí mít občanský průkaz, což samozřejmě není až tak podstatné, aby si člověk raději zvolil Zásilkovnu než poštu, je to ovšem příjemné, jelikož se může stát každému, že ho zrovna nemá u sebe. A jít na poštu, poctivě si vystát frontu, zjistit že průkaz je nejspíš doma na stole, následně odejít s prázdnou, protože bez průkazu to prostě nejde, není zrovna potěšující. Mnohem důležitější je výhoda číslo 2, a to že tento kód můžeme přeposlat rodinnému příslušníkovi nebo kamarádovi, který ji může vyzvednout za nás. S něčím takovým opravdu není na poště jednoduché pořízení.

Z tohoto důvodu si myslím, že by se pošta měla zaměřit právě na tyto dva aspekty. Samotná pobočka neovlivní problematiku občanských průkazů, jelikož to je záležitost, která by se musela změnit plošně po celé republice. Může se ovšem zaměřit na obědovou pauzu.

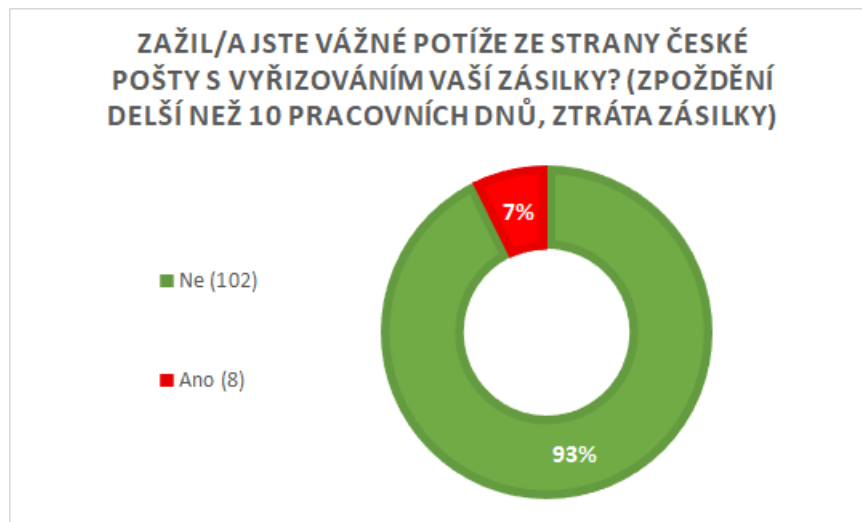
- **Otázka č. 6 – Vnímáte Českou poštu jako specialistu ve svém oboru?**



Obrázek 7.6 Graf k otázce č. 6 (vlastní zpracování)

Na vyhodnocení této otázky se můžeme dívat ze dvou úhlů pohledu. Jeden je velice negativní, jelikož Českou poštu s. p., která vznikla a existuje z důvodu doručování zásilek, což je její primární náplní, nepovažuje za specialistu celých 55 % respondentů. A to hovoříme o oboru, který pošta v podstatě vytvořila a ve kterém je nejdéle ze všech subjektů současného trhu. Na obhajobu pošty je nutné uvést, že se jedná o obří podnik a není tak jednoduché udržet krok s konkurencí v oblasti modernizace a technologického pokroku. Proto však pošta musí být lepší nebo alespoň stejně dobrá v ostatních aspektech. Na druhou stranu se nám zde vybarvuje i pozitivnější fakt, protože všech 66 respondentů, kteří uvedli, že nepovažují poštu za specialistu ve svém oboru, stejně využívají její služby. Může to být z důvodu, že za určitých okolností nemají na výběr a musejí využít poštu. Nebo poštu využívají běžně a jen kvůli určité negativní zkušenosti ji mají zafixovanou jako ne úplně spolehlivou.

- **Otázka č. 7 – Zažil/a jste vážné potíže ze strany České pošty s vyřizováním Vaší zásilky? (zpoždění delší než 10 pracovních dnů, ztráta zásilky)**



Obrázek 7.7 Graf k otázce č. 7 (vlastní zpracování)

K této otázce bych dodal, že každý občas může udělat chybu, něco pokazit nebo se splést. Někdo výjimečně někdo častěji, důležité ovšem je, jak se k tomu, dotyčný postaví. Je vhodné se nespokojenému zákazníkovi omluvit a poskytnout nějakou kompenzaci, např. v podobě slevy.

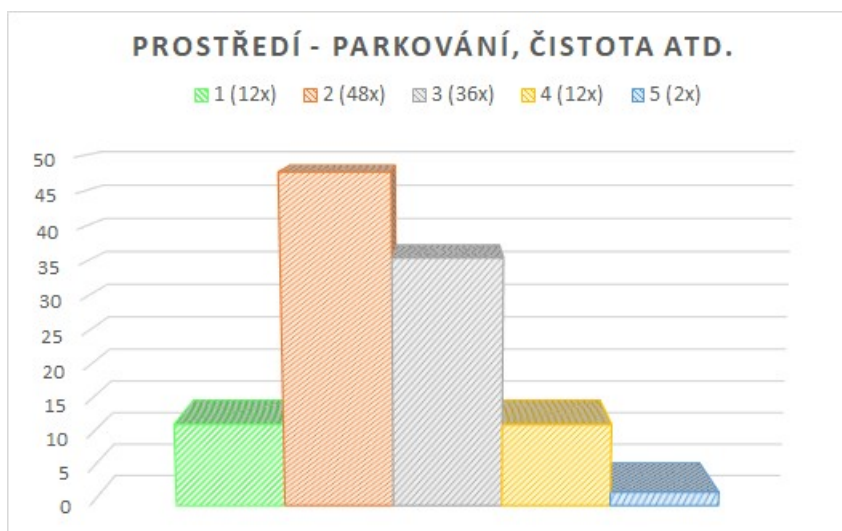
7 % respondentů uvedlo, že během využívání služeb pošty se jim stalo, že při vyřizování jejich zásilky nastaly vážné komplikace. Toto procento není až tak vysoké, ovšem v tomto případě se může jednat o kritické momenty, kdy míra nespokojenosti zákazníka bude tak vysoká, že navždy zanevře na poštu a bude se snažit se ji vyhýbat obloukem. Navíc v lidské povaze je šířit informace dál, o to více když jsou negativní, což může mít za následek další úbytek zákazníků.

Se zpožděním samotným se dá do jisté míry pracovat a omluva v kombinaci s kompenzací by mohla ve většině případů zákazníka uklidnit, pokud to samozřejmě nebylo v situaci, kdy by každý den navíc způsoboval příjemci potažmo odesílateli velký problém. Horší je ovšem ztráta zásilky, kdy v některých případech újmu nelze vyčíslit pouze peněžně, protože mohla mít velmi velkou duševní hodnotu. Naštěstí pro poštu 93 % respondentů podobnou zkušenost nemělo a snad ani v budoucnu mít nebude.

- **Otázka č. 8**

Tato otázka má 5 podotázek, pomocí kterých respondenti posuzovali různé vlastnosti na stupnici 1-5, která je postavena stejně jako ve škole – 1 je nejlepší hodnocení, 5 je nejhorší. Poslední otázka je v postavena na předešlých otázkách a má symbolizovat celkovou „známku“.

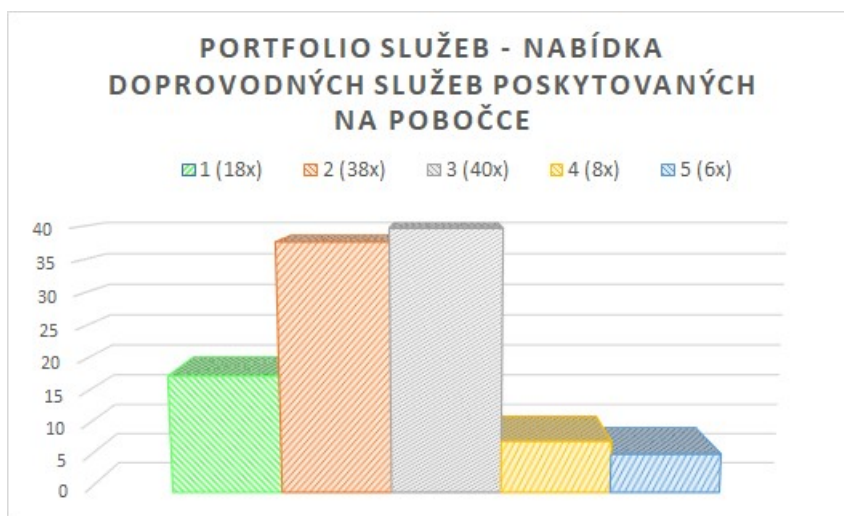
- **Otázka č. 8 a) - Prostředí – parkování, čistota atd.**



Obrázek 7.8 Graf k otázce č. 8 a) (vlastní zpracování)

V průměru Česká pošta, s. p. v tomto ohledu získala známku 2,49. Což není až tak katastrofický výsledek, ale rozhodně je zde co zlepšovat. Známkou „5“ obdržela pošta pouze 2x z celkových 110 odpovědí, což považuji pouze za hnidopišství a neobjektivní hodnocení od někoho, kdo si chtěl na pobočce vybit zlost. Ovšem 12 respondentů, kteří ohodnotili prostředí známkou „4“ už je potřeba brát vážněji. V poslední otevřené otázce respondenti uváděli, že by se mohla zlepšit čistota i samotná struktura pobočky, jelikož v kritických hodinách je pobočka tak plná, že se všichni čekatelé na vyřízení ani nevlezou dovnitř, což je v případě nepříznivého počasí dost nepříjemné. Průměrné hodnocení uvedlo 36 respondentů, to odpovídá třetině všech respondentů. Chvalitebné hodnocení uvedlo 48 respondentů, kteří jsou s prostředím téměř spokojeni, ale je co zlepšovat. A bezpodmínečně spokojeno je 12 respondentů, kteří odpovídají 11 % z celkového vzorku.

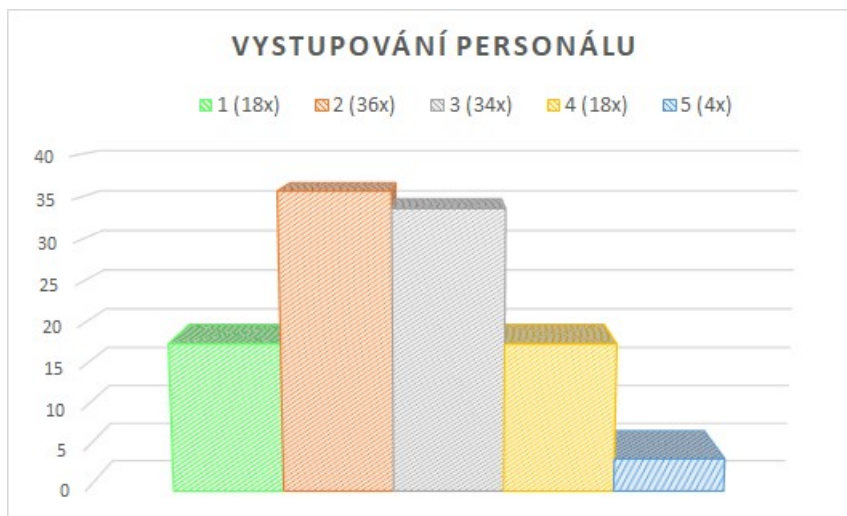
- **Otázka č. 8 b) – Portfolio služeb – nabídka doprovodných služeb poskytovaných na pobočce**



Obrázek 7.9 Graf k otázce č. 8 b) (vlastní zpracování)

Tato otázka byla na dotazníku proto, že by bylo dobré vědět, zda je nabídka doprovodných služeb dostatečná a lidem vyhovuje, jen o ni nemají zájem, využívají ji výjimečně nebo jim připadá nedostatečná a uvítali by i jiné služby na své pobočce. V průměru pobočka obdržela známku 2,5. V rozsahu známek 1-3, jejichž autory lze považovat za relativně spokojené, se nachází 88 respondentů, což je 80 % všech respondentů. Tito respondenti bych zařadil tak, že si sice z nabídky vyberou, ale pořád jim tam něco chybí. Doprovodné služby využívají pouze občas. Z vyhodnocení otázky č. 3 můžeme vyčíst, že 70 respondentů nepoužívá žádnou z doprovodných služeb. Ovšem známku 4 a 5 zaznačilo pouze 14 respondentů. Z toho soudím, že ze zmíněných 70 respondentů určité služby nepostrádají nutně všichni, někteří ano, ale další jsou zase se současnou nabídkou smířeni a rozšíření portfolia služeb pro ně není až tak podstatné.

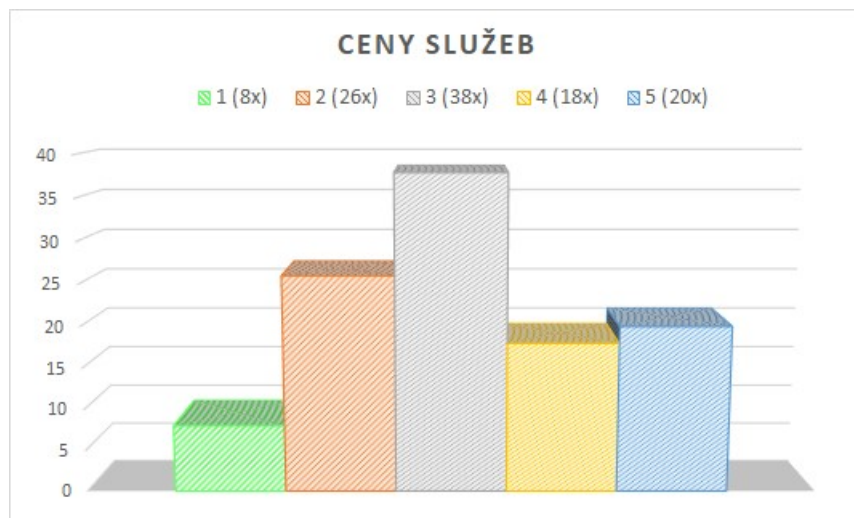
- **Otázka č. 8 c) – Vystupování personálu**



Obrázek 7.10 Graf k otázce č. 8 c) (vlastní zpracování)

Průměrná známka, která pobočce vyšla u tohoto hodnocení, není vůbec potěšující. 2,58 není ani zdaleka uspokojivé hodnocení. Ačkoliv se jedná o velice subjektivní hodnocení, které se může velmi lišit situaci od situace a den ode dne, chtěl jsem tuto otázku dotazníku zařadit, protože vystupování ve službách je velmi důležitým faktorem pro spokojenost zákazníka, a to zvláště ve službách, kde si kupujeme službu a následně neodcházíme s novým produktem v ruce s entuziasmem tak silným, že přebije i negativní emoce vyvolané kontaktním pracovníkem, jako je tomu při prodeji hmotných produktů. Většina respondentů hodnotila tento faktor známkou „3“ nebo „4“, což považuji za neuspokojivý výsledek a doporučil bych poště školení personálu, jelikož zaměstnanci musí pochopit, že zákazníci jsou pro poštu velmi důležití.

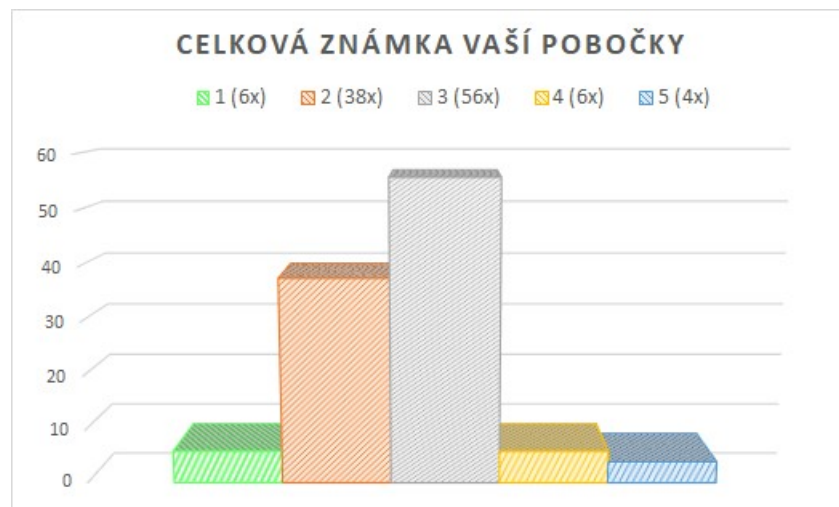
- **Otázka č. 8 d) – Ceny služeb**



Obrázek 7.11 Grafk otázky č. 8 d) (vlastní zpracování)

Ačkoliv se jedná o problematiku, která musí být řešena plošně vedením České pošty, s. p., uvedl jsem ji do dotazníku ze dvou důvodů. Prvním důvodem je to, že i přesto to daná pobočka neovlivní, tak se jí to stále dotýká a rozhoduje o množství zákazníků, kteří si vyberou pro doručení právě poštu. Druhý důvod je, že spokojenost obzvlášť v České republice jde ruku v ruce s cenou produktu/služby. Čili tento faktor je pro spokojenost zákazníka velmi důležitý. Zde se nám průměrná známka dokonce přehoupla přes hodnocení „3“. Přesně je to 3,14, což je velmi špatné hodnocení. Řekl bych, že to je jeden z hlavních důvodů nespokojenosti zákazníků. Zákazníkům nevdá připlatit si v případě, že vše kromě ceny je perfektní a ta cena je vlastně důsledkem kvality ostatních prvků. Ovšem pokud je to tak, že služba není prováděna perfektně, a ještě k tomu je velmi nákladná vede to k nespokojenosti a odlivu zákazníků k levnější či kvalitnější konkurenci, záleží na tom, co je prioritou daného zákazníka. V tomto případě by se pošta měla zamyslet a buď přizpůsobit ceny kvalitě služeb, nebo kvalitu cenám služeb.

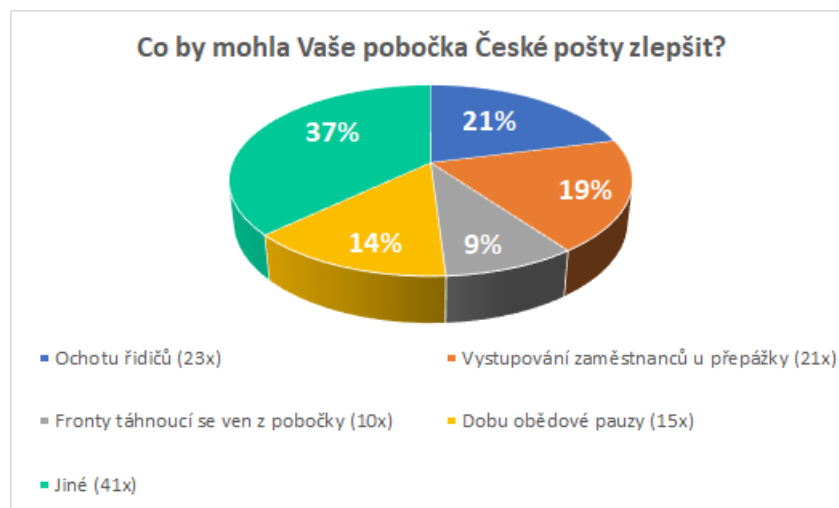
- **Otázka č. 8 e) – Celková známka Vaší pobočky**



Obrázek 7.12 Graf k otázce č. 8 e) (vlastní zpracování)

Celková průměrná známka pošty 2,67 je téměř identická průměru všech průměrných známek, který odpovídá hodnotě 2,68. Z toho usuzují, že respondenti tuto známku objektivně v závislosti na předchozích faktorech. Je potřeba zapracovat na zlepšení jednotlivých faktorů a dosáhnout tak vyšší částečné i celkové spokojenosti zákazníků. Nejhorší známky udělovaly poště respondenti z věkové skupiny >26 a 26-50.

- **Otázka č. 9 – Co by mohla Vaše pobočka České pošty zlepšit?**



Obrázek 7.13 Graf k otázce č. 9 (vlastní zpracování)

V poslední otázce dotazníku jsem se respondentů ptal na to, co konkrétně by mohla jejich pobočka pošty zlepšit. Odpovědi bylo mnoho, proto se zaměřím na ty nejčastější. Nejčastěji padaly návrhy zlepšení těchto záležitostí: ochota řidičů, dlouhé fronty, doba obědové pauzy, vystupování zaměstnanců u přepážky. Možné řešení je popsáno v další kapitole.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ

Spokojenost zákazníků může být ovlivněna mnoha faktory. Kvalita služby se odvíjí od celého jejího průběhu nejen od jejího výsledku. Čili i v případě provedení kvalitní služby za odpovídající ceny může celkový dojem zkazit špatné vystupování kontaktního pracovníka, špatné prostředí či další z mnoha faktorů. Následující doporučení jsem vytvořil na základě SWOT analýzy a informací získaných od respondentů dotazníkového šetření.

První doporučení, které bych pobočce České pošty, s. p. dal, je takové, které může předejít dalším budoucím potížím. Tím mám na mysli, aby se pošta o své zákazníky zajímala, aby se starala o to, co si zákazníci myslí a snažila se jim vyjít vstříc. Proto, aby vůbec takové informace měli, je nutné dělat pravidelně průzkum spokojenosti, a to alespoň jednou za rok až dva. Průzkum by se dal dělat pomocí krátkých dotazníků, která by byli zákazníci schopni vyplnit během vyřizování jejich požadavku, tudíž by takovým dotazníkem nebyli ani obtěžováni. Data získané z těchto průzkumů by bylo dobré uchovat pro srovnání s budoucími daty pro ověření, zda proběhlé změny byly k něčemu dobré čili, zda zvýšily spokojenost zákazníků.

Dále navrhuji, aby byl kladen větší důraz na profesionální jednání a vystupování zaměstnanců, jelikož to je ve službách základem pro vybudování si dobrého vztahu se zákazníkem. Může se stát chyba, ať už je za ni daný pracovník přímo odpovědný či nikoliv, může se stát, že zaměstnanec zrovna něco neví či neumí udělat. Myslím si, že většina zákazníků je schopna odpouštět a být chápavými, pokud se tito kontaktní pracovníci chovají slušně a příjemně.

Další záležitostí, která je hodna zamyšlení jsou obědové pauzy. Je opravdu nutné, aby pobočka, kde není pouze jeden zaměstnanec, měla během oběda zavřeno? A pokud ano, je nutné, aby bylo zavřeno celé 2 hodiny? To je luxus, který si může dovolit pouze státní sektor. Málokterý soukromý podnik zavře každý den na dvě hodiny. Pauza by mohla být zkrácena na pouhou hodinu, když by se zaměstnanci prostrídali. Existují lidé, kteří jsou v práci od rána až do večera a nestíhají si na poštu zajít po práci, jelikož je otevřena pouze do 17:00, z tohoto důvodu by si tam zašli během obědové pauzy, ale nemůžou, protože 11:00 – 13:00 je zavřeno. Může se zdát, že takovýchto lidí je málo, ovšem i tak se dá tento čas využít pro seniory, kteří by se mohli naučit chodit na poštu v tento čas a neumocňovat špičku, která vzniká je zhruba od 15:00 do 17:00. Lidé, kteří nemusí být celou pracovní dobu v místě pracoviště nebo podnikatelé, by taktéž v této době byli ochotni využívat poštu.

Následující doporučení se týká konkrétních zaměstnanců a to řidičů. Jelikož jsem zaznamenal vícero odpovědí směřující na ně u poslední otázky. Tito zaměstnanci by měli být poučeni ohledně profesionálního chování se k zásilkám samotným (neházet s nimi, nepřeklápět vyznačené zásilky, nedávat lehké zásilky naspod dodávky pod velmi těžké apod.). V případě opakovaných stížností by bylo vhodné tyto pracovníky pokárat, a pokud by ani to nepomohlo, tak zvážit, zda by nebylo vhodné zaměstnat někoho jiného. Jelikož takové chování velice snižuje image pošty a je naprosto neprofesionální. Druhé zlepšení se týká motivace těchto pracovníků, jelikož se stává, že se občas ani nesnaží zásilky doručit a příjemcům rovnou zasunou do schránky lísteček, že mají zásilku nachystanou k vyzvednutí na poště. Což věřím, že je poměrně rozčilující, když příjemce byl v té době doma a mohl bez problému zásilku převzít a místo toho se musí dostavit na poštu.

Poslední doporučení by mohlo zvýšit spokojenost ve výjimečných situacích, které se však i tak občas stávají. Jedná se nainstalování přístřešku nad vstupem do pobočky z důvodu spojení extrémní návštěvnosti ve spojení s nepříznivým počasím, kdy lidé moknou, sněží na ně, fouká atd.

ZÁVĚR

Česká pošta, s. p. je podnik, který má velmi dlouhou tradici. S poskytováním doručovacích služeb a služeb souvisejících s doručováním má bohaté zkušenosti, stabilní zázemí v podobě velkého množství poboček po celé republice. Ovšem v době velmi silné konkurence nestačí být pouze dobrý, je potřeba být lepší. A proto se Česká pošta, s. p. musí stále vyvíjet a zlepšovat, aby zůstala silným hráčem na trhu doručovacích služeb.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení současné míry spokojenosti zákazníků konkrétní pobočky pošty a navrnutí možných zlepšení. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Část teoretická vycházela z odborné literatury. V této části byl popsány pojmy zákazník, spokojenost zákazníka, jeho loajalita a další pojmy související přímo se zákazníkem. Dále byla teoretická část zaměřena na marketingový výzkum. Zde byla popsána SWOT analýza a dotazníkové šetření.

V praktické části jsou graficky znázorněna zjištěná data a názorně okomentována, co vypovídají o míře zákaznické spokojenosti. V určitých aspektech si pobočka vede vcelku dobře, ovšem pomocí dotazníku bylo zjištěno, že zákazníci jsou ve velmi aspektech nespokojení. Tato data mi posloužila společně se SWOT analýzou jako stavební kámen pro vytvoření doporučení, co by pobočka mohla zlepšit a na čem by měla zapracovat.

Práce na tomto tématu mě dosti obohatila o nové vědomosti, které souvisejí s marketingovým výzkumem a péčí o zákazníka. Spolupráce s pobočkou i věnování se danému tématu do hloubky mi dalo cenné životní zkušenosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071795771.

BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006, 158 s. ISBN 80-7261-149-6.

DOYLE, Charles. *A dictionary of marketing*. Oxford: Oxford University Press, c2011, x, 436 s. Oxford paperback reference. ISBN 978-0-19-959023-0.

FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 206 s. ISBN 978-80-247-3511-5.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012, viii, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Brno: Computer Press, 2003, xii, 234 s. Business books. ISBN 80-7226-917-8.

HOFFMAN, K. Douglas, John E. G. BATESON, Emma H. WOOD a Alexandra J. KENYON. *Services marketing: concepts, strategies and cases*. Australia: Cengage Learning, [2014], xxii, 624 s. ISBN 978-1-4737-0912-6.

KOTLER, Philip, John T. BOWEN a James C. MAKENS. *Marketing for hospitality and tourism*. 6th ed. Harlow: Pearson, c2014, ii, 630 s. ISBN 978-1-292-02003-7.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUDELKA, Jan. *Spotřební chování*. Praha: Oeconomica, 2010, 158 s. ISBN 978-80-245-1698-1.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.

- KRAMÁŘ, Jan. Historie České pošty. *Česká pošta* [online]. ©2018 [cit. 2019-05-13]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3155-1.
- MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2008, 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
- NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press, 2016, 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
- NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada, 2006, 159 s. Manažer. Prodej. ISBN 80-247-1321-7.
- PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9276-X.
- PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996, 238 s. ISBN 8071692999.
- SCHIFFMAN, Leon G. a Joseph WISENBLIT. *Consumer behavior: global edition*. 11th ed. Harlow: Pearson Education, c2015, 492 s. ISBN 978-0-273-78713-6.
- SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003, 116 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0514-1.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- SZMIGIN, Isabelle a Maria G. PIACENTINI. *Consumer behaviour*. Oxford: Oxford University Press, [2015], xxv, 444 s. ISBN 978-0-19-964644-9.
- TUČKOVÁ, Zuzana. *Ekonomika služeb*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 175 s. ISBN 978-80-7478-006-6.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert. ISBN 978-80-247-3528-3.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2.1 <i>Kroky marketingového výzkumu (Světlik, 2005, s. 43)</i>	27
Obrázek 2.2 <i>SWOT analýza (vlastní zpracování)</i>	30
Obrázek 7.1 <i>Graf k otázce č. 1 (vlastní zpracování)</i>	41
Obrázek 7.2 <i>Graf k otázce č. 2 (vlastní zpracování)</i>	41
Obrázek 7.3 <i>Graf k otázce č. 3 (vlastní zpracování)</i>	42
Obrázek 7.4 <i>Graf k otázce č. 4 (vlastní zpracování)</i>	43
Obrázek 7.5 <i>Graf k otázce č. 5 (vlastní zpracování)</i>	44
Obrázek 7.6 <i>Graf k otázce č. 6 (vlastní zpracování)</i>	46
Obrázek 7.7 <i>Graf k otázce č. 7 (vlastní zpracování)</i>	47
Obrázek 7.8 <i>Graf k otázce č. 8 a) (vlastní zpracování)</i>	48
Obrázek 7.9 <i>Graf k otázce č. 8 b) (vlastní zpracování)</i>	49
Obrázek 7.10 <i>Graf k otázce č. 8 c) (vlastní zpracování)</i>	50
Obrázek 7.11 <i>Graf k otázce č. 8 d) (vlastní zpracování)</i>	51
Obrázek 7.12 <i>Graf k otázce č. 8 e) (vlastní zpracování)</i>	52
Obrázek 7.13 <i>Graf k otázce č. 9 (vlastní zpracování)</i>	52

SEZNAM TABULEK

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Analýza spokojenosti zákazníků České pošty

Dobrý den, jsem student Fakulty Managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.
Chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazník ohledně spokojenosti s Vaší pobočkou pošty.
Děkuji Vám za Váš čas.

*Povinné pole

1. Jaký je Váš věk

* Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 26 let
 26-50 let
 Více jak 50 let

2. Jak často využíváte doručovacích služeb pošty? *

Označte jen jednu elipsu.

- Více jak jednou týdně
 Alespoň jednou týdně
 Alespoň jednou měsíčně
 Alespoň jednou ročně
 Vůbec

3. Jaké další služby České pošty využíváte?

* Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Prodej tisku
 Western Union
 Kopírovací služby
 Sázkový terminál ON-LINE
 Výměna dálničních známek
 Czech POINT
 Žádnou z výše uvedených

4. Jaké další poskytovatele doručovacích služeb znáte?

* Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- PPL
 GLS
 DHL
 Zásilkovna
 UPS
 _____ Jiné:

5. Pokud si můžete vybrat, kterého poskytovatele doručovacích služeb si pro svou zásilku vyberete? *

Označte jen jednu elipsu.

- Česká pošta
 PPL
 GLS
 DHL
 Zásilkovna
 UPS
 _____ Jiné:

6. Vnímáte Českou poštu jako specialistu ve svém oboru? * Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

7. Zažil/a jste vážné potíže ze strany České pošty s vyřizováním Vaší zásilky? (zpoždění delší než 10 pracovních dnů, ztráta zásilky) * Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

8. Ohodnoťte následující vlastnosti Vaší pobočky České pošty známkami 1-5 (1 je známka nejlepší, 5 nejhorší - jako ve škole): * Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Prostředí - čistota, parkování, atd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portfolio služeb - nabídka doprovodných služeb poskytovaných na pobočce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vystupování personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ceny služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celková známka Vaší pobočky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Co by mohla Vaše pobočka České pošty zlepšit? *
