

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

Diplomová práce

Munír Hassairi

**Psychologické aspekty zákaznické spokojenosti v oblasti
telekomunikačních služeb**

**The psychological aspects of customer satisfaction in
telecommunication services**

Děkuji doc. PhDr. Milanu Rymešovi, CSc. za jeho mimořádný přínos a ochotu při vedení mé práce a PhDr. Michaele Ledererové ze společnosti Vodafone za její spolupráci.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 25.7. 2012

.....

Munír Hassairi

Abstrakt:

Předmětem této diplomové práce je téma zákaznické spokojenosti, a to zejména popis a zjištění těch atributů, které ji podstatně ovlivňují. V empirické části je výzkum orientován v kontextu spokojenosti zákazníků se službami mobilních operátorů.

Teoretická část obsahuje popis skutečnosti, v jakém kontextu se psychologie zabývá jevem spokojenosti. Spokojenost je popsána v kontextu životní spokojenosti, pracovní spokojenosti a poté je největší část věnována spokojenosti orientované na spotřebitele a zákazníky. Teoretická část si všímá nejednotností definic mezi jednotlivými autory a dále se zaměřuje na teorie zabývající se vnímáním kvality služeb, vlivem očekávání a dalších aspektů zákaznické spokojenosti. V závěru teoretické části je pozornost věnována zjišťování důležitosti jejích jednotlivých aspektů, a to z dvojího pohledu: z dopadu jednotlivých atributů na celkovou spokojenost a z vnímání důležitosti jednotlivých atributů na individuální úrovni.

V praktické části se práce zaměřuje na zjištění dopadů jednotlivých atributů na celkovou spokojenost zákazníků se službami operátorů telekomunikačních služeb. Ke zjištění důležitosti jednotlivých atributů je využito mnohonásobné lineární regrese.

Klíčová slova:

Zákaznická spokojenost, zákaznická loajalita, kvalita služeb, teorie spokojenosti, měření spokojenosti

Abstrakt:

This thesis has focused on customer satisfaction. Mainly there are described the attributes that significantly influence the satisfaction. The research is based on service quality of mobile phone operators in Czech Republic.

The first part describes the relevant theories in psychology field about satisfaction in different context – life satisfaction, job satisfaction and mainly customer satisfaction. There is mentioned the problem with definition inconsistency among authors and then is provided details about service quality theories and customer satisfaction attributes categorization. Finally there is chapter that concerns about the difference between derived and stated importance of attributes.

The research object are the customers that use mobile phone services from three main operators in Czech Republic. The output is derived importance of the attributes which is calculated by multiply regression.

Keywords:

Customer satisfaction, customer loyalty, measuring service quality, satisfaction theories, measuring satisfaction

Obsah

Úvod.....	9
I. Obecná a teoretická část	11
1. Životní spokojenost.....	11
1.1 Pojetí a vymezení životní spokojenosti.....	11
1.2 Teorie subjektivního blaha.....	12
1.2.1 Telické teorie.....	12
1.2.2 Top-down a bottom-up teorie	12
1.2.3 Kognitivní teorie	13
1.3 Faktory související s jevem subjektivního blaha	13
1.3.1 Pracovní spokojenosti	13
1.3.2 Vztah životní a pracovní spokojenosti	15
1.3.3 Sociabilita a zdraví ve vztahu k subjektivnímu blahu	16
1.4 Přístupy ke zjišťování životní spokojenosti	16
2. Zákaznická spokojenost	19
2.1 Vymezení a charakteristika zákaznické spokojenosti.....	19
2.2 Teoretická vymezení zákaznické spokojenosti.....	22
2.2.1 Motivační teorie zaměřené na potřeby.....	23
2.2.2 Motivační teorie zaměřené na kognitivní procesy	24
2.2.3 Dvoufaktorová teorie	26
2.2.4 Vícefaktorová teorie.....	28
2.2.5 Teorie založené na diskrepanci	30
3. Vztah spokojenosti k vybraným faktorům	36
3.1 Kvalita	36
3.1.1 Rozdíl mezi vnímanou kvalitou a očekáváním	36
3.1.2 Technický a funkcionální model kvality.....	37
3.1.3 Model mezer (Gap model)	38

3.2 Značka	39
3.3 Loajalita zákazníka	41
3.3.1 Vymezení loajality	41
3.3.2 Konceptualizace loajality	42
4. Přístupy k měření zákaznické spokojenosti	45
4.1 Fornellův model	45
4.2 Nástroje měřící kvalitu služeb	46
4.2.1 SERVQUAL	46
4.2.2 SERVPERF	46
4.2.3 Srovnání modifikací SERVQUAL a SERVPERF	47
4.3 Dotazovaná a statisticky odvozená důležitost atributů	49
II. Empirická část	52
5. Mobilní operátoři a specifikace trhu	52
6. Výzkumný projekt	54
6.1 Výzkumné cíle, hypotézy a výzkumné otázky	54
6.2 Postup šetření a charakteristika vzorku	55
6.2.1 Postup šetření	55
6.2.2 Charakteristika vzorku	56
6.3 Použité metody	58
6.3.1 Dotazník	58
6.3.2 Expertní rozhovor	60
6.4 Metody statistického zpracování dat	61
6.5 Výsledky výzkumu	63
6.5.1 Průměrná celková a dílčí spokojenost	63
6.5.2 Hypotézy	64
6.5.3 Výzkumné otázky	72
6.5.4 Expertní rozhovor	76
6.6 Diskuse	76

Závěr	83
Seznam použité literatury.....	85
Přílohy:.....	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 1 – Dotazník	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 2 – Pohlaví.....	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 3 – Ekonomický status	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 4 – Rozložení respondentů dle krajů	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 5 – Měsíční útrata za mobilní služby.....	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 6 – Výsledky kolinearitý	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 7 – Průměrná celková a dílčí spokojenost	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 8 – Výsledky analýzy hlavních komponent	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 9 – Korelace charakteristik operátora na zákaznické lince	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 10 – Korelace atributů značky.....	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 11 – Vztah k současnému operátorovi	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 12 – Závislost mezi celk. spokojeností a vztahem k operátorovi.....	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 13 – Analýza rozptylu	Chyba! Záložka není definována.
Příloha 14 – Závislost mezi spokojeností a operátorem ...	Chyba! Záložka není definována.

Úvod

Tato práce se zabývá jevem zákaznické spokojenosti, který je důležitým aspektem vztahu mezi zákazníky a poskytovateli služeb a produktů. Ve své práci navazují na poznatky ze studia jevů životní spokojenosti, pracovní spokojenosti, i na poznatky motivačních teorií, kterým se psychologie značně věnuje. Hlavní význam této práce spočívá v tom, že se zajímá o tuto problematiku v kontextu zákaznické spokojenosti. Obecně důležitost této problematiky vidím ve faktu, že přestože se poskytovatelé služeb (firmy, školitelé, učitelé, psychologové atd.) vždy snaží poskytnout ze svého pohledu co nejkvalitnější produkt či službu, měli by se také zajímat o to, jak jsou tyto služby či produkty zákazníci či klienty vnímány a zdali jsou s nimi spokojeni.

Tento vztah nabývá na komplexnosti, neboť zatímco ho v minulosti firmy budovaly jen na základě fyzické či instrumentální kvality svých výrobků a služeb, tato práce dokládá, že mnozí zákazníci hodnotí tento vztah v širších souvislostech. Cílem této práce je poskytnout relevantní teorie vztahující se k jevu zákaznické spokojenosti a dále empiricky zjistit, které faktory nejvíce přispívají k zákaznické spokojenosti, a to konkrétně spokojenosti se službami mobilních operátorů.

Pokud chceme zjišťovat zákaznickou spokojenost, je třeba se odklonit od objektivního zjišťování kvality fyzických atributů produktů a služeb. Je třeba porozumět tomu, jak je teoreticky vymezena zákaznická spokojenost a orientovat se na vnímání a očekávání zákazníků. Na fyzické atributy se firmy orientovaly po dlouhý čas, kdy za tuto dobu vyvinuly různé přístupy kvality řízení. Například mnohé firmy postavily vnímání své značky na vysoké úrovni kvality zpracování svých produktů. Přesto se v současném prostředí západní společnosti nároky spotřebitelů na uspokojování svých potřeb zvyšují – produkt je mnohdy odrazem vnitřních hodnot jedince a neverbálním komunikačním prostředkem či prostředkem identifikace s příslušnou sociální skupinou. Řešením je určit podstatné faktory determinující zákaznickou spokojenost a dále vztahy mezi proměnnými, které s ní souvisejí. Sem můžeme zařadit např. vnímání značky, loajalitu ke značce nebo ochotu na základě dobré zkušenosti danou službu doporučit.

Práce je koncipována tak, že na začátku seznamuje čtenáře s celkovou životní spokojeností a poté plynule přechází k dílčím spokojenostem, jako je pracovní spokojenost a především zákaznická spokojenost, které je věnována samostatná kapitola. Samotné vymezení

zákaznické spokojenosti není jednoduché, neboť je poměrně složité jednoznačně zcela odděleně určit vliv afektivních prožitků a kognitivního hodnocení. Vedle kognitivního hodnocení bývá zákazník také ovlivněn afektivními asociacemi spojených s daným produktem či službou. Toto se ukazuje jako oblast stálých diskusí mezi jednotlivými autory. U zákaznické spokojenosti lze sledovat zejména spokojenost zákazníků v těchto třech oblastech:

- spokojenost s produktem – zahrnuje atributy výrobku (např. cena, užitek, image),
- spokojenost s průběhem prodeje (např. chování prodejců, poradenství),
- spokojenost s po-nákupním chováním (např. péče o zákazníky, reklamace, možnost vrácení zboží).

Za tímto účelem tato práce pokrývá různé teorie, které se snaží popsat konstrukt zákaznické spokojenosti a dále různé přístupy k její operacionalizaci. Těžištěm této práce je orientace na podstatné atributy ovlivňující zákaznickou spokojenost. V empirické části je tak hlavní pozornost věnována zjištění podstatných atributů, které nejvíce přispívají k celkové spokojenosti. Dále se práce zabývá tím, jaký je vztah mezi sledovanými atributy a celkovou spokojeností. Spojení těchto poznatků poskytuje určitý přehled o skutečnosti, čím je ovlivněna spokojenost zákazníků mobilních operátorů. Pro větší přehlednost jsou jednotlivé atributy seskupeny do faktorů.

Empirická práce staví především na regresním modelu, který je použit k odhalení těch atributů, které významně ovlivňují spokojenost zákazníků hlavních tří českých operátorů: O2, T-mobile a Vodafone.

I. Obecná a teoretická část

1. Životní spokojenost

1.1 Pojetí a vymezení životní spokojenosti

Pokud se zajímáme o psychologické poznatky věnované spokojenosti, zjistíme, že je tomuto pojmu věnována pozornost zejména v kontextu životní spokojenosti, čímž se zabývá především pozitivní psychologie. Dá se říci, že jednotlivé dílčí spokojenosti jsou subkategorii této celkové životní spokojenosti. Studium tohoto těžko uchopitelného fenoménu je poněkud náročné, neboť neexistuje jednotná shoda mezi jednotlivými autory a jednotlivé teorie pracují s různými termíny.

Podíváme-li se do psychologické literatury, zjistíme, že velmi blízké pojmy životní spokojenosti jsou také subjektivní blaho (subjective well-being) a štěstí (happiness). Definice těchto pojmů a jejich vymezení jsou nejednotné a jednotliví autoři zastávají různá pojetí.

Hamplová (2004) poznamenává, že i přes značnou rozdílnost definování pojmů subjektivního blaha, štěstí a životní spokojenosti je jim společné to, že zdůrazňují subjektivitu hodnocení. To znamená, že lidé jsou spokojeni, pokud o sobě vypoví, že se tak cítí. Tedy spokojenost představuje subjektivní kategorii a spokojený jedinec je ten, který to o sobě prohlašuje. Tyto pojmy se tak dávají do protikladu k „objektivním“ faktorům, kam bychom zařadili např. ekonomické, demografické či materiální faktory.

Diener, Oishi a Lucas (2003) používají globální pojem subjektivní blaho, který zastřešuje podobné pojmy jako jsou štěstí, životní spokojenost a naplnění. Subjektivní blaho definují jako emoční a kognitivní zhodnocení života jedincem.

Pavot a Diener (1993) poznamenávají, že subjektivní blaho se skládá z kognitivní a emoční komponenty. Kognitivní komponentu tvoří především životní spokojenost, což je proces, kdy jedinec vědomě hodnotí svůj vlastní život na základě svých vlastních kritérií. Dále kognitivní komponentu tvoří spokojenost s různými oblastmi života jako je např. práce, manželství nebo volný čas. Emoční nebo afektivní komponenta představuje dlouhodobé pozitivní nebo negativní emoční stavy. U spokojených jedinců je převaha výskytu pozitivní afektivity oproti negativní. V tomto pojetí je tedy vnímaná životní spokojenost pojímána jako subjektivní blaho, které je výsledkem kognitivního hodnocení a druhem převládající afektivity.

Diener a Ryan (2008) uvádí, že subjektivní blaho (subjective well-being) představuje pojem, který zahrnuje evaluaci vlastního života jedince, která může být jak pozitivní tak i negativní. Tato bilance zahrnuje hodnocení vlastní životní spokojenosti, zájmů, angažovanosti, radostí, smutku a dalších významných životních událostí. Dále sem patří spokojenost s prací, vztahy, zdravím, smyslem života a dalšími významnými životními oblastmi.

1.2 Teorie subjektivního blaha

1.2.1 Telické teorie

Označení telické teorie, vychází z řeckého slova „telos“, které znamená „záměr“, „cíl“. Telické teorie subjektivního blaha tvrdí, že lidé dosahují štěstí, když dosáhnou nějakého svého cíle nebo když uspokojí svoji potřebu. Předmětem polemiky je však cíl, o který má jedinec usilovat. Touto otázkou se zabývali již filozofové v minulosti- zda uspokojení tužeb vede ke štěstí, nebo naopak není zdrojem škodlivého a zhoubného vlivu na duševní vyrovnanost člověka.

Tím je např. míněno, jestli má jedinec usilovat o získávání potěšení, či usilovat o zdrženlivost ve svých potřebách. Dalším tématem diskuse je orientace na dlouhodobé, či na krátkodobé cíle. Má-li člověk žít v přítomnosti, užívat dnešních radostí, nebo naopak oddalovat čas potěšení pro cíle dalekosáhlé. Podle telické teorie právě na druhu cílů záleží, protože některé cíle přinášejí člověku problémy, a nikoliv štěstí. Je tomu tak v případě, kdy cíle krátkodobé jsou v dlouhodobém horizontu škodlivé, stojí v konfliktu s jinými cíli, či těchto cílů není jedinec s to dosáhnout (Diener & Ryan, 2008).

1.2.2 Top-down a bottom-up teorie

Teorie bottom-up (zdola-nahoru) tvrdí, že výsledek subjektivního blaha je dán sumou všech pozitivních okamžiků v životě jedince. Čím více zažívá člověk v životě pozitivních okamžiků, tím více je subjektivně spokojený. Naproti tomu top-down (shora-dolů) teorie tvrdí, že jedinec má vrozené tendence k pozitivnímu, či negativnímu vnímání situace. Dle této teorie vnímá jedinec s vrozenou pozitivní tendencí situaci pozitivněji než jedinec, který naopak má tendenci vnímat situaci negativněji. Tyto dvě teorie rozdělují teoretické přístupy do dvou táborů. Zatímco někteří se domnívají, že subjektivního blaha je psychická dispozice

vnímat okolní situace pozitivněji, druzí považují subjektivní blaho za stav, který je výsledkem frekvence pozitivních momentů v životě daného jedince (Diener & Ryan, 2008).

1.2.3 Kognitivní teorie

Představitelé kognitivní teorie kladou velký důraz na kognitivní procesy, které determinují individuální úroveň míry subjektivního blaha. Jednou z kognitivních teorií je model AIM – pozornost, interpretace a paměť. Tato teorie tvrdí, že jedinci, kteří disponují vysokou mírou subjektivního blaha, mají také tendenci koncentrovat svoji pozornost na pozitivní aspekty svého života. Proto interpretují vzniklé situace pozitivněji a vzpomínají na uplynulé situace s pozitivním zkráslením (Diener & Biswas-Diener, 2008).

Na škále subjektivního blaha (SWLS) skórovali výše ve všech aspektech jedinci, kteří jsou schopni více se soustředit na pozitivní aspekty dané situace a méně na ty negativní. Dále co je podstatné, je schopnost směřovat pozornost od své vlastní osoby. Studie totiž ukazují, že lidé, kteří často hloubají nad svoji vlastní osobou, skórují ve škále subjektivního blaha níže, a to dokonce i lidé, kteří jinak vykazují vyšší úroveň na škále subjektivního blaha. Ve chvíli, kdy totiž začnou hloubat nad svojí vlastní osobou, tak i jim klesne vyšší skóre subjektivního blaha.

U šťastnějších lidí nebylo prokázáno, že by měli více šťastných momentů v životě. Jsou však schopni pozitivněji vnímat i neutrální situace, vedle toho i v minulosti prožité události interpretují mnohem pozitivněji, než by odpovídalo objektivnímu posouzení (Diener & Ryan, 2008).

1.3 Faktory související s jevem subjektivního blaha

1.3.1 Pracovní spokojenosti

Definování samotné pracovní spokojenosti je opět poněkud nejednotné. Různí autoři se zaměřují na různé aspekty pracovní činnosti a od toho odvozují svůj koncept pracovní spokojenosti. Z hlediska této práce je podstatné, k čemu se jednotliví autoři přiklánějí. Poměrně obecná shoda panuje v tom, že spokojenost lze operacionalizovat jako postoj. Časté neshody se však objevují při definování toho, z kterých komponent se tento postoj skládá. V tomto ohledu se polemika týká kognitivní a afektivní komponenty.

Spector (1997) definuje pracovní spokojenost jako to, jaké pocity mají jedinci vůči své práci a jejím dílčím aspektům. Jedná se tedy o celkový pocit vůči práci a jejím aspektům. Ten

v sobě zahrnuje fakt, do jaké míry lidé mají či nemají rádi svoji práci. Autor také poukazuje na to, že obecně je pracovní spokojenost pojímána jako postoj, zatímco dřívější autoři popisovali pracovní spokojenost z perspektivy naplňování potřeb. To znamenalo, že spokojenost nastává, pokud je daná profese schopna uspokojit jedincovi hmotné či psychické potřeby. Zdůrazňuje, že současní autoři se namísto latentních potřeb, které má profese uspokojovat, soustřeďují na kognitivní procesy a přistupují ke zkoumání tohoto konstruktů jako k postoji.

Weiss (2002) sice také operacionalizuje konstrukt pracovní spokojenosti jako postoj, domnívá se však, že postoj je charakterizován nikoliv afektivní reakcí, ale tím, že se jedná o evaluaci či hodnocení, které se vztahuje k určitému objektu. Tvrdí, že „*Pracovní spokojenost je pozitivní nebo negativní hodnocení/úsudek, který jedinec o své práci či pracovní situaci vytváří*“ (Weiss, 2002, s. 3). Zdůrazňuje tedy, že afektivní stav sice může ovlivnit úsudek či evaluaci, ale nelze jej s tím ztotožňovat. Weiss při definici pracovní spokojenosti vycházel z definice postojů autorů Eagly a Chaiken.

Posledně zmínění autoři právě poukazují na to, že nelze zaměňovat pojmy afekt a hodnocení. Postoj definují jako „*Psychologickou tendenci, která se projevuje hodnocením konkrétní entity s určitým stupněm libosti či nelibosti*“ (Eagly & Chaiken, 1993, s. 1).

Při definování pracovní spokojenosti uvažuje Brief podobně a definuje tento pojem na základě předešlé definice postoje, ale rozlišuje evaluaci afektivní a kognitivní. To znamená „*Vnitřní stav, který je vyjádřený afektivním a/nebo kognitivním hodnocením dané zkušenosti s prací s určitým stupněm libosti či nelibosti*“ (Brief, 1998, s. 86). Tato definice vlastně říká, že pracovní spokojenost obsahuje to, co si lidé myslí a cítí o své práci.

Brief a Weiss (2002) poukazují na to, že pracovní spokojenost byla zpočátku definována zejména jako emocionální reakce na vykonávanou práci. Zejména ve třicátých letech dvacátého století se vyskytlo mnoho publikací, které se zaměřovaly na zjištění příčiny zaměstnanecké spokojenosti. To vedlo k tomu, že se pátralo po faktorech, které souvisejí s tím, zdali zaměstnanci pociťují vůči své práci pozitivní či negativní prožitky. Tak se pojem spokojenost ztotožnil s afektivitou zasazenou v pracovním kontextu.

Organ a Near (1985) patří k autorům, kteří zdůrazňují to, že shodně s postoji, se pracovní spokojenost skládá z kognitivní a afektivní komponenty. Někteří autoři se proto domnívají, že pro zachycení kognitivní a afektivní komponenty v rámci zjišťování pracovní spokojenosti by měly být odlišné metody.

Kunin (1998) např. preferuje pro zjišťování afektivní komponenty využívání škály, která nemá jednotlivé stupně škály verbálně popsané, ale namísto toho jednotlivý stupeň škály zastupuje jednoduchý obrázek obličeje, vyjadřující pozitivní, neutrální či negativní výraz. Autor argumentuje tím, že slova nemusí vhodně vystihnout to, co skutečně respondent cítí.

Za hlavní rozdíl v těchto definicích tedy spatřuji to, že zatímco Spector definuje pracovní spokojenost jako výsledný pocit, Brief a Weiss ji definují jako výsledné hodnocení.

1.3.2 Vztah životní a pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost lze pojímat jako součást celkové životní spokojenosti. Někteří autoři se zabývali i vztahem mezi životní a pracovní spokojeností. Je poněkud obtížné určit, jestli pracovní spokojenost ovlivňuje životní spokojenost či naopak.

Warr, Cook a Wall (1979) uvádějí střední míru korelace (0,42) mezi životní spokojeností a pracovní spokojeností. Avšak se již nesnaží vysvětlit, jak se vzájemně ovlivňují.

Near, Rice, a Hunt (1978) také zjistili střední míru korelace, kterou dále doplňují svojí domněnkou, že pracovní spokojenost je komponentou celkové životní spokojenosti.

Z toho poté vyplývá, že pracovní spokojenost není dobrým prediktorem celkové životní spokojenosti, ale přispívá určitou měrou k její výsledné hodnotě. Autoři také došli ke zjištění, že jednotlivé položky, které jsou relevantní k pracovní spokojenosti (např. prestiž, druh práce, délka vykonávané profese) nekorelovaly s celkovou životní spokojeností. Avšak položky, které přispívají k celkové životní spokojenosti (věk, pohlaví, rasa, vzdělání) korelovaly s pracovní spokojeností.

Z toho vyvodili, že pracovní spokojenost je komponentou životní spokojenosti, protože položky životní spokojenosti korelují s celkovou pracovní spokojeností, a naopak položky pracovní spokojenosti nekorelují s celkovou životní spokojeností.

S tím koresponduje i zjištění, že dalším benefitem lidí s vyšší mírou subjektivního blaha je, že jsou schopni ve své práci vydělávat více peněz než ostatní bez ohledu na druh zaměstnání a dále je daná práce baví. Tím, že je daná práce baví, jsou pozitivně vnímáni svými nadřízenými, kteří je pak hodnotí za nadprůměrně produktivní, spolehlivé a kreativní (Diener, Nickerson, Lucas a Sandvik, 2002).

1.3.3 Sociabilita a zdraví ve vztahu k subjektivnímu blahu

Diener a Biswas-Diener (2008) uvádí, že jedinci s vysokým subjektivním blahem korelují s vyšší mírou sociability. Tento vztah se projevuje tak, že lidé, kteří mají více přátel a širší rodinu vykazují také vyšší hodnoty na škále subjektivního blaha. Je však nutné také podotknout, že lidé s vysokým subjektivním blahem mají tendenci vytvářet důvěrné a podporující sociální vztahy. Lidé jsou šťastnější, když jsou v přítomnosti dalších lidí a sociální vazby, např. manželství také zvyšuje míru subjektivního blaha.

Na druhou stranu lidé s vyšší mírou subjektivního blaha disponují vyšší mírou sebejistoty, vřelosti, vůdcovstvím, sociabilitou. Tedy vlastně jsou schopni generovat vlastní podporující sociální systém (Cunningham, 1988).

Existuje poměrně dostatek studií prokazujících, že vyšší subjektivní blaho zlepšuje zdravotní stav a délku života. Obecně se s vyššími hodnotami na škále subjektivního blaha uvádějí u lidí také lepší hodnoty zdravotního stavu a méně nepříjemných fyzických symptomů (Diener & Biswas-Diener, 2008).

Příkladem toho je výzkum, který vycházel z předpokladu, že větší náchylnost k nemocem vykazují lidé prožívající častěji negativní emoce než ti jedinci, kteří prožívají častěji pozitivní emoce. Tento předpoklad byl ověřen na míře rezistence vůči běžnému nachlazení. V této studii vykazovali jedinci s vyšším subjektivním blahem vyšší rezistenci vůči virům způsobujícím nachlazení oproti ostatním jedincům (Cohen, Doyle, Turner, Alper & Skoner, 2003).

1.4 Přístupy ke zjišťování životní spokojenosti

K metodám zjišťování životní spokojenosti patří v českých podmínkách starší metoda F. Knoblocha ŽIS. Obsahuje přes 20 okolností, které přispívají k výsledné spokojenosti či nespokojenosti a u kterých dotázaní hodnotí jejich závažnost a intenzitu. Jsou zde použity šestibodové škály.

Další možnou metodou je škála životní spokojenosti od Dienera: Satisfaction with Life Scale (SWLS). Obsahuje pouze pět sedmistupňových škál, ve které respondent udává míru souhlasu s výrokem. Výroky se týkají celkového hodnocení života daného respondenta. Jelikož je životní spokojenost autorem vnímána jako kognitivně-hodnotící proces, obsahuje

dotazník položky, kdy respondent hodnotí spokojenost s jednotlivými aspekty života. Při hodnocení každý jedinec srovnává svoji situaci se standardem, který považuje za adekvátní. Tento standard se u jedinců liší, proto je měření životní spokojenosti subjektivní. Respondenti tudíž nesrovnávají svoji situaci s nějakým objektivně definovaným kritériem.

Dotazník obsahuje následující položky:

1. Téměř se můj způsob života shoduje s mým ideálem.
2. Podmínky mého života jsou vynikající.
3. Jsem se svým životem spokojený / á.
4. Dostal / a jsem od života téměř vše, co jsem chtěl / a.
5. Kdybych mohl / a žít svůj život znovu, téměř nic bych nezměnil / a

Celková spokojenost tu není měřena jako suma spokojeností s jednotlivými aspekty, ale má svoji vlastní škálu. Vlastní škála pro celkovou spokojenost má výhodu v tom, že jednotlivé aspekty jsou pro respondenty odlišně důležité, a proto se subjektivně vnímaná celková spokojenost může u různých jedinců lišit. Korelace mezi celkovou spokojeností a sumou spokojenosti s jednotlivými oblastmi dosáhla korelace 0, 57. Autor to vysvětluje tím, že se jedná o dva odlišné konstrukty (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985).

Fahrenberg, Myrtek, Schumacher a Brähler (2000) jsou němečtí autoři dotazníku životní spokojenosti sloužící k posouzení celkové životní spokojenosti a dále životní spokojenosti v deseti životních oblastech. Každá subškála obsahuje sedm položek, dohromady má celý dotazník 72 položek. Celková spokojenost je vyjádřena sumou sedmi subškál (nejsou v ní tak zahrnuty subškály práce a zaměstnání, manželství a partnerství a vztah k vlastním dětem). Tyto 3 škály nejsou zahrnuty do celkové spokojenosti, protože ne všichni respondenti na ně mohou odpovědět.

Popis jednotlivých subškál:

- **Zdraví** – vyjadřuje spokojenost s celkovým zdravotním stavem, fyzickou a duševní kondicí, fyzickou výkonností a odolností vůči onemocněním.
- **Práce a zaměstnání** – vyjadřuje spokojenost s pracovní pozicí, pracovními úspěchy a možností profesního růstu. Dotazována je spokojenost s jistotou pracovního místa, pracovním prostředím a rozmanitostí pracovních úkonů.

- **Finanční situace** – spokojenost s příjmem, životní úrovní, zabezpečením rodiny a příjmem ve stáří.
- **Volný čas** – spokojenost s délkou a kvalitou volného času a dovolené. Dále spokojenost s disponováním dostatečného času pro své koníčky a blízké osoby a také rozmanitostí trávení volného času.
- **Manželství a partnerství** – spokojenost s podstatnými aspekty jedincova vztahu: s nároky vztahu, společnými činnostmi, otevřeností, porozuměním a ochotou, něžností a pocitem bezpečí.
- **Vztah k vlastním dětem** – celkové hodnocení vztahu k vlastním dětem, jak vychází s dětmi a míra potěšení v jejich blízkosti, míra spokojenosti s jejich vzděláním a pracovní činností a také míra uznání jejich snahy ze strany dětí.
- **Vlastní osoba** – spokojenost s jednotlivými aspekty vlastní osoby: fyzický vzhled, schopnostmi, vitalitou a sebevědomím, a také s tím, jaký život žijí.
- **Sexualita** – vyjadřuje celkovou spokojenost se sexuální zdatností, schopností otevřeně mluvit o sexu a celkové harmonií se sexuálním partnerem.
- **Přátelé, známí, příbuzní** – spokojenost se svými sociálními vztahy: s přáteli, známými, příbuznými či sousedy. Zahrnuje spokojenost se vzájemnou podporou, sociální angažovaností a četností kontaktů.
- **Bydlení** – míra spokojenosti s podmínkami bydlení.

Edincott vypracoval dotazník ke zjišťování životní spokojenosti, který je znám pod názvem: Quality of life enjoyment and satisfaction questionnaire, zkráceně Q-LES-QSF. Jedná se o sebeposuzovací dotazník, který se zaměřuje na stupeň spokojenosti jedince s různými oblastmi života. Nezkrácená verze obsahuje 93 položek, které měří osm různých subškál. Pět těchto subškál vyplňují všichni respondenti, jedná se o: fyzické zdraví (13 položek), subjektivní pocity (14 položek), volnočasové aktivity (6 položek), sociální vztahy (11 položek) a obecné aktivity (14 položek). Zbylé tři subškály jsou vyplněny podle toho, zda jsou dané činnosti pro respondenta relevantní. Tyto tři subškály jsou následující: práce (13 položek), domácí práce (10 položek) a vzdělávací aktivity (10 položek) (Edincott, Nee, Harrison & Blumenthal, 1993).

2. Zákaznická spokojenost

2.1 Vymezení a charakteristika zákaznické spokojenosti

Jelikož předešlé definice týkající se spokojenosti nejsou jednotné, není tomu jinak ani v případě zákaznické spokojenosti. Bohužel se tato nejednotnost netýká pouze definice samotné, ale i toho, že pojem není jednotně uváděn, a tak narážíme na pojmy, jako jsou: zákaznická spokojenost, spotřebitelská spokojenost nebo i zákaznická zkušenost.

Oliver (2010) uvádí, že zákaznická spokojenost představuje dílčí reakce na proces spotřeby, které vedou k akumulované spokojenosti s celým procesem. Tato dosažená akumulovaná spokojenost je dále zhodnocená dle míry uspokojení, která má tři stupně: adekvátní, neadekvátní či nadměrnou.

Spokojenost zákazníků tudíž definuje jako reakci na míru uspokojení s danou spotřebou. Tato definice je v současné době nejrozšířenější.

Samotnou složitost definování tohoto pojmu potvrzuje i fakt, že zmiňovaný autor již svoje definice několikrát pozměnil.

Oliver (1981) dříve popisoval zákaznickou spokojenost jako hodnocení prožitku spojeného se získáním nového produktu nebo spojeného se spotřebitelskou zkušeností. V podstatě se jedná o výsledný psychologický stav, který je výsledkem emocí vzniklých na základě naplnění či nenaplnění očekávání.

Oliver (1992) ji potom následně upravil v tom smyslu, že „*Zákaznická spokojenost je souhrnný atribuční fenomén, který se vyskytuje spolu s ostatním emocemi, které provázejí spotřebitelskou zkušenost*“ (s. 242).

Následující chronologický výběr definic zákaznické zkušenosti jasně ukazuje nejednotnost přístupů, která nespěje k žádné shodě ani po několika letech.

Pro Howarda and Shetha (1969) znamená zákaznická spokojenost „*Zákazníkům kognitivní stav, který je výsledkem toho, zdali je adekvátně, či neadekvátně odměněn za to, co obětoval*“ (s. 145).

Churchill a Surprenant (1982) definují zákaznickou spokojenost jako „*Výsledný stav nákupní a spotřebitelské zkušenosti, který vzniká na základě toho, že spotřebitel porovnává to, co získal, oproti tomu co vložil*“ (s. 493). Tato definice je v podstatě shodná s předešlou, pouze méně konkrétní.

Westbrook and Reilly (1983) zdůrazňují roli afektivní složky, konkrétně se v jejich pojetí jedná o „... *emocionální reakci vyvolanou kognitivní evaluací procesu, ve kterém vnímání (či přesvědčení) o jednotlivých attributech nákupního procesu jsou porovnávány s jedincovými potřebami*“ (s. 258). V této definici je zákaznická spokojenost chápána jako výsledný emocionální stav determinovaný kognitivními procesy. Kritériem porovnávání jsou zde potřeby jedince.

Podle Daye (1984) je spotřební spokojenost „*Hodnotící reakce k současně probíhající spotřebě. Jedná se o spotřebitelovu reakci na konkrétní spotřební zkušenost, kdy je hodnocen rozdíl mezi současným fungováním výrobku oproti očekávání či jinému kritériu, jak by měl produkt fungovat*“ (s. 496). Tato definice nepopisuje, zdali se jedná o afektivní reakci. Popisuje však to, že tato reakce je výsledkem kognitivního hodnocení mezi vnímaným produktem a očekáváním.

Westbrook (1987) vnímá zákaznickou spokojenost jako „*Souhrnný hodnotící úsudek o produktu či spotřebě*“ (s. 260).

Cadotte, Woodruff a Jenkins (1987) se navracejí k zdůraznění afektivní složky, kdy „*Zákaznická spokojenost je výsledný pocit vzniklý z evaluace spotřebitelské zkušenosti*“ (s. 305).

Tse a Wilton (1988) se ve své definici soustředují na kognitivní hodnocení, a proto „*Spotřební spokojenost je reakce spotřebitele na evaluaci rozdílu mezi očekáváním (či jiným kritériu) a současným fungováním produktu po spotřebě*“ (s. 204).

Westbrook a Oliver (1991) ji definují jako „*Post-nákupní hodnotící úsudek zabývající se specifickými atributy nákupního procesu*“ (s. 84).

Fornell (1992) stručně uvádí, že „*Zákaznická spokojenost je souhrnná post-nákupní evaluace*“ (s. 11).

Mano a Oliver (1993) svou definicí vycházejí z hédonického kontinua, kde „*Spokojenost s produktem je evaluativní úsudek ukončené spotřeby, který lze vyjádřit na hédonickém kontinuu*“ (s. 454). Koncept spokojenosti považují za téměř identický s postoji a hédonické kontinuum znamená, že považují spokojenost za jednodimenzionální.

Podle Halsteda, Hartmana a Schmidta (1994) „*Zákaznická spokojenost je afektivní reakce na transakci, která je výsledkem porovnání atributů služby nebo produktu oproti nějakému kritériu*“ (s. 122).

Giese a Cote (2000) při analýze jednotlivých definic dospěli k názoru, že vesměs všechny definice obsahují následující tři elementy, ve kterých se vyskytují tyto rozpory:

- **1) Reakce na zkušenost** – se liší u jednotlivých autorů, a to především v typu reakce. Pojmová paleta je v tomto případě velmi pestrá – obsahuje pojmy jako např. psychologický stav, emocionální reakce, evaluativní úsudek, výsledný pocit. Kategoricky lze uvést, že rozdíly jsou především v tom, o jaký druh reakce se jedná. Ty se dělí následovně:
 - a) reakce afektivní – tady je spokojenost spojená s výsledným pocitem proběhnuté interakce (např. Halstead, Hartman & Schmidt, 1994).
 - b) kognitivní procesy – tady je spokojenost spojena s kognitivními procesy, které hodnotí danou interakci (např. Tse & Wilton, 1988).

- **2) Objekt, na který reakce vzniká** – se liší podle toho, jak je tento objekt hodnocen. Někteří autoři uvádějí, že produkt je hodnocen sám o sobě podle jeho funkčnosti, většina však uvádí, že je srovnáván s nějakým kritériem. Není zcela jednotné, o jaké kritérium se jedná, převládá však názor, že se jedná o očekávání.

- **3) Kdy se tato reakce vyskytuje** – se u jednotlivých definic liší podle toho, zdali autoři uvádějí spokojenost v průběhu interakce, či na konci post-nákupečního procesu. Yi (1990) se také zabýval jednotlivými definicemi zákaznické spokojenosti a tvrdí, že lze shrnout jednotlivá pojetí do dvou skupin dle toho, zdali je spokojenost pojmána jako:
 - a) **proces** – v tomto případě jsou zdůrazňovány jednotlivé procesy jako je vnímání, hodnocení, emocionální procesy, ze kterých se spokojenost skládá.
 - b) **výsledek procesu** – v tomto případě je spokojenost definována jako výsledný nebo konečný stav, který je následkem dané zákaznické zkušenosti.

Kromě toho není shodné u všech autorů vnímání nespokojenosti. Přístup v pojetí spokojenosti a nespokojenosti je rozdělen do následujících dvou kategorií:

- a) **nespokojenost je opačným pólem spokojenosti** – jedná se tak o jednodimenzionální pojetí, ve kterém je spokojenost vyjádřena hédonickým kontinuem,

- b) **nespokojenost je odlišný konstrukt než spokojenost** – zde se jedná o dvoudimenzionální pojetí, kdy nespokojenost a spokojenost jsou chápány jako dva samostatné konstrukty, které jsou ovlivněny odlišnými faktory.

2.2 Teoretická vymezení zákaznické spokojenosti

V tomto kontextu je nejrozšířenějším přístupem paradigma tzv. diskrepanční teorie. Další teorie, které přispívají k pochopení spokojenosti, vycházejí z motivačních teorií, kde spokojenost je výsledkem míry uspokojení dané potřeby.

Motivační teorie, přestože mají obecný charakter, jsou také významné pro pochopení zákaznické spokojenosti. Dokáží totiž vysvětlit, proč jsou někteří lidé například ochotni za některé služby zaplatit vysoké částky, a naopak u některých požadovat co nejnižší ceny. Tento rozpor lze například vysvětlit teorií hierarchie potřeb, kdy jednotlivé potřeby jsou pro jedince odlišně důležité a spokojenost je reakcí na míru uspokojení těchto potřeb. Naopak význam motivačních teorií zaměřených na kognitivní procesy obohacují tuto problematiku tím, že poukazují na lidskou tendenci srovnávat svoji situaci s ostatními jedinci na podobné úrovni. Výsledná spokojenost je tak reakcí na míru uspokojení dané potřeby nebo také reakcí na kognitivní proces porovnání této transakce vůči zvoleným kritériím.

Rymeš (2003) předkládá rozdělení širokého spektra jednotlivých teorií do dvou podstatných kategorií, a to podle toho, zda autoři považují daný fenomén za jednodimenzionální, či dvoudimenzionální.

Představitelé jednodimenzionální koncepce zastávají pojetí jednofaktorové teorie a chápou spokojenost jako kontinuum, kde spokojenost je na jednom počátku a nespokojenost na druhém. Do jednofaktorových teorií patří motivační teorie, které lze rozdělit dle toho, zdali se zaměřují na potřeby, či na kognitivní procesy.

Naproti tomu představitelé dvoudimenzionální koncepce zastávají pojetí dvoufaktorové teorie. Spokojenost a nespokojenost chápou jako dvě odlišné dimenze, které jsou ovlivňovány odlišnou skupinou faktorů. Sem řadíme Herzbergovou dvoufaktorovou teorii. Touto teorií je inspirován Kanův model, který přidává další faktory.

2.2.1 Motivační teorie zaměřené na potřeby

Hierarchy potřeb

Maslow (1970) je představitelem teorie, která je postavena především na jeho klinických zkušenostech, sám ji však empiricky neověřoval. Jeho hierarchie potřeb je rozdělená do pěti pomyslných skupin, přičemž první dvě skupiny potřeb označuje jako nedostatkové a zbylé tři skupiny jako potřeby růstové. Jeho teorie poukazuje na to, že lidé jsou spokojeni, pokud je uspokojená ta potřeba, o kterou usilují.

V pomyslné pyramidě jsou rozděleny potřeby v následujícím pořadí:

- 1) **Fyziologické potřeby:** jedná se o potřeby, které jsou nezbytné pro život nebo zajišťují homeostazi organismu.
- 2) **Potřeba bezpečí:** v případě, že jsou fyziologické potřeby uspokojeny, vyhledává jedinec poté uspokojení potřeb bezpečí. V kontextu zákaznické spokojenosti tím může být bezpečnost služby, důvěryhodnost poskytovatele služeb nebo neměnnost stanovených podmínek.
- 3) **Sociální potřeby:** po naplnění dvou výše zmíněných úrovní potřeb prožívá jedinec touhu po přátelství, sounáležitosti a lásce. V kontextu zákaznické spokojenosti lze analogii nalézt v kontaktu zákazníka se zaměstnancem firmy, kdy mohou být jeho případné nevstřícné projevy chápány jako neporozumění potřebám zákazníka. Sem můžeme také přiřadit snahy některých firem buď komunity oslovovat, či dokonce vytvářet.
- 4) **Potřeba uznání:** všichni lidé touží po stabilním, pevném a pozitivním ocenění sebe sama, po sebeúctě a respektu od ostatních. V kontextu zákaznické spokojenosti se často setkáváme s potřebou uznání např. ze strany loajálních zákazníků, kteří touží být odměněni za svoji loajalitu či očekávají nějaký druh uznání.
- 5) **Sebeaktualizace:** nejvyšší stupeň uspokojení potřeb představuje sebeaktualizace, což znamená to, že je jedinec schopný rozeznat svůj potenciál a využít své kapacity k jeho naplnění. V kontextu zákaznické spokojenosti to mohou být snahy firem nabídnout co největší možnost personalizace svých výrobků.

Tato teorie tvrdí, že lidé nejdříve uspokojují nižší potřeby a pokud je uspokojí, následují potřeby vyšší. Avšak sám autor připouští, že tomu tak vždy není a tuto výjimku vysvětluje termínem funkční autonomie potřeb. Pokud jednou došlo k uspokojení nižších potřeb a

jedinec uspokojil dále i vyšší potřeby, může potom uspokojovat určitou vyšší potřebu na úkor potřeb nižších.

ERG teorie

Velmi podobnou teorií je ERG teorie potřeb od Alderfera, která je koncipována pouze ze tří kategorií lidských potřeb. Jedná se o následující kategorie:

- 1) **Existenční potřeby** – sem řadí veškeré potřeby, které představují fyziologické a materiální potřeby jedince. Patří sem potřeby, jako je potrava nebo také potřeby bezpečí a příjmu peněz.
- 2) **Vztahové potřeby** – sem patří potřeby sounáležitosti, sdílení myšlenek a pocitů. Jedná se např. o potřeby přátel, partnera a rodiny. Podstatné u těchto potřeb je, že jsou založené na vzájemnosti.
- 3) **Růstové potřeby** – představují potřeby, kdy jedinec touží po tom být kreativní, produktivní a využít své kapacity k řešení nastalých překážek.

Tato teorie je velmi podobná teorii hierarchii potřeb. Lze zjednodušeně říci, že se jedná o určité zhuštění původních potřeb pouze do tří kategorií. Hlavní rozdíl je však v tom, že tyto potřeby nejsou uspořádány v hierarchii (Alderfer & Schneider, 1973).

2.2.2 Motivační teorie zaměřené na kognitivní procesy

Jedná se o teorie, které vysvětlují motivační jednání jedince na základě kognitivních procesů. Mezi tyto procesy patří jedincova schopnost predikce či racionálního srovnávání vlastních podmínek s podmínkami ostatních.

Expektační teorie

Spokojenost je v této teorii výsledkem toho, do jaké míry je uskutečněný cíl pro jedince přitažlivý. Vroom (1967) ve své teorii říká, že očekávání pozitivního výsledku motivuje jedince v jejich jednání. Dále definuje následující předpoklady, které ovlivňují výsledné chování:

- 1) **Instrumentalita** – představuje přesvědčení o tom, že vybraný způsob chování povede k uskutečnění cíle.
- 2) **Valence** – znamená, do jaké míry je daný cíl pro jedince přitažlivý.
- 3) **Očekávání** – představuje přesvědčení o tom, že daný jedinec je schopný uskutečnit vybraný způsob chování.

Převědeme-li tuto teorii z kontextu pracovní spokojenosti do kontextu zákaznické spokojenosti, tak pak zde zákaznická spokojenost bude představovat postoj. V tomto pojetí je postoj zastoupen mírou valence vůči objektu (tedy přitažlivostí cíle). V kontextu zákaznické spokojenosti to znamená valenci vůči produktu či službě (Payne & Cooper, 2003).

Wendelien a Thierry (1996) provedli metanalýzu 77 studií zabývajících se empirickým ověřením platnosti Vroomova vzorce, který říká, že síla motivace (F) je funkcí součinu očekávání (E) a sumě všech možných součinů instrumentality (I) a valence (V). Tato studie zjišťovala korelaci mezi jednotlivými komponentami expektačního modelu a 5 typy kritériálních proměnných (výkon, snaha, záměr, preference a volba). Se zmíněnými kritérii expektační model nekoreloval více než samotné komponenty modelu. Tento nálezní snižuje jeho význam, neboť model nevysvětluje více než jeho samotné komponenty: valence, instrumentalita a očekávání.

Jedná se o zajímavou teorii, avšak její praktické uplatnění je obtížné. Tato teorie má spíše akademickou využitelnost pro pochopení složitosti chování jedinců, které může být za stejných okolností zcela odlišné.

Adamsova teorie spravedlnosti

Adams (1965) je autorem teorie, která vychází z toho, že lidé jsou spokojeni, pokud se domnívají, že jejich vklady do práce jsou spravedlivě či dostatečně ohodnoceny. Tato teorie je do určité míry podobná široce používanému paradigmatu tzv. diskrepančních teorií užívaných při zkoumání spokojenosti zákazníků. Podobnost je v tom, že spokojenost je výsledkem kognitivního porovnávání mezi tím, co zaměstnanec/zákazník vložil, oproti tomu, co dostal. Tento rozdíl srovnává nejčastěji se zaměstnancem na obdobné pozici.

Adams (1965) ve své teorii předpokládá, že pracovníci hodnotí své vklady do pracovního výkonu, kterými jsou např.: dosažené vzdělání, zkušenosti, nasazení nebo kvalita práce. Zaměstnanec tyto vklady porovnává vůči výstupům, u kterých hodnotí především výši

finanční odměny nebo také jak je k němu přístupováno z hlediska oceňování jeho práce, nabídek k dalšímu vzdělávání, povýšení či zprostředkování smysluplnější práce. Zaměstnanec tak porovnává poměr toho, co vložil, proti poměru toho, co dostal. Jako porovnávací měřítko obvykle figuruje jiný zaměstnanec na obdobné pozici.

Pokud je výsledek tohoto kognitivního zhodnocení pozitivní, tak nastává stav spravedlnosti či rovnosti. Stav rovnosti znamená, že je zaměstnanec spokojený, neboť je spravedlivě ohodnocen.

Pokud je poměr vkladů a výstupů nevyrovnaný, nastává stav nerovnosti či nespravedlnosti. V tomto případě se zaměstnanec snaží o opětovné vyrovnaní stavu.

Greenberg (1990) potvrzuje, že empirické výzkumy dostatečně potvrzují tuto teorii, zejména pokud jde o situaci nedostatečného finančního ohodnocení. Zmínil například výzkum, ve kterém byl sledován efekt jednorázového dočasného snížení platu dělníkům. V tomto období bylo následně zaznamenáno velké navýšení počtu krádeží. Jinak tomu bylo v situaci, kdy se zaměstnancům citlivě a odůvodněně vysvětlil důvod snížení platu. Snížila se tak míra vnímané nespravedlnosti a tudíž i počtů krádeží.

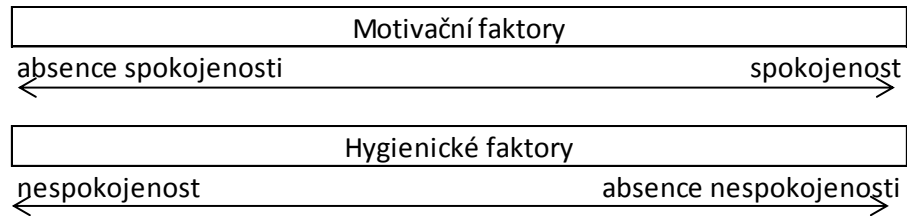
Na této teorii je zajímavé to, že vychází pouze z kognitivních procesů. Pokud ji převedeme do kontextu zákaznické spokojenosti, tak by to znamenalo, že vnímání rozdílů zákazníků mezi tím, co očekávají a tím, co obdrží, funguje především na kognitivní úrovni a zákazníci usilují o snížení tohoto rozdílu ve svůj prospěch. Tento rozdíl by pravděpodobně vycházel z porovnávání toho, co dostávají konkurenční zákazníci.

2.2.3 Dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorová teorie je přínosná pro pochopení spokojenosti tím, že si všímá toho, že některé faktory mají odlišný vliv na výslednou celkovou spokojenost. Herzberg, Mausner a Snyderman (1967) zkoumali, jak se liší jednotlivé faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Domnívali se totiž, že spokojenost je tvořena dvěma různými dimenzemi, které jsou syceny odlišnými faktory (viz obr. 1):

- první dimenze – představuje rozpětí od absence spokojenosti až ke spokojenosti (ovlivněna motivačními faktory – např. možnost profesního rozvoje, projevené uznání, možnost samostatné práce),

- druhá dimenze – představuje rozpětí od nespokojenosti až k absenci nespokojenosti (ovlivněna hygienickými faktory – finanční odměna, firemní prostředí, vztahy na pracovišti).



Obr. 1 Znárodnění faktorů

První skupina jsou hygienické faktory a druhá skupina motivační faktory. Z těchto dat na základě četností jednotlivých faktorů zjistili, že u spokojených zaměstnanců je větší poměr motivačních faktorů, a naopak u nespokojených zaměstnanců je větší poměr hygienických faktorů. Hygienické faktory jsou podmínkou spokojenosti, ale ke spokojenosti dochází teprve při naplnění motivačních faktorů.

Jeho teorie vyvolala i vlnu nesouhlasných názorů. Zejména proto, že snahy o replikaci tohoto výzkumu nedospěly ke stejným výsledkům. Vysvětlením může být subjektivita metody kritických incidentů, která je způsobena zkreslenou atribucí jednotlivých důvodů.

Např. při popisu situace největší nespokojenosti s prací tíhli respondenti ke jmenování těch aspektů práce, které se netýkaly jich samotných, ale pracovních podmínek (např. špatný šéf), a naopak v situacích největší spokojenosti tíhli ke zmiňování těch aspektů, které byly spojené s jejich vlastní osobou (práce mi dala možnost prokázat své schopnosti) (Jex & Britt, 2008).

Swan a Combs (1976) se pokusili specificky ověřit dvoufaktorovou teorii u spokojenosti zákazníků s oblečením. Jejich předpoklad se však zakládal na tom, že první skupina faktorů bude asociována s psychologickými aspekty a druhá skupina faktorů se bude týkat pouze fyzických atributů produktu.

Přesněji definovali dvě dimenze následovně:

- **Instrumentální výkon** – jedná se o dimenzi, která představuje, jak daný produkt dobře plní svoji funkci. Jedná se pouze o fyzické atributy produktu. U této dimenze se domnívali, že její úplné naplnění stále nevede ke spokojenosti.

- **Expresivní dimenze** – představuje emocionální asociace s daným produktem. Při jejím naplnění teprve dochází ke spokojenosti. Samotná kritéria této dimenze jsou sporná. Patří sem, jaké asociace produkt vyvolává, např. „to je pro starý“, „vypadám v tom skvěle“ apod.

Metodologicky vycházeli podobně jako Herzberg z metody kritických incidentů. Ve svém závěru dospěli k tomu, že spokojenost a nespokojenost jsou spojené s kvalitativně odlišnými faktory. Své závěry však nezobecňovali, protože velikost vzorku byla malá a týkala se pouze oblasti oblečení.

Spokojenost popisují jako výsledek hodnocení mezi tím, jak produkt plní svoji funkci oproti očekávání. Tvrdí, že spokojenost může být způsobena pouze expresivní složkou, za předpokladu, že jsou splněny očekávání se složkou instrumentální.

Maddox (1981) je však jiného názoru, a to na základě vlastního pokusu o replikaci a extenzi zmíněného výzkumu. Jeho výsledný soubor čítal 312 respondentů rozdělených do tří spotřebitelských kategorií: oblečení, elektronika, drogerie.

Při metodě kritických incidentů narazil na problém, kdy bylo nejednoznačné, kam daný incident zařadit, zdali do kategorie expresivní, či instrumentální. Nejednoznačnost zařazení položek byla tak častá, že ovlivňovala celkové výsledky. Proto závěry z této studie nejsou pro podporu této teorie průkazné.

Předpoklad této teorie platil pouze za předpokladu, že byly zařazeny jen ty položky, které nebyly dvojnásobné. Autor uvádí, že techniku kritických incidentů považuje za časově náročnou, obtížnou a interpretačně značně subjektivní. Další nesoulad této teorie spatřuje ve chvíli, kdy porovnává výsledky jednotlivých kategorií – např. u kategorie „kosmetických výrobků“ byly výsledky zcela opačné a teorii nepotvrdily.

2.2.4 Vícefaktorová teorie

Kano (1995) ve své teorii reaguje na nemožnost jednodimenzionálních pojetí kvality vysvětlit, jak jednotlivé faktory odlišně ovlivňují spokojenost zákazníků. Problém je totiž u faktorů, které nepůsobí lineárně v obou směrech, to znamená, že nesplňují dvě vzájemné podmínky: při jejich zvýšení musí dojít ke zvýšení spokojenosti a naopak při jejich snížení, musí dojít ke snížení spokojenosti.

Witell a Löfgren (2007) uvádějí typický příklad takové situace na příkladu obalu pro mléko. Např. faktor trvanlivosti mléka působí v obou směrech spokojenosti, tedy pokud obal prodlužuje trvanlivost výrobku o dalších několik dní, je zákazník spokojenější, a naopak pokud obal zkracuje dobu trvanlivosti o několik dní, je nespokojený. Avšak faktor, zdali je obal děravý, či ne, již nepůsobí v obou směrech. Považuje se za samozřejmé, že obal je pevný a nemá díry, takže pokud obal není dostatečně pevný, výsledkem je nespokojenost, a pokud je obal velmi pevný, tak se spokojenost nezvyšuje.

Kano (1995) klasifikuje atributy kvality do odlišných dimenzí, které jsou:

- **Nezbytná kvalita** – tyto atributy kvality jsou považovány za samozřejmé, pokud jsou uspokojeny. V případě, že nejsou uspokojeny, vzniká nespokojenost. Tyto atributy zákazníci implicitně očekávají a vnímají je jako zcela základní. Při výzkumu je málokdy zákazníci sdělují, neboť spíše očekávají, že společnosti ví, že je zcela nezbytné tyto předpoklady splňovat.
- **Jednodimenzionální kvalita** – tyto atributy pokrývají oba póly spokojenosti. Naplnění těchto atributů vede ke spokojenosti, a naopak nenaplnění vede k nespokojenosti. Jedná se tedy o atributy, které když firma stále zlepšuje, tak zvyšuje spokojenost u svých zákazníků.
- **Atraktivní kvalita** – tyto atributy kvality vytvářejí spokojenost, pokud jsou plně naplněny, ale nezpůsobují nespokojenost, pokud naplněny nejsou. Nejsou totiž obvykle zákazníky očekávány, takže jejich přítomnost je pro zákazníka určitým příjemným překvapením. Tím může být například vřelé gesto, ochota poradit nad rámec povinnosti apod.
- **Neutrální kvalita** – jedná se o atributy, které nejsou pro zákazníka důležité a nevytvářejí ani spokojenost ani nespokojenost. Může se například jednat o design uniformy pracovníků nebo provedení laviček v prodejně.
- **Reverzní kvalita** – je obdoba jednodimenzionální kvality, pouze je směr opačný. Takže čím více, tím větší nespokojenost a čím méně, tím větší spokojenost. Příkladem může být složitost elektronické zařízení. Zatímco pro odborníka čím více funkcí tím lépe, ostatní lidé mohou naopak preferovat jednoduchost, a tím pádem méně funkcí.

V Kanově modelu je nezbytná kvalita identická s hygienickou kvalitou a atraktivní kvalita odpovídá motivátorům.

2.2.5 Teorie založené na diskrepanci

Předně je důležité říci, že tyto teorie se zabývají rozdílem mezi tím, co zákazník od produktu očekával a tím, jak subjektivně hodnotí daný produkt. Oliver (2010) poukazuje na důležitost kritéria, s nímž je hodnocený produkt srovnáván.

Srovnávací kritéria

V relevantní literatuře se nejčastěji setkáme s tím, že pokud zákazník mluví o spokojenosti s nějakým atributem služby, tak to provádí na základě srovnávání s nějakým kritériem. Tímto kritériem bývá zejména očekávání zákazníka. Přestože je očekávání nejčastěji udávaným kritériem, existují i další kritéria.

Woodruff a Gardial (1996) uvádějí, se kterými kritérii mohou zákazníci srovnávat daný atribut produktu. Spokojenost tak mohou ovlivnit různá kritéria, a to v různých fázích nákupního procesu – před nákupem, při nákupu a po nákupu. Jedná se o tyto druhy kritérií:

- **Očekávání** – jedná se o to, čemu zákazník věří, že má určitý produkt nebo služba mít. Zdroje tohoto očekávání mohou být různé, např. recenze, doporučení přátel, vlastní zkušenost.
- **Ideál** – představuje to, jak by si zákazník daný produkt, službu přál. Ideál však může být znatelně vyšší než očekávání a zákazník je spokojený pouze, pokud daný výrobek naplnil tento ideál.
- **Konkurence** – jedná se o případ, kdy parametry konkurenčního produktu či služby jsou brány jako porovnávací kritérium. Zákazník může srovnávat produkt dle atributu, ve kterém dosáhla konkurence nejvyšší úrovně. Pokud je úroveň produktu vyšší, tak je spokojený, pokud je nižší, tak záleží na míře jeho tolerance.
- **Ostatní produktové kategorie** – v tomto případě, může zákazník srovnávat produkt se zcela odlišnou produktovou kategorií. To znamená, že zákazník srovnává spotřebu např. luxusního auta s malým autem a má dojem, že spotřeba je příliš velká.
- **Industriální normy** – jedná se o standard, kdy zákazník vychází z toho, jaká je průměrná hodnota určitého atributu napříč všemi produkty v dané kategorii.
- **Marketingové sliby** – pokud nějaká firma vyzdvihuje ve svých reklamách nebo skrze své prodejce nějaké atributy svého produktu, potom se mohou tyto prohlášení stát srovnávací normou. Např. zákazník bude nespokojený, pokud v náročných

podmínkách poškodí výrobek, který byl v reklamě proklamován jako nezničitelný. A to i v případě, že se jedná o výrobek pro běžné užívání.

Zdroje a druhy očekávání

Zeithaml, Berry a Parasuraman (1993) ve své teorii popisují vlivy, které zapříčiňují danou podobu očekávání. Zdroji očekávání jsou:

- **Explicitní sliby** – ovlivňují očekávání zákazníků. Patří sem sliby či reklamy firem a také explicitní sliby vyjádřené prodejci či obchodními zástupci.
- **Implicitní sliby** – jedná se o očekávání, která jsou nevědomě spojená s určitou představou, a ta ovlivňují očekávání zákazníků. Například při vyšší ceně se také očekává vyšší standard – např. zákazník pětihvězdičkové hotelu má zcela jiná očekávání než zákazník hostelu.
- **Doporučení** – obvykle přátelé nebo organizace ovlivňují toto očekávání tím, že sdělují ostatním svá doporučení a spokojenost s produktem. Očekávání zde může být vyšší, protože tento zdroj informací je považován za věrohodnější než komerční reklama.
- **Předchozí zkušenost** – dalším zcela přirozeným zdrojem očekávání jsou předchozí zkušenosti s obdobnými či stejnými produkty. Zákazníci tak mohou například srovnávat produkty se svými zkušenostmi ze zahraničí.

Ojasalo (2001) doplňuje, že očekávání mohou měnit svoji podobu v čase. Proto zmiňuje, že je nutné se soustředit na to, o jaký druh očekávání se jedná. Poukazuje tak na tři druhy očekávání, které dělí následovně:

- **Explicitní očekávání** – jedná se o očekávání, která jsou v mysli zákazníka zcela konkrétně specifikovaná. Dále je dělí na realistická a nerealistická. Zákazníci očekávají, že jejich explicitní očekávání budou vyplněna. Proto by firmy neměly explicitně slibovat více, než mohou jejich produkty splnit.
- **Implicitní očekávání** – jedná se o ty aspekty, které zákazník vnímá jako zcela samozřejmé. Tato očekávání jsou již zautomatizovaná a zákazník si jich ani není vědom. Přesto, pokud nejsou tato očekávání naplněna, vedou k nespokojenosti

zákazníka. To znamená, že neuspokojené implicitní očekávání se v tu chvíli stává explicitním očekáváním, které nebylo naplněno.

- **Mlhavá očekávání** – jedná se o ty očekávání, kdy zákazník má určitý problém, chce jej vyřešit, ale neví jak. Poskytovatel služeb se musí snažit o co největší porozumění těchto mlhavých očekávání, protože i přesto, že nejsou konkrétní, mají na spokojenost stejný účinek jako ostatní očekávání. Řešením v tomto případě je snaha vedoucí k tomu, že jsou tato mlhavá očekávání společně se zákazníky konkretizována a stávají se explicitními. Explicitní očekávání je již poskytovatel schopný uspokojit, popřípadě zákazník alespoň pochopí, proč danému požadavku není možno vyhovět, a jaké jsou jiné alternativy.

Jednotlivá očekávání se v průběhu času mohou měnit a sám poskytovatel může aktivně do podoby těchto očekávání zasahovat- za účelem buď korekce nerealistických očekávání, nebo konkretizace mlhavých očekávání zákazníka.

Diskrepanční teorie a jejich členění

Asimilační teorie

Podstata této teorie je spojená s teorií kognitivní disonance (Festinger, 1962). Kognitivní disonance je nesoulad mezi kognitivními elementy, které vznikají ve chvíli, kdy očekávání a realita jsou rozdílné. Tento rozdíl vyvolá v jedinci určitý druh napětí, který se snaží snížit. Takovým příkladem je kognitivní disonance u kuřáka. Kuřák, který kouří, se musí vypořádat s informací, že kouření vede ke smrtelným onemocněním. V tomto případě může změnit konativní složku svého postoje (přestat kouřit), nebo změnit kognitivní složku svého postoje (argumentovat proč dále kouřit), a tím snížit kognitivní disonanci (rozpor) mezi jednotlivými elementy svého postoje.

Ke vzniku disonance mohou vést následující předpoklady:

- **logická inkonzistence** – příkladem může být, pokud se někdo domnívá, že provozování extrémních sportů není nebezpečné, a přitom si je vědom, že statisticky zde dochází k velkému počtu zranění,
- **kulturní zvyklosti** – disonance může vzniknout., když osoba jí pouze vidličkou, protože je to pohodlnější, a přitom si je vědoma, že je to proti společenské etiketě,

- **minulá zkušenost** – např. zákazník prožívá disonanci, když je přesvědčený o kvalitě určité značky a setká se u jejího výrobku s defektem.

Ke snížení kognitivní disonance mezi jednotlivými elementy může jedinec změnit své chování, nebo snížit důležitost jednoho rozporného elementu a zvýšit důležitost druhého kognitivního elementu, či přidat další kognitivní element.

Anderson (1973) vysvětluje, že se zákazník snaží snížit kognitivní disonanci mezi očekáváním a daným produktem. V případě, že je rozpor mezi očekáváním a skutečnými vlastnostmi výrobku, snaží se buď o určitou změnu svého očekávání, aby více odpovídalo skutečnosti, nebo se snaží snížit důležitost těch vlastností, které jsou v rozporu s očekáváním.

Olson a Dover (1976) doplňují další možnost, kdy se zákazník sám přesvědčí, že jsou skutečné vlastnosti výrobku lepší, než se mu zdají.

Kontrastní teorie

Vavra (1997) popisuje, že se jedná o situace, kdy se zákazník omezuje na černobílé vnímání reality. Jakýkoli rozpor mezi očekáváním a realitou vede k tomu, že konečný výsledek je neuspokojující. Mohou tak nastat dvě situace. První, kdy slíbené vlastnosti výrobku nedosáhly očekávání a zákazník je naprosto nespokojený a druhá, kdy očekávání bylo nižší než vnímané vlastnosti výrobku a zákazník je přehnaně spokojený.

Asimilační-kontrastní teorie

Hovland, Harvey a Sherif (1957) vysvětlují, že tato teorie spojuje oba předchozí přístupy. Tato teorie předpokládá, že zákazník má určitou zónu tolerance v rozdílu mezi očekáváním a vnímaným výkonem výrobku. Pokud je tento rozdíl malý, tak se snaží tuto disonanci snížit principy asimilační teorie. Naopak, pokud je rozdíl velký, tak tento rozpor vnímá tak, jak jej popisuje kontrastní teorie.

Zjednodušeně řečeno, v případě malého rozdílu se snaží tento rozdíl redukovat tím, že pozměňuje své vnímání. V případě, že je ale rozdíl znatelný, sníží kognitivní disonanci tím, že rozdíly bude považovat za veliké, a s výrobkem bude naprosto spokojený, či nespokojený.

Teorie negativity

Anderson (1973) vysvětluje, že tato teorie představuje extrémní variantu, kdy zákazník tvrdě lpí na svých očekáváních. V tomto případě je pro něj jakýkoliv rozdíl mezi očekáváním a skutečností nepříjemný. Spokojenost nastane pouze, pokud je očekávání shodné s výrobkem. V případě, že výrobek nenaplní očekávání, tak je nespokojený, a v případě, že jej předčí, tak je paradoxně dosažená spokojenost poměrně nízká.

Diskonfirmační teorie

Jak již bylo zmíněno, největší pozornosti se dostalo zkoumání diskrepance mezi tím, co zákazník očekává a tím, co dostal.

Grigoroudis a Siskos (2009) uvádí, že podstatou procesu hodnocení mezi očekáváním zákazníků a vnímaným výkonem produktu jsou následující předpoklady:

- **Vnímání produktu** – způsob, jakým zákazník vnímá daný produkt, hraje nejdůležitější roli pro utváření spokojenosti, přičemž subjektivně vnímaný výkon daného produktu nemusí odpovídat skutečnému objektivnímu výkonu produktu.
- **Očekávání** – vnímaný výkon produktu je srovnáván s očekáváním zákazníka. Avšak jak již bylo zmíněno, zákazník může srovnávat hodnocený produkt i s jinými kritérii.
- **Diskonfirmace** – výsledný rozdíl mezi očekáváním a vnímáním produktu.
- **Spokojenost** – je reakcí na druh diskonfirmace. Samotný kognitivní proces hodnocení mezi vnímanými atributy produktu a očekáváním není totožný se spokojeností, nýbrž ji předchází.
- **Konativní složka** – výsledná úroveň spokojenosti může obsahovat i konativní složku, která se projeví tím, že zákazník může daný produkt doporučit, být loajální k značce či provést opakovaný nákup.

Woodruff a Gardial (1996) uvádějí, že se jedná v současné době o nejrozšířenější teorii, z této skupiny diskrepančních teorií. Spokojenost je zde reakcí na výsledek rozdílu mezi subjektivním vnímáním a očekáváním. Tento rozdíl je označován jako diskonfirmace a může mít následující tři podoby:

- **Konfirmace** – v případě, že je očekávání naplněno a mezi očekáváním a vnímáním produktu není rozdíl nebo je relativně malý. Míra tolerance, kdy je velikost rozdílu

ještě přijatelná se označuje jako zóna indiference. Reakcí na konfirmaci je spokojenost.

- **Negativní diskonfirmace** – v případě, že očekávání nebylo naplněno a rozdíl je poměrně velký. Reakcí na negativní diskonfirmaci je nespokojenost.
- **Pozitivní diskonfirmace** – v případě, kdy je rozdíl poměrně velký a očekávání bylo předčeno. Reakcí na pozitivní diskonfirmaci je zvýšená spokojenost.

Výsledná spokojenost je emocionální reakce na výslednou diskonfirmaci.

3. Vztah spokojenosti k vybraným faktorům

3.1 Kvalita

3.1.1 Rozdíl mezi vnímanou kvalitou a očekáváním

Jedním z důležitých kritérií, které zákazníci hodnotí je kvalita. Původně firmy vycházely především z předpokladu, že zákaznická spokojenost vychází z kvality jejich produktů, a soustředily své úsilí jen na různé výrobní kvalitativní procesy.

Kvalita je jistě jedním z důležitých kritérií zákaznické spokojenosti, avšak jako ostatní kritéria je subjektivně podmíněna zákaznickým vnímáním. Modely a teorie zabývající se posuzováním kvality z pohledu zákazníka se v literatuře objevují pod termínem servisní kvalita (servis quality). Přestože definice kvality jsou opět nejednotné, pojem servisní kvality obecně představuje zákaznicko subjektivní hodnocení kvality daného produktu či služby.

Podle Zeithaml (1988) je vnímaná kvalita výsledkem mezi subjektivně vnímanou kvalitou a očekávanou kvalitou. Tyto rozdíly mohou vzniknout jako následek čtyř nedostatků, které jsou jednotlivě popsány v teorii mezer (Gap model), které je spoluautorkou.

Iacobucci, Ostrom a Grayson (1995) se pozastavili nad tím, jak se pojem subjektivní kvality překrývá se studiem jevu spokojenosti. V diskonfirmační teorii je zákaznická spokojenost výsledkem rozdílu mezi subjektivně vnímaným produktem a očekáváním. V teorii vnímané kvality je zákaznická spokojenost determinována vnímanou kvalitou, kde spokojenost je výsledkem rozdílu mezi vnímanou kvalitou a očekávanou kvalitou.

K podobnosti mezi pojmy vnímané kvality a spokojenosti se autoři staví různě: tak například (Cooper, Cooper & Duhan, 1989) tvrdí, že není důležité, zdali se jedná o odlišné konstrukty, neboť teoretický a metodologický koncept je natolik shodný, že sledované problémy a výstupy jsou identické.

Např. Oliver (1981) popisuje spokojenost jako zkušenost, která je spojená s jednotlivými fázemi nákupu, a vnímanou kvalitou jako celkový globální postoj. V tomto případě spokojenost determinuje vnímání kvality.

Naopak někteří autoři (Bolton & Drew, 1991) poukazují na to, že kvalitu zákazníci hodnotí při jednotlivých fázích nákupu, zatímco spokojenost představuje globální zhodnocení celého procesu. V tomto případě naopak vnímaná kvalita determinuje zákaznickou zkušenost.

Tato zmíněná diskuse mezi autory je akademického rázu a autoři nedospěli k jednoznačnému závěru.

Dabholkar (1995) tvrdí, že rozdíl mezi konstrukty vnímání kvality a spokojenosti má význam pro akademiky z potřeby terminologické jednotnosti, z praktického hlediska potom pro predikci různé kauzality mezi těmito pojmy v závislosti na odlišné zákaznické zkušenosti. Tak například lze posoudit tyto odlišné případy, které fenomén spokojenosti ovlivňují:

- **Kognitivní zhodnocení** – v některých případech se utváří zákaznická zkušenost nejprve na základě kognitivního zhodnocení. V tomto případě by byla zákaznická spokojenost determinována vnímanou kvalitou. Tedy, že určitý druh afektu následuje po kognitivním zhodnocení.
- **Minimální afektivní reakce** – v případě, že je výsledný afekt minimální či žádný, tak je spokojenost determinována především kognitivními procesy jedince. To znamená proces hodnocení rozdílu mezi očekáváním a vnímáním produktu. V tomto případě se pak oba koncepty zcela překrývají.
- **Silná emocionální reakce** – naopak, když provází zákaznickou zkušenost silná emocionální reakce k produktu či službě (prodáváč byl protivný, avšak produkt objektivně kvalitní), kognitivní zpracování bude silně ovlivněno afektivním stavem jedince a vnímaná kvalita bude determinována spokojeností zákazníka (otrávený zákazník přenáší svoji nespokojenost do svého subjektivního vnímání produktu a hodnotí ho hůře).

3.1.2 Technický a funkcionální model kvality

Grönroos (2000) se zaměřuje na technické a funkční aspekty kvality. Ve svém pojetí také popisuje spokojenost jako rozdíl vnímané kvality a očekávání. Grönroos rozlišuje tři komponenty, které ovlivňují zákaznickou zkušenost:

- **Funkcionální kvalita** – znamená, jak (how) je to poskytováno. Představuje tedy způsob, jakým je služba či produkt nabízena zákazníkovi. Sem patří např. ochota, empatie, přístup či prostředí.
- **Technická kvalita** – znamená, co (what) je poskytováno. Sem patří fyzické atributy nebo výkonnostní specifikace produktu či služby.
- **Image** – ovlivňuje způsob, jakým zákazník vnímá kvalitu. Při pozitivním image firmy je obvykle zákazník ochoten tolerovat ojedinělé nedostatky. Pokud se však tyto nedostatky často opakují, tak poškozují image firmy. Naopak, když je image firmy negativní, mají zákazníci tendenci zveličovat případné nedostatky.

Důsledkem technické a funkční kvality se vytváří image dané firmy, která ovlivňuje vnímanou kvalitu. Ta je dále porovnávána s očekávanou kvalitou, která je ovlivněna reklamou, prodejními, doporučením, PR, cenou, kulturou a ideologií, a výsledkem je úroveň vnímané služby. Pokud je úroveň shodná či vyšší než očekávání, tak je zákazník spokojený.

Grönroos (2000) v návaznosti na svůj model vnímání kvality, který se skládá z funkční a technické komponenty, určil šest kritérií kvality. Jedná se o zásadní kritéria, která postihují to, jak zákazník vnímá kvalitu poskytovaného produktu. Jedná se o následující kritéria:

- **Profesionalita a dovednosti** (professionalism and skills) – dimenze, do kterého patří, zdali poskytovatel disponuje profesionálním prostředím, a také schopnost zaměstnanců kompetentně a profesionálně řešit problémy zákazníků.
- **Postoje a chování** (attitudes and behavior) – představuje, zdali prokazují zaměstnanci ve styku se zákazníky nenucený zájem o řešení jejich problémů.
- **Dostupnost a flexibilita** (accessibility and flexibility) – znamená schopnost firmy flexibilně se přizpůsobovat potřebám svých zákazníků, včetně snadné dosažitelnosti – počet poboček, umístění poboček, vzdálené přístupy přes internet, zákaznická linka).
- **Spolehlivost a důvěra** (reliability and trustworthiness) – představuje do jaké míry, se zákazníci mohou zcela spolehnout na služby svého poskytovatele a jeho personálu.
- **Náprava** (recovery) – jak zákazník vnímá přístup firmy a ochotu řešit problémy v případě nefunkčnosti služby/produktu.
- **Reputace** (reputation and credibility) – dimenze, která postihuje skutečnost, do jaké míry zákazníci věří, že je jejich poskytovatel důvěryhodný a také, zdali jim jeho produkty přinášejí adekvátní hodnotu, oproti tomu, co za ně zaplatili.

3.1.3 Model mezer (Gap model)

Jejich teorie vychází z toho, že úroveň subjektivně vnímané kvality je zapříčiněna rozdílem mezi tím, jakou kvalitu zákazníci očekávají a tím, jak vnímají kvalitu produktu. Tento výsledný rozdíl je determinován čtyřmi rozdíly, které jsou v modelu specifikovány. Výčet všech pěti mezer je následující:

- **Mezera 1** – představuje mezeru mezi skutečným očekáváním zákazníků a tím, jak jsou tyto očekávání vnímány managementem. Čím je mezera větší, tím je větší rozdíl mezi tím, co zákazníci skutečně očekávají a mezi tím, co se management domnívá, že

zákazníci očekávají. Mezera se dá korigovat tím, že firma drží kontakt se zákazníky, informuje se od nich, popřípadě provádí výzkumy. Z hlediska manažerů je důležité, aby nebyli odtrženi od reality a byli schopni dostat se k informacím od zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky.

- **Mezera 2** – představuje rozdíl mezi tím, jak management vnímá zákaznickovy očekávání a tím, jak zákazník subjektivně vnímá kvalitu produktu. Jednodušeji řečeno se jedná o situaci, kdy se management domnívá, že je zákazníkovi profesionálním způsobem poskytován kvalitní produkt, ale ve skutečnosti zákazník vnímá služby či produkt za nedostatečně kvalitní – nepřehledné nabídky, složité podmínky smlouvy apod. V tomto případě je třeba, aby firma zjistila, zdali její standardy odpovídají očekávání zákazníků.
- **Mezera 3** – znamená rozdíl mezi stanovenými firemními standardy a tím, co zákazník ve skutečnosti dostal. Jedná se o případy, kdy personál nebo firemní procesy nejsou schopny poskytnout zákazníkovi to, co slibují (např. spolehlivost, pochopení, snahu). V tomto případě firma může předcházet této mezeře tím, že má vyškolený personál, který má potřebné vědomosti, snahu a schopnost řešit vzniklé problémy.
- **Mezera 4** – jedná se o rozdíl mezi tím, co firma proklamuje pomocí médií a tím, jak je schopna tyto sliby naplnit. V tomto případě se jedná o rozdíl způsobený komunikací. Proto se zde firmy mohou zaměřit na rozdíl mezi tím, co slibují a mezi tím, co pak zákazníci očekávají. Obecně ke spokojenosti vede konkrétní a realistická komunikace o tom, co ve skutečnosti mohou zákazníci od daného produktu očekávat.
- **Mezera 5** – je velikost rozdílu mezi tím, jakou kvalitu zákazníci očekávají a tím, jak vnímají kvalitu produktu. Tento rozdíl je souhrnem všech mezer 1 – 4. Tento rozdíl je tedy závislý na předchozích mezerách (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 2009).

3.2 Značka

Image značky umožňuje zákazníkům spojit určité zkušenosti s danou značkou, a to může mít pro zákazníky různou funkci. Sem patří možnost rozlišení produktu a přisuzování atributů k produktu podle značky, které zjednodušují rozhodovací proces. Značka je stejně jako spokojenost abstraktní pojem, u něhož nalezneme v literatuře nespočet definic. V tomto případě uvedu některé z nich, neboť podrobně se zabývat tématem značky by přesahovalo rámec této práce.

Reynolds (1965) definuje image značky jako „*Mentální konstrukt zákazníka, který se vytváří na základě několika vybraných dojmů z celkového působení značky na zákazníka. Poté následuje mentální proces, který tyto dojmy dále rozšiřuje a zpracovává*“ (str. 1).

Dle Biela (1992) je definice image značky „*Shluk atributů a asociací, které spojují zákazníka ke značce. Tyto vyvolané asociace mohou být zřetelné, potom se jedná o specifické fyzické či funkcionální atributy produktu (rychlost, cena, přístup k zákazníkovi, výkon). Vedle zřetelných asociací spojené s produktem, mohou tyto asociace mít také podobu spíše emocionální, jako např. vzrušení, důvěra, zábava nebo také inovace. Např. některé shodné výrobky jsou spojené s asociacemi ojedinělého designu, zatímco jiná značka může v tomž produktu být spojena se spolehlivostí a odolností*“ (str. 3).

Keller (1993) považuje image jako sadu percepce vztáženou ke konkrétní značce, která je v paměti vyvolaná jako spojení asociací s danou značkou. Oblíbenost, síla a jedinečnost těchto asociací ke značce jsou dimenze, které diferencují vědomí o značce a hrají důležitou roli při rozhodování. Domnívá se, že tyto v paměti uložené asociace se značkou se skládají:

- a) **z postojů k dané značce,**
- b) **z výhod, které daná značka poskytuje,**
- c) **z atributů dané značky.**

Atributy dané značky znamenají deskriptivní popis vlastností, které charakterizují produkt nebo službu – tedy, co si zákazníci myslí, čím daný produkt či služba disponuje, jak hodnotí jeho spotřebu. Tyto atributy mohou být klasifikovány následovně:

- **atributy související s produktem** – ty se vztahují k tomu, bez čeho daný produkt či služba nemůže být – např. obal, kvalita, fyzické atributy, funkcionální atributy, cena apod.
- **atributy, které nesouvisejí s produktem** – jedná se o faktory, které provázejí samotný nákup, a ne samotný produkt – sem patří např.: prodejna, ochota personálu, způsob reklamace.

Výhody, které značka poskytuje, se dále dělí do tří kategorií na:

- **funkcionální výhody** – představují základní funkce produktu a často jsou spojeny se základními lidskými fyziologickými potřebami a potřebami bezpečí,
- **zkušenostní výhody** – představují pocity spojené s danou značkou a uspokojují potřeby kognitivní stimulace,

- **symbolické výhody** – jsou spojené s potřebami sociálního přijetí, osobnostního vyjádření a vyjádření vlastního sebevědomí.

Evropský index zákaznické spokojenosti začlenil vnímání značky jako jednu z komponent ovlivňující spokojenost zákazníků. Koncept je velice obdobný jako u amerického indexu, ale právě se liší především komponentou vnímání značky, kterou americký index nezačlenil. V modelu evropského indexu je vnímání značky pojato jako asociace zákazníků, ke které se pojí produkt, značka a firma. Martensen, Grønholdt a Kristensen (2000) ve své studii porovnávali data z tohoto evropského indexu a zjistili, že u některých odvětví je vnímání značky nejdůležitější determinantou.

3.3 Loajalita zákazníka

3.3.1 Vymezení loajality

Definování zákaznické loajality je také nejednoznačné, neboť se jako u ostatních abstraktních termínů definice liší podle kontextu, ve kterém je loajalita posuzována. Zásadním rozdílem těchto definic především je, zdali se orientují pouze na konativní stránku loajality nebo také na postoj a rozhodovací procesy vůči dané značce. Jacoby a Kyner (1973) definují loajalitu na základě šesti nutných podmínek.

Loajalita ke značce je selektivní (nikoliv náhodná), konativní odpověď (např. opětovná koupě), vyjádřena v určitém období, rozhodující jednotkou, s možností výběru jiné značky a je funkcí psychologického evaluativního procesu. Zde je bližší vysvětlení jednotlivých podmínek:

- **Selektivní odpověď** – za loajalitu se nepovažuje opětovný, ale náhodný nákup téže značky.
- **Konativní odpověď** – za loajalitu se nepovažuje, pokud je postoj k dané značce verbálně vyjádřen, avšak je popřen nákupem odlišné značky.
- **Vyjádřená v určitém období** – loajalita by měla být vyjádřena nejméně dvěma odlišnými časovými úseky.
- **Rozhodující jednotka** – poukazuje na to, že loajální nemusí být pouze jedinec, ale lze mluvit také např. o rodině či jiné skupině osob.

- **Možnost výběru jiné značky** – poukazuje na možnost loajality vůči více značkám než pouze jedné. Loajalita je tedy touto definicí považována za možnou u více než jedné značky daného produktu.
- **Psychologický evaluativní proces** – loajalita je daná vědomou volbou, kdy jedinec porovnal určitá kritéria ostatních značek a vyjadřuje stálou preferenci.

Podle Olivera (2010) je definice zákaznické loajality „*Hluboký závazek k opětovné koupě či k tomu být stálým zákazníkem vůči preferovanému produktu nebo službě, nehledě na situační vlivy a marketingové úsilí mající vliv na možný přechod zákazníka*“ (str. 434).

3.3.2 Konceptualizace loajality

Konceptualizace konstrukt loajality se původně orientovala zejména na analýzu opětovné koupě produktu. Pokud zákazník kupoval v určitém období výrobek stejné značky, byl považován za loajálního. Newman a Werbel (1973) doplňují, že je toto posouzení nedostatečné, neboť nejsou známy důvody opětovné koupě. Nabízejí se možné důvody, které totiž nesouvisí s loajalitou, mezi které patří například to, že v obchodě není dostupný konkurenční výrobek nebo je opětovná koupě daná pouze výhodnou cenou bez jakékoliv vazby na produkt.

Proto autoři provedli studii loajality domácností k dané značce tak, že posuzovali, za jakých okolností došlo k opětovnému nákupu. V tomto výzkumu se potvrdil pozitivní vztah mezi spokojeností a loajalitou. Zatímco pouze necelých 7 % zákazníků, kteří nebyli nespokojeni, opětovně koupili stejnou značku, u spokojených zákazníků tomu bylo 33 %.

Jacoby (1971) také poukazuje na nutnost rozlišovat mezi opakovaným nákupem stejné značky a loajalitou ke značce. K zjištění loajality konceptualizuje tento konstrukt obdobně jako postoj. Vyjádření loajality se tak skládá z kognitivní, afektivní a konativní komponenty. Z tohoto hlediska má loajalita nejméně dvě dimenze:

- **chování** – představuje opětovné selektivní nákupy, závislé na psychologických rozhodovacích procesech,
- **postoj vůči značce** – představuje predispozice k takovému selektivnímu chování.

Sledování obou dimenzí je podstatné, neboť sama jediná dimenze nemusí vést k loajalitě.

Například zákazník, který má kladný postoj k určité značce, si ji nemusí kupovat z důvodu vyšší ceny. Naopak zákazník, který si kupuje levný výrobek, projevuje svým chováním loajalitu k výrobku, avšak jeho postoje ke značce mohou být lhostejné, či opačné.

Dick a Basu (1994) posuzují loajalitu podle postoje ke značce a frekvence opětovné koupě. U postoje vůči značce rozlišují dva aspekty:

- a) sílu vztahu k dané značce,
- b) míru diferenciaci – znamená, kolik značek zákazník preferuje u dané kategorie. Pokud je loajální k jedné značce, tak je diferenciaci vysoká.

		Frekvence opětovného nákupu	
		vysoká	nízká
Postoj ke značce	silný	Loajalita	Latentní loajalita
	slabý	Nepravá loajalita	Absence loajality

Tab. 1 Kategorizace loajality

Dále na základě těchto dvou kategorií, postoj ke značce a opětovné koupě, vytvořili jednoduchou čtyřpolní tabulku, kde dělí loajalitu do čtyř kategorií (viz tab. 1):

- **Loajalita** („silný“ postoj, „vysoká“ opakovanost nákupů) – nejpreferovanější případ ze všech čtyř možností, který je výsledkem silného postoje vůči značce a je podpořený opětovnými nákupy u dané značky. Tato značka musí čelit reakci konkurence, která se může pokusit o:
 - a) snížení vnímané diferenciaci konkurenční značky a oslabení jejího postoje- za účelem snížení její konkurenční výhody,
 - b) zvýšení diferenciaci vlastní značky – proklamováním jedinečnosti svých produktů,
 - c) zaměření se na zvýšení nepravé loajality, koncentraci úsilí na zvýhodnění své značky pomocí situačních faktorů – umístění, cena, slevy apod.
- **Nepravá loajalita** („slabý“ postoj, vysoká opakovanost nákupů) – tento případ loajality je charakteristický tím, že postoj nemá vliv na chování zákazníka. Zákazník má nízkou diferenciaci mezi značkami a volba značky je dána situačními faktory – nízká cena, slevy, viditelné umístění, výhodné umístění pobočky.

- **Latentní loajalita** („silný“ postoj, nízká opakovanost nákupů) – tento případ je pro danou značku relativně významný. Může být pravděpodobným důsledkem toho, že na trhu mají větší význam situační faktory, které dominují nad vlastním postojem zákazníka. Může se jednat např. o to, že pobočka je vzdálená.
- **Absence loajality** („slabý“ postoj, „nízká“ opakovanost nákupů) – tato situace může nastat za různých okolností. Nízký postoj může být náznakem toho, že se jedná o nově uvedený produkt nebo je způsobený slabou komunikací, která nedokáže vyzdvihnout výhody tohoto produktu. Řešení by mělo směřovat ke zvýšení vědomí o značce, společně s orientací na zvýšení opětovné koupě u zákazníků.

Griffin (2002) poukazuje u loajality na to, že se jedná o dynamický proces, který se vyvíjí v čase. Definuje šest stádií loajality:

- **Stádium první (suspects)** – jedná se o zákazníky, kteří by si mohli daný produkt koupit. O značce buď nevědí, nebo je nabídka neoslovila.
- **Stádium druhé (prospects)** – jedná se o potenciální zákazníky, kteří si danou značku ještě nekoupili. Vyznačují se tím, že daný produkt by uspokojil jejich potřeby, mají platební schopnost si daný produkt koupit a daná značka je nějakým způsobem zajímavá.
- **Stádium třetí (first-time customers)** – jedná se o nové zákazníky, kteří si již zakoupili nabízený produkt či službu. Obvykle se jedná o ojedinělý či náhodný nákup. Noví zákazníci ještě nepocítují opravdovou vazbu vůči značce.
- **Stádium čtvrté (repeat customers)** – jedná se o zákazníky, kteří již nejméně dvakrát či vícekrát koupili danou značku. Jejich postoj ke značce je pozitivní, na druhou stranu stále spíše pasivní než aktivní a nemá takový vliv na samotný nákup.
- **Stádium páté (clients)** – tito zákazníci pravidelně kupují všechny produkty či služby nabízené danou značkou, pokud uspokojují jejich potřeby. Obvykle je tu silná vazba mezi značkou a zákazníkem, která pozitivně ovlivňuje jeho setrvání u dané značky.
- **Stádium šesté (partners)** – jedná se o zákazníky s nejsilnější možnou vazbou k dané značce, která je trvalá a obě strany těží z tohoto spojení.

4. Přístupy k měření zákaznické spokojenosti

4.1 Fornellův model

Fornellův model spokojenosti představuje nástroj, který měří spokojenost na základě tří komponent:

- **Vnímaná kvalita** – jedná se o hodnocení poslední zákaznické zkušenosti a tato proměnná má přímý vliv na celkovou zkušenost. Tento předpoklad je operacionalizován tak, že jsou zjišťovány dvě podstatné dimenze zákaznické zkušenosti:
 - a) personalizace – do jaké míry je firma schopna přizpůsobovat se odlišným zákaznickým potřebám,
 - b) spolehlivost – do jaké míry jsou produkty firmy spolehlivé a kvalitní.
- **Vnímaná hodnota (value)** – jedná se o vnímání hodnoty produktu, to znamená, jak zákazník hodnotí kvalitu daného produktu oproti ceně, kterou do něho investoval. Vnímaná hodnota je dle autora adekvátnější komponenta než pouhá spokojenost s cenou. Tímto způsobem totiž umožňuje srovnání drahých i levných produktů.
- **Očekávání** – tato komponenta odráží očekávání zákazníků, která jsou důsledkem referencí, reklamy či zkušeností zákazníků. Tato komponenta je také důležitá z toho hlediska, že zákazník na základě současné spotřeby očekává i v budoucnu stejný nebo lepší standard kvality.

V tomto modelu je zákaznická spokojenost založena na několika indikátorech a není měřena přímo, ale je odvozena ze statistických výpočtů. Výsledkem je celkový skór či index, který je vypočítán z proměnných, které ovlivňují spokojenost. Tento model je využit v americkém indexu zákaznické spokojenosti, stejně tak ve švédském. V tomto modelu je výsledná spokojenost závislá na očekávání, vnímané kvalitě a vnímané hodnotě. Výsledná spokojenost má pozitivní vliv na loajalitu a naopak výsledná nespokojenost má na loajalitu vliv negativní (Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996).

4.2 Nástroje měřící kvalitu služeb

4.2.1 SERVQUAL

Jedná se o nástroj, který vychází z tzv. teorie mezer (Gap model), kde výsledná spokojenost značí rozdíl mezi vnímanou kvalitou a očekávanou kvalitou služby. Parasuraman, Zeithaml a Berry (1985) vytvořili vedle své teorie nazývané Gap model, která se zabývá teoretickým vymezením konstruktů vnímané kvality, také obecné konkrétní dimenze, které vnímanou kvalitu měří. Tento nástroj pojmenovali SERVQUAL a původně obsahoval deset dimenzí. Zeithaml, Berry a Parasuraman (1988) později zredukovali tyto dimenze pouze na pět:

- **Spolehlivost** (Reliability) – schopnost poskytovat službu spolehlivě a přesně. Služba je poskytována bez prodlev, firma předkládá zákazníkům transparentní a bezchybné účtování služeb, služby jsou prováděny v dohodnutý čas.
- **Hmotné aspekty** (Tangibles) – fyzické parametry produktu či služby. Vybavenost prostředí, nástroje a zařízení firmy.
- **Empatie** (Empathy) – představuje to, co firma ví o svých zákaznících. Do jaké míry se snaží porozumět jejich skutečným potřebám, do jaké míry je schopna se přizpůsobit zákazníkům a jejich měnícím se požadavkům.
- **Vstřícnost** (Responsiveness) – ochota a připravenost zaměstnanců pomoci zákazníkovi okamžitě. Také sem patří okamžitá reakce na telefonické či emailové dotazy, v případě potřeby bezproblémové sjednání schůzky.
- **Ujištění** (assurance) – představuje vědomosti a vstřícnost zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit důvěru a jistotu.

4.2.2 SERVPERF

Jain a Gupta (2004) poukazují na to, že samotný koncept očekávání v modelu SERVQUAL je vágní. Tak například, očekávání je definované jako přání zákazníků, a k tomu je zde použito slova „měl/a by“ – např. služba by měla být rychlejší, namísto výrazu „má“. Očekávání je však odlišné od ideálu. Proto se autoři domnívají, že adekvátní výraz pro ideál je „služba by měla splňovat...“, zatímco očekávání má být vyjádřeno výrazem „služba má splňovat...“. Na tuto diskusi nakonec samotní autoři reagovali tím, že původní „by měl/a“

nahradili za slovo „má“. Kvůli takovým nejasnostem a diskusím týkající se konceptu očekávání, začali někteří autoři hledat nástroj, který není tímto zatížen.

Cronin a Taylor (1994) se proto rozhodli měření očekávání z modelu vyloučit. Patří mezi kritiky zmíněného původního Gap modelu a nesouhlasí s tím, že vnímaná kvalita produktu by měla být měřena jako rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou. Namísto toho se zaměřují pouze na vnímání kvality, konkrétně vnímaného výkonu. K měření kvality používají 21 položek z 22 položek původního SERVQUAL instrumentu a pojmenovali ho SERV-PERF (service performance). Přitom je však nutné uvést, že autoři v podstatě převzali podobu dotazníku SERVQUAL a pouze vyloučili otázky týkající se míry očekávání zákazníků na dotazovaný atribut.

Autoři dále provedli ověření svého instrumentu u čtyř různých odvětví a původní předpoklad pěti faktorů (spolehlivosti, ujistění, hmotných aspektů, empatie a vstřícnosti) se jim faktorovou analýzou nepotvrdil, neboť se faktory měnily podle odvětví. Proto ve svém modelu také vypustili toto rozdělení do pěti dimenzí.

4.2.3 Srovnání modifikací SERVQUAL a SERVPERF

Jain a Gupta (2004) porovnali jednotlivé modely následovně:

- **SERVQUAL** – přestože se koncept očekávání v tomto nástroji se stal předmětem mnoha diskusí a co se týká psychometrických kvalit, zaostává za nástrojem SERPERF, oceňují autoři informace o míře očekávání jako diagnostické vodítko. Lze tak při interpretaci pracovat nejen s výsledky za jednotlivé atributy, ale také je interpretovat ve vztahu k očekávání, které může napovědět, zdali mají zákazníci realistická očekávání.
- **SERVQUAL (vážený)** – jedná se o shodný dotazník, s tím, že respondenti určují ještě u položek jejich vnímanou důležitost. Ta se u jednotlivých atributů bude lišit napříč odlišnými odvětvími a odlišnost preferencí bude také mezi samotnými zákazníky. Tak například atribut bezpečnosti bude důležitým pro zákazníky finančního sektoru, avšak již nebude tak důležitý pro klienty fitness centra. Jelikož se neočekává, že jednotlivé atributy budou napříč různými odvětvími shodné, je možné vypočítat vážený skóre pro každý atribut, který zohlední jeho vnímanou kvalitu i důležitost. Psychometricky, co se týče validity a podílu vysvětlené variability, dosahuje nejvyšších hodnot nástroj

SERVPERF. Tedy přidání důležitosti položek nijak nezvyšuje podíl vysvětlené variability u celkové spokojenosti. Avšak na druhou stranu poskytuje tento nástroj analytikovi nejvíce informací pro interpretaci, tedy obsahuje více vodítek pro diagnostickou práci. Při analýze tedy nevidíme pouze celkové vyjádření vnímané kvality, ale také vztah těchto atributů vůči očekávání a důležitost jednotlivých atributů. Lze tak určit, u kterých atributů se očekávání liší, a do jaké míry jsou pro zákazníka důležité.

- **SERVPERF** – výhodou tohoto nástroje je, že obsahuje oproti SERVQUAL téměř polovinu položek, protože se u každé položky nedotazuje dvakrát. Právě u původního nástroje SERVQUAL je respondent dotazován u té samé položky na očekávání a vnímání kvality (22 položek pro očekávání a 22 položek pro vnímání). SERVPERF, co se týká psychometrických kvalit, dosáhl nejvyššího podílu vysvětlené variability z těchto zmíněných čtyř modelů. Autoři však poukazují na to, že přestože dobře měří vnímanou kvalitu a jedná se o poměrně krátký dotazník, nenabízí tento model další informace pro diagnostiku a interpretaci.
- **SERVPERF (vážený)** – jedná se o nástroj zcela shodný s SERVPERF, s tím, že opět respondenti určují ještě u položek jejich vnímanou důležitost. Tento nástroj se umístil, co se týče psychometrických parametrů, za dotazníkem SERVPERF, avšak na rozdíl od něho poskytuje více diagnostických vodítek, protože lze vedle ohodnocených atributů sledovat také jejich důležitost.

Nevýhodou dotazování důležitosti položek je prodloužení celého dotazníku. Řešení tohoto problému by mohlo spočívat v provedení samostatného průzkumu, který by se konal před dotazováním vnímané kvality a byl zaměřen na zjištění důležitosti položek. Data z tohoto pilotu lze analyzovat tak, že znázorníme důležitost za všechny položky nebo nejprve provedeme faktorovou analýzu a poté zobrazíme důležitost u jednotlivých faktorů.

Martilla a James (1977) představili svůj koncept (IPA), což je způsob, jak lze údaje o důležitosti položek interpretovat. Jedná se o zobrazení průměrů důležitosti a vnímané kvality na dvou osách. Vzniklé čtyři kvadranty popisují následovně:

- **Nízká důležitost a vysoká spokojenost** – jedná se o atributy, které zákazníci pokládají za nedůležité a jsou s nimi naprosto spokojeni. Zde se může jednat o nadbytečnou pozornost nedůležitým atributům.
- **Vysoká důležitost a vysoká spokojenost** – jedná se o atributy, které jsou důležité pro zákazníka a které dokáže firma výborně poskytovat.
- **Nízká důležitost a nízká spokojenost** – zde se jedná o atributy, které nejsou prioritní.
- **Vysoká důležitost a nízká spokojenost** – jedná se o atributy, na které by se měl zaměřit hlavní zájem firmy.

4.3 Dotazovaná a statisticky odvozená důležitost atributů

V případě sledování spokojenosti zákazníků je důležité postihnout veškeré atributy, které jsou relevantní, a analyzovat jejich důležitost. Zde se nabízí několik možností, jak zpracovat a analyzovat důležitost položek. Na důležitost je možno se přímo dotazovat zákazníků nebo ji statisticky vypočítat pomocí některého z regresních modelů.

Zatímco existuje poměrná shoda o těchto dvou postupech, diskuse nastává ve chvíli, jaký je mezi nimi rozdíl a také, jak by se mělo s těmito výstupy pracovat.

Myers a Alpert (1977) se zmiňují o tom, že je třeba tyto dva konstrukty od sebe odlišit a nepovažovat je za identické. Rozdíly popisuje následovně:

- **Dotazovaná důležitost** – přímo se ptáme zákazníků, jak jsou pro ně dané atributy důležité.
- **Statisticky odvozená důležitost** – je odvozená z dat nějakou metodou regresních analýz. Nejedná o atributy, které jsou důležité pro dané jedince, ale o atributy, které nejvíce determinují jeho spokojenost.

Autoři to demonstrují na příkladu atributu bezpečnosti aut. Jedná se o atribut, který je pro zákazníka důležitý, pokud však vnímá bezpečnost všech aut podobně, tak v regresní analýze nebude tato položka příliš determinovat celkovou spokojenost, neboť variabilita této položky je malá. V pojetí dvoufaktorové teorie by se jednalo o hygienický faktor. Avšak to neznamená, že tento atribut není důležitý. Pokud by se firma přestala zabývat bezpečností aut a ostatní konkurenti by byli vnímáni za mnohem bezpečnější, ztrácela by potom zákaznicky, protože tato položka je pro ně stále důležitá. V regresní analýze by se tento rozdíl projevil až ve chvíli, kdyby se tato bezpečnost zhoršila a měla vliv na nespokojenost. Někteří autoři se

tak mylně domnívají, že zákaznicky sdělená a statisticky odvozená důležitost položek představuje obdobnou informaci, která je pouze odlišně vyjádřena.

Chrzan a Kavecansky (2010) poukazují na to, že každá metoda je odlišná a také, že každá metoda má své výhody a limity. Aby byly výsledky validní, je nutné také zvážit metodu, jakou budou data shromažďována. Validita dotazované důležitosti může být snížena jevem sociální žádoucnosti. Respondent uvede, že sociálně žádoucí atributy jsou pro něj důležité, potom se však rozhoduje podle odlišných kritérií.

Příkladem může být přecenění položek společenské odpovědnosti, kdy respondent uvede, že položky týkající se ekologie jsou pro něj důležité, ale poté si vybere auto se silným výkonem oproti šetrnému autu s malým výkonem.

Dalším omezením může být přístup respondentů, kdy nedostatečně rozlišují a označí většinu atributů za důležité. Interpretace důležitosti položek by měla sloužit pouze k posouzení jednotlivých atributů, a proto by hodnoty důležitosti položek neměly být započítávány do hodnoty celkové spokojenosti. Jak již bylo zmíněno, vážený skóre celkové spokojenosti podle důležitosti položek má nižší podíl vysvětlené variability než model nevážený.

Naproti tomu statisticky odvozená důležitost položek se potýká s problémem splnění statistických předpokladů, a to zejména s multikolinearitou. U regresní analýzy předpoklad multikolinearity položek znamená, že jednotlivé položky by neměly mezi sebou korelovat. Kromě toho, že jednotlivé položky spolu přirozeně souvisejí, zvyšuje vzájemnou korelaci položek také jev haló efektu.

Thorndike (1920) upozorňuje na jev haló efektu, kdy respondenti mají tendenci k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení napříč všemi položkami. Pokud se jim daný objekt líbí, tak jej hodnotí ve všech attributech pozitivně a pokud ne, tak jej hodnotí ve všech attributech negativně. K tomu přispívá i situace, kdy je dotazník příliš dlouhý a respondent je již unavený mezi jednotlivými položkami rozlišovat.

Dalším problémem jsou proměnné s nízkou variabilitou, které příliš nepřispívají k vysvětlené variabilitě modelu, a tak v modelu mají nízkou determinaci. Jak již bylo zmíněno výše, neznamená to však, že by tyto položky nebyly důležité.

	Dotazovaná důležitost	Determinace
Výhody	Obsahuje individuální preference.	Založené na statistickém modelu (neovlivněno sociální žádoucností).
	Jednoduše získatelná od respondentů.	Poskytuje informaci o klíčových atributech, které jsou důležité pro zvýšení závislé proměnné.
	Dobrá fáce validita otázek.	
Limity	Ovlivněno sociální žádoucností.	Neposkytuje žádné informace o individuálních preferencích. Neumožňuje segmentaci.
	Závislé na metodě získaných dat – např. ovlivnitelné „haló efektem“. Prodlužuje dotazník.	Náročné na splnění statistických předpokladů a možnost chyb měření v důsledku multikolinearity, haló efektu, velikostí vzorku, u proměnných s nízkou nebo konstantní variabilitou slabý vztah k závislé proměnné

Tab. 2 Výhody a nevýhody dotazované a odvozené důležitosti položek

Odlišné faktory ovlivňují vhodnost užití metody:

Statisticky odvozená důležitost

- Sada sledovaných atributů je stálá a nebude se v budoucnu příliš měnit.
- Výzkum je prováděn se snahou zlepšit některou ze stálých sledovaných položek.
- Cílová skupina je relativně homogenní.
- Vzorek je dostatečně robustní.

Dotazovaná důležitost

- V případě, že je vzorek malý na to, aby splňoval statistické předpoklady.
- Ke zjištění či testování nových atributů.
- V případě, že je posuzováno velké množství atributů.
- V případě, že je vzorek heterogenní, což také umožňuje případnou analýzu jednotlivých segmentů (Chrzan & Kavecansky, 2010).

V empirické části se zaměřím na statistické odvozování důležitosti jednotlivých atributů.

II. Empirická část

5. Mobilní operátoři a specifikace trhu

V české republice poskytují mobilní telefonní služby čtyři mobilní operátoři. Mezi ně patří Telefónica O2, T-Mobile, Vodafone a U:fon. Tržní podíl U:fonu je však nepatrný. Všichni současní operátoři prošli změnou vlastníka a jsou nyní součástí velkých nadnárodních společností. Spektrum nabízených služeb mobilních operátorů je v současné době široké, což je také způsobené vysokou saturací trhu a snižováním poplatků za volání do jiné sítě, které reguluje český telekomunikační úřad. Mezi nabízenými službami vedle hovorů, posílání textových zpráv patří také pevný a mobilní internet nebo pevná linka. Zákazníci mají možnost své služby hradit měsíčními paušálními platbami, které jsou vázány smlouvou nebo také předplacenými kartami, které jsou anonymní.

Telefónica O2 Czech Republic, a.s. je součástí nadnárodní telekomunikační společnosti Telefónica, která sídlí ve Španělsku. Na český trh vstoupila v roce 2006, a to sloučením společnosti Český Telecom a společnosti Eurotel. Tímto získala infrastrukturu pevných linek a mobilní sítě v ČR.

T-Mobile Czech Republic je součástí telekomunikační skupiny německé společnosti Deutsche Telekom, která na český trh vstoupila v roce 2002, a to získáním většinového podílu ve společnosti Paegas.

Vodafone Czech Republic vstoupil na český trh v roce 2006, a to převzetím společnosti Oskar. Je nyní tak součástí nadnárodní společnosti Vodafone Plc. se sídlem ve Velké Británii, která patří mezi největší telekomunikační společnosti na světě.

Trh s telekomunikacemi je specifický tím, že jeho regulace podléhá českému telekomunikačnímu úřadu a tuto činnost mohou vykonávat pouze společnosti s udělenou licencí vydanou správními orgány a také pouze společnosti disponující potřebnou technickou infrastrukturou. Tato regulace trhu telekomunikačním úřadem je někdy terčem diskusí, které zpochybňují dostatečné konkurenční prostředí, roli telekomunikačního úřadu při regulaci cen mobilních služeb a často srovnávají tuzemskou situaci se zahraniční. Předmětem diskusí jsou také investice mobilních operátorů do infrastruktury a nových technologií. Terčem kritiky je tak někdy rychlost a pokrytí mobilního internetu. Tento fakt má také vliv na celkovou spokojenost, protože zákazníci velmi citlivě vnímají cenu za služby. Zatímco např. ve srovnání s elektronickým výrobcem Apple, kdy zákazníci poměrně ochotně platí vysoké

částky za jeho přístroje a jeho vysoké hospodářské příjmy nijak nekomentují, v případě operátorů je situace zcela jiná. Lidé nemají pocit, že u této služby je třeba si za něco připlácet a pozitivní hospodářské příjmy operátorů se stávají předmětem kritických diskusí. To je dáno charakterem služby, kdy zákazník fyzicky nic nevlastní a také tyto služby nejsou zdrojem žádného zvláštního prožitku, jako je tomu v případě zmíněného výrobce Apple. Na druhou stranu trh s elektronickými přístroji není regulován a koupě drahých přístrojů je ze strany zákazníků zcela dobrovolná, protože mají možnost koupě také levných přístrojů.

6. Výzkumný projekt

6.1 Výzkumné cíle, hypotézy a výzkumné otázky

V teoretické části bylo popsáno, že je zákaznická spokojenost výsledkem mezi subjektivně vnímaným produktem a očekáváním. Jednotlivé atributy podmiňující spokojenost mají různou důležitost, která ovlivňuje výslednou celkovou spokojenost. Jak už jsem uvedl, ke zjištění důležitosti položek lze postupovat dvojným způsobem. V této práci budu postupovat pomocí statistické metody regresní analýzy.

Na základě výstupu z dotazníku bych chtěl zjistit následující výzkumné cíle:

- Atributy, které nejvíce přispívají k celkové spokojenosti.
- Charakteristiky pracovníků na zákaznické lince, které nejvíce ovlivňují celkovou spokojenost zákazníků s těmito zaměstnanci.
- Vliv vnímání značky na celkovou spokojenost.
- Vztah celkové spokojenosti s lojalitou a mírou doporučení.

Operátoři na zákaznické lince jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníky stejně tak, jako prodejci. Avšak u prodejců nebyl dostatečně velký vzorek pro statistická vyhodnocení, proto jsou do výzkumu zařazeni pouze pracovníci zákaznické linky. Z uvedených výzkumných cílů vyplynuly následující výzkumné otázky:

1. Otázka – Existují v případě zákaznické spokojenosti s mobilními službami určité atributy, které přispívají k její celkové hodnotě podstatně více než ostatní?
2. Otázka – Lze jednotlivé položky ovlivňující zákaznickou spokojenost seskupit do několika faktorů?
3. Otázka – Patří vstřícnost operátorů na zákaznické lince mezi charakteristiky, které nejvíce souvisejí s celkovou spokojeností s daným operátorem na lince?
4. Otázka – Souvisí atributy týkající se značky s celkovou spokojeností s mobilním operátorem?
5. Otázka – Je následkem vysoké zákaznické spokojenosti silný vztah lojality zákazníků k danému mobilnímu operátorovi?
6. Otázka – Vyznačují se vysoce spokojení zákazníci vysokou pravděpodobností doporučení daného operátora?

7. Otázka – Bude mít operátor s nejvyšší spokojeností také největší spokojenost s těmi atributy, které nejvíce přispívají celkové spokojenosti?
8. Otázka – Lze využít výsledky celkové a dílčí průměrné zákaznické spokojenosti k dalším doporučením pro zlepšení celkové spokojenosti?

Hypotézy

K ověření zmíněných výzkumných otázek stanovuji následující nulové hypotézy:

H₀₁ – Proměnná celková spokojenost s mobilním operátorem je nezávislá na zvolených prediktorech, regresní model nevysvětluje více, nežli by se užívalo průměru.

H₀₂ – Mezi jednotlivými proměnnými v souboru není statisticky významná závislost.

H₀₃ – Neexistuje statisticky významný vztah mezi proměnnou celková spokojenost s operátorem na lince a proměnnou vstřícnost.

H₀₄ – Neexistuje statisticky významný vztah mezi proměnnou celková spokojenost s mobilním operátorem a atributem inspirativní značka.

H₀₅ – Neexistuje statisticky významný vztah mezi proměnnou celková spokojenost s mob. operátorem a proměnnou lojalita ke značce.

H₀₆ – Neexistuje statisticky významný vztah mezi proměnnou celková spokojenost s mob. operátorem a proměnnou pravděpodobnost doporučení.

H₀₇ – Střední hodnoty celkové spokojenosti s mobilním operátorem se u všech tří mobilních operátorů rovnají.

6.2 Postup šetření a charakteristika vzorku

6.2.1 Postup šetření

Pro ověření stanovených výzkumných otázek jsem pracoval s daty, které pocházejí z interního marketingového výzkumu firmy Vodafone, které mi byly s laskavým svolením půjčeny. Jedná se o data, která pocházejí z pravidelného výzkumu spokojenosti zákazníků, která jsou dotazována telefonicky, a to dotazníkovou metodou. Data byla sbírána v období říjen-prosinec roku 2010, a to pomocí náhodného generování telefonních čísel. Dotazování provedla agentura zabývající se marketingovými a sociologickými výzkumy. Dotazování byli lidé žijící v české republice a kvótní limity byly uplatňovány pouze v případě, když se vzorek značně vychyloval v sociodemografických ukazatelích v porovnání s daty Českého

statistického úřadu. Dotazovány byly pouze fyzické osoby, výzkumu se tak neúčastnili firemní subjekty či instituce. Do výzkumu byli zahrnuti pouze zákazníci tří hlavních operátorů, neboť tržní podíl čtvrtého operátora je zcela nepatrný.

Pro účely firmy byly povinné pouze první dvě otázky dotazníku dotazující se na míru doporučení a používaného hlavního operátora. Zbytek dotazníků byl vyplněn pouze v případě, když daný respondent projevil ochotu pokračovat v dotazování. Celý datový soubor tak měl 7785 respondentů, značná část však obsahovala pouze zodpovězené první dvě otázky. Pro potřeby svých výzkumných cílů jsem nepochybně se všemi případy dotazovaných respondentů vzhledem k tomu, že by byl v analýzách velký počet chybějících hodnot. Analyzoval jsem tak pouze tu část respondentů, která za poslední rok využila zákaznickou linku, a to z důvodu, aby analýza zahrnovala i post-nákupní spokojenost, kdy zákazníci potřebují poradit s nějakým problémem. Datový soubor, se kterým jsem dále pracoval, tak obsahoval 1133 případů.

Celý dotazník obsahuje přes 100 otázek a kromě spokojenosti zjišťuje podrobně i další údaje, neboť také slouží k vyhodnocování informací pro více oddělení. Pro účely této práce považuji velkou část otázek za zcela nerelevantní, protože jsou příliš detailní a jednotlivé dotazované segmenty mají nízké velikosti vzorku. Konkrétně jsem nevyužil té části, která se podrobně dotazuje na celé spektrum služeb, které jednotliví respondenti využívají. Nakonec jsem proto pracoval pouze s tou částí dotazníku, kterou dále popisuji v samostatné kapitole a vkládám do přílohy 1.

6.2.2 Charakteristika vzorku

Pohlaví

Ve vzorku je rozdělení dle pohlaví následující: muži 51,4 % a ženy 48,6 % (viz příloha 2). Toto rozdělení přibližně odpovídá rozložení obyvatel dle pohlaví, kdy ke dni 31.12. 2010 bylo v České republice 49 % mužů a 51% žen (dle dat ze statistického úřadu).

Věkové rozložení ve vzorku

Věkový průměr činí 37 let, což se příliš nevzdaluje od rozložení věku v České Republice, kdy ke dni 31.12. 2010 činil průměr 40, 8 let. Nejmenší hodnota je 16 a nejčastější je 30 let. Lidé v produktivním věku jsou zastoupeny 96,2 % (viz tab. 3).

Statistics				
Věk				
N	Valid	1133		
	Missing	0		
Mean		37,03	Věkové skupiny	
Median		35		
Mode		30	Frequency	Valid Percent
Std. Deviation		14,01		Cumulative Percent
Minimum		16	16-35 let	580
Maximum		99	36-64 let	510
			Valid více než 65	43
			Total	1133
				51,2
				45
				3,8
				100

Tab. 3 Věkové rozložení

Ekonomický status

V polovině případů vzorku jsou respondenti zaměstnanci, dále vzorek obsahuje 14,3 % studentů a 10,8 % procent osob samostatně výdělečně činných. Počet lidí pobírající důchod byl ve vzorku 10,6 % (viz příloha 3). Ve vzorku jsou zahrnuti zákazníci všech tří mobilních operátorů v České republice, a to pouze spotřebitelé. To je z toho důvodu, že firemní sektor vytváří odlišný segment a jejich preference mohou být od spotřebitelů odlišné.

Demografické údaje

Rozložení do krajů přibližně odpovídá rozložení dle dat českého statistického úřadu ke dni 31.12. 2010. Odlišné disproporce jsou pouze u jihočeského a jihomoravského kraje (viz příloha 4).

Charakteristika využívání služeb

Ze vzorku je patrné, že polovina dotázaných využívalo operátora Vodafone. Tato skutečnost neodpovídá tržnímu podílu (viz tab. 4), ale na druhou stranu tato disproporce neovlivňuje učiněné statistické závěry.

Hlavní operátor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vodafone	564	49,8	49,8	49,8
	T-Mobile	280	24,7	24,7	74,5
	O2	289	25,5	25,5	100,0
	Total	1133	100,0	100,0	

Tab. 4 Hlavní operátor

Zajímavé je, že 75 % lidí využívá služeb svého operátora více než 5 let (viz tab. 5). Z toho je patrné, že zákazníci příliš nemění své operátory a při obvyklé smlouvě na dva roky nejméně jednou svůj kontrakt prodloužili.

Doba využívání služeb u daného operátora					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 roky a méně	90	7,9	7,9	7,9
	Více než 2 méně než 3	61	5,4	5,4	13,3
	Více než 3 méně než 5	119	10,5	10,5	23,8
	Více než 5	857	75,6	75,6	99,5
	Neví	6	,5	,5	100,0
	Total	1133	100,0	100,0	

Tab. 5 Doba využívání služeb u daného operátora

Nejčastěji platí spotřebitelé za své služby 500 Kč, průměr činí téměř 800 Kč. Více než 60 % respondentů neplatí za své služby více než 600 Kč měsíčně (viz příloha 5).

6.3 Použité metody

6.3.1 Dotazník

Dotazník obsahuje tyto 2 části (viz příloha 1):

Otázky týkající se spokojenosti zákazníků – obsahují škály od 1-10, kde 10 = zcela spokojený a 1 = zcela nespokojený.

Škála se lišila u komponenty značky, kde zákazníci nebyli dotazováni přímo na spokojenost se značkou, ale vyjadřovali míru souhlasu, či nesouhlasu s výroky, které ji

charakterizovaly. Škála byla opět od 1-10. Verbalizace krajních bodů byla následující: 1 = zcela nesouhlasím a 10 = zcela souhlasím.

Odlišná škála byla také u otázky, která se týkala toho, jak je pravděpodobné, že by dotazovaný zákazník doporučil danou značku. Zde byla 11 bodová škála, kde 0 = určitě by nedoporučil, 10 = určitě by doporučil.

Ke zjišťování loajality byly použity dvě škály od 1-10 s různou verbalizací. První škála se dotazovala na spokojenost s odměňováním za loajalitu, s následnou verbalizací: 1 = zcela nespokojený a 10 = zcela spokojený.

Druhá škála se dotazovala na pravděpodobnost odchodu ke konkurenčnímu operátorovi. Škála byla verbalizována následovně: 10 = rozhodně nepřejdu k jinému operátorovi a 1 = určitě přejdu k jinému operátorovi.

Třetí položka se dotazovala na vztah zákazníků k současnému operátorovi a měla tři kategorie:

- a) Existuje mnoho důvodů k tomu, abych i nadále používal/a současného operátora a žádný důvod abych jej změnil/a.
- b) Existuje mnoho důvodů k tomu, abych i nadále používal současného operátora, ale je zde také mnoho důvodů k tomu, abych jej změnil/a.
- c) Existuje málo důvodů k tomu, abych i nadále používal/a současného operátora a je zde i mnoho důvodů, abych jej změnil/a.

Delší rozsah škály byl stanoven také s ohledem na statistické postupy, kdy pak bylo možné pracovat s proměnnými téměř jako s kardinálními znaky.

Otázky týkající se spokojenosti zákazníků se dotazují na tyto okruhy:

- celková spokojenost s operátorem,
- spokojenost s náklady – s cenou, vnímanou hodnotou, přehledností tarifů, fakturací služeb,
- spokojenost s péčí – celková spokojenost s operátory na lince: s dobou řešení požadavku na lince, s jejich vstřícností, vědomostmi a se srozumitelností a úplností informací, které poskytují,
- spokojenost se značkou – zda je pro zákazníka důvěryhodná, spolehlivá, pečující a inovativní; zda její reklamu vnímá jako zábavnou a produkty jako inspirující, pohodlné a jednoduché; a nakonec, zda zákazník touží po tom, aby ostatní věděli, že ji používá,

- spokojenost s náklady – s cenou, vnímanou hodnotou, přehledností tarifů, fakturací služeb,
- spokojenost s péčí – celková spokojenost s operátory na lince: s dobou řešení požadavku na lince, s jejich vstřícností, vědomostmi a se srozumitelností a úplností informací, které poskytují,
- spokojenost se značkou – zda je pro zákazníka důvěryhodná, spolehlivá, pečující a inovativní; zda její reklamu vnímá jako zábavnou a produkty jako inspirující, pohodlné a jednoduché; a nakonec, zda zákazník touží po tom, aby ostatní věděli, že ji používá,
- spokojenost s kvalitou sítě – s pokrytím ve městě a mimo město,
- celková spokojenost se službami – spokojenost s produkty a nastavenými službami,
- spokojenost s mobilními telefony – s nabídkou telefonů od operátorů,
- míra pravděpodobného doporučení,
- lojalita.

Otázky týkající se socioekonomických a demografických údajů – sem patří otázky, které se dotazují na věk, region, pohlaví, ekonomický status a podobně.

6.3.2 Expertní rozhovor

Pro tuto metodu jsem se rozhodl poté, co jsem prostudoval relevantní literaturu a shrnul svá zjištění v empirické části této práce. Cílem rozhovoru bylo získat náhled od zkušeného experta, který by poskytl orientaci ve výzkumu spokojenosti z pohledu firmy usilující o zlepšení svých služeb a postavení na trhu. Zatímco jsem v této práci postupoval se zájmem o koncept samotný, a to v širší akademických potřeb, byl tento rozhovor také směřován k praktickým radám, které doplňují zpracování tohoto tématu o další úhel pohledu, a to především ekonomický.

Provedl jsem tak volný rozhovor se zkušeným analytikem společnosti Vodafone panem Mgr. Janem Osičkou, který se v této firmě analýzám zákaznické spokojenosti věnuje. Rozhovor jsem volně přepsal, přesto však obsahuje veškeré zásadní informace, které mi byly sděleny.

6.4 Metody statistického zpracování dat

Regresní analýza

Mnohonásobná regresní analýza položek určí, které atributy nejvýznamněji přispívají k celkové spokojenosti. Jako závislá proměnná je zvolena celková spokojenost s mobilním operátorem. Do modelu mnohonásobné lineární regrese byly použity veškeré proměnné, které korelují se závislou proměnnou. K výsledkům analýzy mnohonásobné regrese byl využit program SPSS. V první fázi byly z modelu vyjmuty ty proměnné, které měly nízký koeficient beta a velmi nízkou hodnotu partial eta squared.

V druhé fázi bylo využito stepwise metody, která nalezne první položku, která vysvětluje největší podíl variability na závislé proměnné, a to na základě toho, která proměnná nejvíce koreluje se závislou proměnnou. Potom hledá další proměnné, které vysvětlují největší podíl variability v té části, která není první proměnnou vysvětlená. To je zjištěno parciální korelací. Dále pro analýzu nebyly použity ty případy, kde byly chybějící hodnoty. Velikost vzorku pro regresní analýzu je $N=1133$. Žádná z proměnných neměla výrazný počet chybějících hodnot.

Splnění předpokladů mnohonásobné lineární regrese:

- Kardinální proměnná – v modelu je použita škála od 1-10, se kterou se již dá relativně pracovat jako s kardinální proměnnou.
- Variabilita- všechny proměnné v modelu obsahují hodnoty v celém rozsahu škály 1-10 a všechny se vyznačují dostatečnou variabilitou.
- Multikolinearita – tento předpoklad znamená, že by neměla být silná korelace mezi jednotlivými prediktory modelu. Žádná z nezávislých proměnných v modelu nemá korelaci větší než 0,8. K diagnostice multikolinearity nabízí SPSS variance inflation factor (VIF). Tento faktor říká, zdali mezi prediktory není silný lineární vztah. Hodnoty VIF dosahují nevyšších hodnot kolem 2,2, což je přijatelné, neboť hodnoty, které znevažují model, se pohybují nad hodnotou 10 (viz příloha 6).
- Normální rozdělení reziduálů – P-plot v programu SPSS potvrzuje, že tento předpoklad nebyl porušen. Tímto také není porušen předpoklad homoscedasticity dat.
- Nezávislé reziduály – tento předpoklad byl ověřen testem Durbin-Watson, který testuje korelaci mezi reziduály. Hodnoty nabývají v tomto testu od 0 do 4. Hodnota činí 1,3, což znamená, že tento předpoklad nebyl porušen.

- Linearita – mezi nezávislými proměnnými a závislou proměnnou je lineární vztah, proto je tento předpoklad splněn.

Výsledný model mnohonásobné lineární regrese vysvětluje 70 % variability z celkové spokojenosti s mobilním operátorem a skládá se z 11 prediktorů (viz tab. 6). Z modelu je patrné, že při vložení těchto komponent, stále zůstává 30 % nevysvětlené variability dat celkové spokojenosti, na kterou mají vliv další okolnosti.

Cross-validizace se nepatrně změnila, což znamená, že lze model generalizovat na celou populaci, protože by rozdíl byl přibližně menší než 1 %.

Model Summary ¹										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
11	,84 ^k	,7	,7	,89	,001	4,87	1	1121	,028	2,04

Tab. 6 Výstup SPSS Model Summary

Analýza hlavních komponent

Faktorová analýza je zde použita pouze jako explorativní metoda, která vedle regresního modelu přidá informaci o tom, jaké latentní proměnné lze užít k popisu všech proměnných, na které byli respondenti dotazováni. Jednotlivé faktory zredukují jednotlivé proměnné a umožní přehledný pohled na to, které položky spolu souvisejí. Zvolil jsem řešení, kdy jsem vybral metodu analýzy hlavních komponent (PCA) ve statistickém programu SPSS. Dále jsem použil rotaci Promax, neboť jednotlivé proměnné mezi sebou korelují a je mezi nimi lineární vztah. Počet faktorů byl omezen na hodnotu eigen value vyšší než 1. Do analýzy jsem zahrnul 33 proměnných. Pro analýzu jsem nepoužil některé položky zastupující atributy spokojenosti s operátory na zákaznické lince. Důvodem byl velký výskyt chybějících hodnot, které by značně zredukovaly počet položek použitých v analýze. Výsledný počet případů zařazených do faktorové analýzy byl nakonec 1016.

6.5 Výsledky výzkumu

6.5.1 Průměrná celková a dílčí spokojenost

Jednotlivé dílčí spokojenosti udávají jednotlivé informace o tom, se kterými atributy jsou zákazníci spokojeni a se kterými ne. To je významné pro detailnější diagnostiku důvodů, které zapříčínují výslednou hodnotu celkové spokojenosti. Hodnoty jsou zde uvedeny souhrnně za zákazníky všech operátorů.

Celková spokojenost

Celý seznam výsledků celkové a dílčí průměrné spokojenosti uvádím v příloze 7. Průměr dotazované celkové spokojenosti s operátory činí 8,32 a průměr všech položek činí 8,35 – z čehož je patrné, že spokojenost s jednotlivými položkami odpovídá i celkové spokojenosti uvedené zákazníky. To může být vysvětleno následujícími možnostmi:

- pro zákazníky jsou všechny atributy stejně důležité,
- zákazníci málo rozlišují mezi jednotlivými položkami a hodnotí různé položky podobně jako ty, které považují za důležité.
- splnění podstatných atributů snižuje očekávání u ostatních atributů, a tak je vnímaná spokojenost je vyšší.

Nejlépe hodnocené atributy

Nejvyšší hodnoty průměrné spokojenosti dosahuje atribut spokojenosti se zdvořilostí a vstřícností operátorů na zákaznické lince. Hodnoty průměrné spokojenosti jsem standardizoval za účelem lepšího posouzení dosažené hodnoty. Spokojenost se vstřícností a zdvořilostí operátora na lince převyšuje průměrnou hodnotu přibližně o polovinu směrodatné odchylky. Vysoký průměr spokojenosti dosáhl i atribut spokojenosti se spolehlivostí doručení textové zprávy.

Průměrné atributy

Atributy, které se pohybují těsně u průměru, jsou především celková spokojenost s mobilním operátorem a spokojenost s tarify. Zatímco zákazníci nejsou příliš spokojeni s cenou, celková spokojenost s tarify je vyšší, což může znamenat, že jim tarify přinášejí určité benefity, které jim vyhovují.

Atributy s nízkým hodnocením

Naopak nejnižší spokojenosti dosáhl atribut odměňování za loajalitu, který se vzdálil od průměru téměř o jednu směrodatnou odchylku normálního rozdělení. Nízko se dále pohybuje spokojenost s cenou, s celkovými náklady a pokrytím mimo město.

6.5.2 Hypotézy

Hypotéza 1: H_{01} – Proměnná celková spokojenost s mobilním operátorem je nezávislá na zvolených prediktorech, regresní model tak nevysvětluje více, nežli by se užívalo průměru.

Metoda: Mnohonásobná regresní analýza v programu SPSS, a to postupem Stepwise.

Výsledky: Test analýzy rozptylu potvrdil, že přínos modelu je signifikantní $\alpha = 0,01$ (viz tab. 7). Nulovou hypotézu H_{01} zamítám na hladině významnosti $\alpha = 0,01$.

ANOVA ¹						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
11	Regression	2082,52	11	189,32	238,70	,00 ^k
	Residual	889,1	1121	,79		
	Total	2971,61	1132			

Tab. 7 Výstup SPSS analýza rozptylu

Podíl dílčí vysvětlené variability je odvozen od velikostí koeficientů. Celkový podíl vysvětlené variability dat činí 70 %. Jelikož hodnota koeficientů je logicky ovlivněna korelací mezi jednotlivými položkami, je nutno počítat s touto hodnotou jako s odhadem. Z toho důvodu je využít ještě další odhad, a to Shapley value. Tato hodnota je odvozená pomocí modulu RELAIMPO pro statistický program R a představuje průměrnou hodnotu vysvětlené variability jednotlivých koeficientů (Groemping & Lehrkamp, 2010). Ta je odvozená od jednotlivých možných kombinací regresních modelů. V tomto případě 11 proměnných to představuje 2047 kombinací.

Z modelu je patrné, že nejvíce k vysvětlení závislé proměnné celková spokojenost s mobilním operátorem přispívají tyto proměnné: vnímaná hodnota a celková spokojenost se službami (viz tab. 8). Na druhou stranu je z modelu patrné, že závislou proměnnou celkovou spokojenost nelze vysvětlit pouze několika atributy, a je tedy nutné k ní přistupovat komplexně.

Zajímavé je, že vnímaná hodnota přispívá nejvíce k vysvětlení celkové spokojenosti. Lze usoudit, že pro zákazníky je velmi důležitá nejen cenová relace služeb, ale i případná zvýhodnění v rámci tarifů. Dále je zajímavé zjištění, že do modelu také dobře přispívá celková spokojenost s cenou a náklady. Poměrně vysoké koeficienty u těchto dvou proměnných značí, že i když by se zdálo, že se jedná o to samé, není tomu tak a každá vysvětluje něco jiného.

Vysvětlení těchto proměnných v kontextu zákazníků mobilních služeb by mohlo být následující:

- Cenu například určuje pevná částka za volání nebo posílání textových zpráv. Tato částka může být vnímána buď jako nízká, přijatelná nebo vysoká.
- Vnímanou hodnotu naproti tomu mohou představovat různá zvýhodnění. Například volání zdarma na jedno číslo v rámci tarifu. Zákazník tak vychází z ceny, kterou vnímá jako vysokou a volá celkově méně, ale vnímá vyšší hodnotu služby v tom, že číslo na které nejčastěji volá, nemá např. zpoplatněné. Vnímaná hodnota tak může být (např.) odrazem nízké dílčí spokojenosti s cenami a náklady, vyšší spokojeností s tarify a vysoké spokojenosti s profesionalitou zaměstnanců.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Variance explained	Shapley Value
	B	Std. Error	Beta				
	(Constant)	0,78	0,18				
Spokojenost s vnímanou hodnotou	0,21	0,02	0,26	9,93	0,00	15,96%	13,16%
Celková spokojenost se službami	0,17	0,02	0,17	7,01	0,00	10,41%	9,88%
Spokojenost s operátorem na zákaznické lince	0,09	0,02	0,10	5,34	0,00	6,23%	4,77%
Spokojenost s celkovými náklady a účtováním	0,08	0,02	0,12	4,56	0,00	6,97%	8,76%
Spokojenost s informováním ze strany operátora	0,05	0,02	0,07	3,13	0,00	3,94%	5,08%
Spokojenost s možností měnit tarif	0,06	0,02	0,08	3,87	0,00	4,70%	4,86%
Spokojenost s odměňováním za loajalitu	0,05	0,01	0,08	4,07	0,00	5,03%	5,05%
Spokojenost s kvalitou sítě	0,09	0,02	0,09	4,51	0,00	5,56%	5,34%
Spokojenost s vyúčtováním služeb	0,06	0,02	0,08	3,99	0,00	4,76%	4,57%
Spokojenost s nabídkou telefonů	0,05	0,01	0,06	3,16	0,00	3,69%	3,85%
Společnost nabízí inspirující produkty	0,03	0,02	0,05	2,21	0,03	2,77%	4,76%

Tab. 8 Regresní koeficienty

Hypotéza 2: H_02 – Mezi jednotlivými proměnnými v souboru není statisticky významná závislost.

Metoda: Analýza hlavních komponent v programu SPSS.

Výsledky: Barlettův test sféricity je statisticky významný, tudíž je mezi jednotlivými proměnnými v souboru je statisticky významná závislost. Nulovou hypotézu H_02 zamítám na hladině významnosti $\alpha = 0,01$ (viz tab. 9).

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,95
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	17428,75
	df	528
	Sig.	,000

Tab. 9 KMO a Barlettův test

Adekvátnost použití tohoto vzorku pro faktorovou analýzu je ověřena hodnotou KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), která činí 0,95. Tato hodnota je vysoká, takže použití faktorové analýzy u tohoto vzorku je zcela adekvátní. Bartlettův test je signifikantní, takže je mezi proměnnými je dostatečná korelace pro užití faktorové analýzy. Řešení s pěti faktory vysvětluje téměř 59 % z celkové variability dat.

Faktorová analýza poskytuje následující latentní proměnné (viz příloha 8):

1. Faktor – investice – souvisí s cenou a získanou hodnotou. Představuje to, kolik zákazníci platí, jak mohou tuto částku ovlivnit (optimalizace tarifních plánů) a také, jak jsou spokojeni s účtovanou částkou.
2. Faktor – vnímání značky – představuje jednotlivé atributy vnímané značky.
3. Faktor – kvalita sítě – představuje spokojenost s jednotlivými atributy sítě.
4. Faktor – péče – představuje spokojenost s kontaktem, v tomto případě pouze s operátory na lince.
5. Faktor – telefony – představuje spokojenost s mobilními telefony a nabídkou telefonů mobilním operátorem.

Touto metodou se jeví, že položky spokojenost s odměňování za loajalitu a míra doporučení nevytvářejí vlastní faktor, ani příliš do některého ze zmíněných faktorů nezapadají. To samé platí pro položku celková spokojenost se službami.

Nejednoznačné je také zařazení položky spokojenost s vyúčtováním, která má nejbliže k prvnímu faktoru.

Hypotéza 3: H_03 – Neexistuje statisticky významný vztah mezi proměnnou celková spokojenost s operátorem na lince a proměnnou vstřícnost.

Metoda: Ke zjištění síly vztahu byla využita Pearsonova korelace.

Výsledky: Nulovou hypotézu zamítám na hladině významnosti $\alpha = 0,01$. Síla korelace činí $r = 0,58$ (viz tab. 10).

		Spokojenost s operátorem na zákaznické lince
Schopnost operátora na lince řešit požadavky	Pearson Correlation	,71
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	1131
Zdvořilost a vstřícnost operátora na lince	Pearson Correlation	,58
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	632

Tab. 10 Korelace vstřícnosti operátora

Kromě atributu vstřícnosti souvisí s celkovou spokojeností s operátorem na lince další atributy. Především se jedná o schopnost operátora na lince řešit požadavky zákazníků a úroveň jeho vědomostí (viz příloha 9).

Hypotéza 4: H_04 – Neexistuje statisticky významný vztah mezi proměnnou celková spokojenost s mobilním operátorem a atributem inspirativní značka.

Výsledky: Nulovou hypotézu H_04 zamítám na hladině významnosti $\alpha = 0,01$. Míra korelace mezi atributem inspirativní značka a celkovou spokojeností činí $r = 0,54$ (viz tab. 11).

Atributy vztahující se ke značce mají střední sílu korelace s celkovou spokojeností. Nejvíce koreluje s celkovou spokojeností atribut péče (záleží jim na mě) a důvěryhodnosti. Nízká korelace již byla u atributu reklamy a dále u atributu, který představoval touhu po tom, aby ostatní věděli, že zákazník/spotřebitel danou značku používá (viz příloha 10).

		Celková spokojenost s mobilním operátorem
Důvěryhodná společnost	Pearson Correlation	,56
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	1131
Společnost nabízí inspirující produkty	Pearson Correlation	,54
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	1133
Záleží jim na tom, co je pro mě důležité	Pearson Correlation	,56
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	1129

Tab. 11 Korelace atributu inspirativní značka

Hypotéza 5: H_05 – Neexistuje statisticky významný vztah mezi proměnnou celková spokojenost s mob. operátorem a proměnnou loajalita ke značce.

Metody: Ke zjištění síly vztahu byla využita Pearsonova korelace.

Výsledky: Zamítám nulovou hypotézu na hladině významnosti $\alpha = 0,01$. Míra loajálního postoje k operátorovi má střední hodnotu korelace $r = 0,54$ (viz tab. 12).

		Celková spokojenost s mobilním operátorem	Pravděpodobnost přechodu
Pravděpodobnost přechodu	Pearson Correlation	-,54**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	1128	1128
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Tab. 12 Korelace pravděpodobnosti přechodu zákazníka

Loajalita je v této položce vyjádřena jako míra pravděpodobnosti odchodu po ukončení smlouvy, a to na škále 1-10. Spokojenější zákazníci jsou loajálnější, avšak na druhou stranu tento vztah není zase tak silný.

Doplňující analýza vztahu mezi loajalitou a celkovou spokojeností

Další pohled na problematiku vztahu loajality a spokojenosti ukazuje tato analýza.

kategorie spokojenosti * Vztah k současnému operátorovi Crosstabulation						
		Vztah k současnému operátorovi			Total	
		Pouze důvody k setrvání	Důvody jak k setrvání, tak i k odchodu	Více důvodů k odchodu		
kategorie spokojenosti	zcela nespokojení 1-4	Count % within kategorie spokojenosti	3 11,5%	8 30,8%	15 57,7%	26 100,0%
	neutrální 5-6	Count % within kategorie spokojenosti	20 21,1%	68 71,6%	7 7,4%	95 100,0%
	spíše spokojení 7-8	Count % within kategorie spokojenosti	268 59,7%	171 38,1%	10 2,2%	449 100,0%
	zcela spokojení 9-10	Count % within kategorie spokojenosti	476 85,9%	73 13,2%	5 ,9%	554 100,0%
Total	Count % within kategorie spokojenosti	767 68,2%	320 28,5%	37 3,3%	1124 100,0%	

Tab. 13 Závislost vztahu k současnému operátorovi na spokojenosti

Je patrné, že postoj zákazníků k operátorovi je převážně loajální, protože kolem 68 % zákazníků uvádí, že jsou si vědomi pouze důvodů, proč u daného operátora zůstat (viz příloha 11). Když se podíváme na Chi-kvadrát statistiku, zjišťujeme, že vychází statisticky významná závislost mezi kategoriemi celkové spokojenosti a loajálního postoje (viz příloha 12). Při detailnějším pohledu na jednotlivé kategorie je zřejmé, že s rostoucí spokojeností klesají důvody k odchodu a naopak s klesající spokojeností tyto důvody rostou (viz tab. 13). Z tabulky je patrné, že téměř 86 % zcela spokojených zákazníků projevují loajální postoj k současnému operátorovi.

Hypotéza 6: H_{06} – Neexistuje statisticky významný vztah mezi proměnnou celkové spokojenost s mob. operátorem a proměnnou míry pravděpodobného doporučení.

Metody: Ke zjištění síly vztahu byla použita Pearsonova korelace.

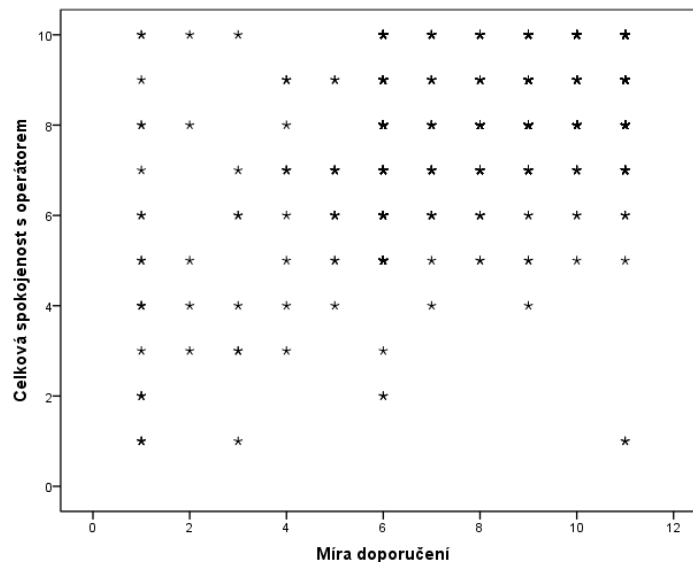
Výsledky: Zamítám nulovou hypotézu na hladině významnosti $\alpha = 0,01$. Pravděpodobnost doporučení dosáhla střední míry korelace s celkovou spokojeností $r = 0,54$ (viz tab. 14).

		Celková spokojenost s mobilním operátorem
Pravděpodobnost, že doporučí	Pearson Correlation	,54
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	1124

Tab. 14 Korelace míry doporučení

Doplňující analýza vztahu mezi mírou doporučení a celkovou spokojeností

Scatter plot (viz obrázek 2, čím tučnější bod, tím větší četnost případů) ukazuje, že ti zákazníci, kteří nejsou spokojeni, uvádějí nízkou hodnotu doporučení. Avšak ti, co jsou velmi spokojeni, mají často široké spektrum hodnot doporučení, které začíná od neutrálních hodnot až k maximálním. Naopak, pokud zákazníci udávají vysokou hodnotu pro doporučení, výsledná spokojenost bývá poměrně vysoká. Možná interpretace je, že doporučení je ovlivněno dalšími faktory.



Obr. 2 Scatter plot SPSS

Hypotéza 7: H_07 – Střední hodnoty celkové spokojenosti s mobilním operátorem se u všech tří mobilních operátorů rovnají.

Metoda: Analýza rozptylu.

Výsledky: Mezi jednotlivými operátory je statisticky významný rozdíl v průměrné celkové spokojenosti. Zamítám nulovou hypotézu na hladině významnosti $\alpha = 0,01$ (viz tab. 15). Nejvyšší spokojenosti dosáhl Vodafone s průměrem 8,56, poté T-mobile s průměrem 8,23 a O2 s průměrem 7,93.

ANOVA					
Celková spokojenost s mobilním operátorem					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	79,94	2	39,97	15,62	,00
Within Groups	2891,67	1130	2,56		
Total	2971,61	1132			

Tab. 15 Rozdíl v průměrné celkové spokojenosti mezi operátory

Rozdíl mezi operátory dle jednotlivých atributů

Vodafone předčil své konkurenty téměř ve všech atributech (viz příloha 13). Za tímto jednoznačným prvenstvím může stát právě vysoká spokojenost s klíčovými faktory, na které regresní model poukázal. Konkrétně, co se týká prvního faktoru „spokojenost s investicemi“, dosahuje zde signifikantního rozdílu hned v sedmi atributech.

Faktor péče se také projevil v regresním modelu jako důležitý a také zde Vodafone dosahuje ve čtyřech attributech vyšší průměrné spokojenosti než jeho konkurenti.

Analýza kategorií spokojenosti dle operátorů

Vodafone zde zcela logicky dosahuje nejvyšší celkové spokojenosti mezi operátory. V další části jsem se pokusil o zjištění skutečnosti, proč Vodafone dosahuje tak jednoznačné převahy oproti svým konkurentům. Rozhodl jsem se, že rozdělím spokojenost do tří kategorií, abych zjistil, která skupina zákazníků tento rozdíl oproti konkurenci vytváří. Kategorii 1-6 jsem pojmenoval jako kategorii s absencí spokojenosti. Ta by se dala teoreticky ještě rozdělit na skupinu 1-4, která by zahrnovala „nespokojené“ a skupinu 5-6, která by obsahovala „neutrální“ klienty. Statistický test Chi-kvadrát potvrdil statisticky významnou závislost mezi jednotlivými kategoriemi (viz příloha 14). Vodafone zde předčil své konkurenty především proto, že měl nízké zastoupení v kategorii 1-6 (absence nespokojenosti), což je statisticky významné (viz tab. 16). Naopak vidíme, že výsledky reziduálů v kategorii „spíše spokojeni“ jsou velice vyrovnané.

Hlavní operátor * Spokojenostní kategorie Crosstabulation						
			Spokojenostní kategorie			Total
			absence spokojenosti 1-6	spíše spokojeni 7-8	spokojeni 9-10	
Hlavní operátor	Vodafone	% within Hlavní operátor Std. Residual	5,9% -3,7	40,6% ,3	53,5% 1,5	100,0%
	T-Mobile	% within Hlavní operátor Std. Residual	14,6% 1,9	36,8% -,8	48,6% -,2	100,0%
	O2	% within Hlavní operátor Std. Residual	17,3% 3,3	41,2% ,4	41,5% -1,9	100,0%
Total		% within Hlavní operátor	10,9%	39,8%	49,2%	100,0%

Tab. 16 Závislost spokojenosti na operátorovi

Domnívám se, že důvodem vyšší spokojenosti u operátora Vodafone, je schopnost předcházet tomu, aby měl se zákazníky pouze neutrální vztah a díky spokojenosti s klíčovými atributy dokázal získat největší zastoupení v kategorii 9-10. Samozřejmě se klíčové atributy prosadily díky komplexnímu přístupu, kdy ostatní atributy byly dostatečně akceptovatelné pro zákazníky.

Tvrdit lze pouze to, že Vodafone má větší spokojenost, protože má méně nespokojených a neutrálních, a proto menší směrodatnou odchylku a od toho lepší výsledky průměrů.

6.5.3 Výzkumné otázky

1. Otázka: *Existují v případě zákaznické spokojenosti s mobilními službami určité atributy, které přispívají k její celkové hodnotě podstatně více než ostatní?*

Výsledky: Výsledek regresní analýzy ukazuje, že určité atributy přispívají celkové spokojenosti více než ostatní.

Faktor investice vysvětluje přibližně až 32 % z celkové spokojenosti s mobilním operátorem (viz tab. 17).

	Variance explained	Shapley value
vnímaná hodnota	15,96%	13,16%
spokojenost s celkovými náklady	6,97%	8,76%
možnosti změny tarifů	4,70%	4,86%
spokojenost s vyúčtováním	4,76%	4,57%
Total	32,39%	

Tab. 17 Faktor investice

Celková spokojenost se službami vysvětluje přibližně 10,4 % celkové spokojenosti s mobilním operátorem.

Faktor péče (operátoři na lince a zasílání informací) vysvětluje také přibližně 10 % celkové spokojenosti s mobilním operátorem.

Pro zákazníky mobilních operátorů jsou tak stěžejními atributy spokojenost s celkovými náklady za služby, vnímaná hodnota (např. tarifní zvýhodnění), celková spokojenost se službami a spokojenost s pracovníky na zákaznické lince. Nicméně je zřejmé, že se nelze soustředit pouze na tyto atributy. K dosažení spokojenosti je třeba přistupovat komplexně. Klíčové atributy se projeví pouze za předpokladu, že jsou zákazníci spokojeni i s ostatními atributy.

2. Otázka: *Lze jednotlivé položky ovlivňující zákaznickou spokojenost seskupit do několika faktorů?*

Výsledky: Analýza hlavních komponent určila 5 faktorů – investice, péče, značka, kvalita sítě, nabídka telefonů.

Investice – z položek regresního modelu obsahuje tento faktor hned čtyři a dohromady vysvětluje až 32 % z celkové spokojenosti. Tyto atributy patřily mezi atributy s nejnižší

průměrnou spokojeností. Toto je zajímavé, neboť se jedná o důležité položky a přitom dosahují nejnižší průměrné spokojenosti.

Péče – zde se umístily dvě položky z regresního modelu a dosažená vysvětlená variabilita činí 10,1 %. Spokojenost se zaměstnanci na zákaznické lince dosáhla vysokých hodnot průměrné celkové spokojenosti a je zřejmé, že pro mobilní operátory je tento atribut důležitý.

Značka – z atributů značky se umístil v modelu pouze jediný, a to kategorie inspirativní značka, která vysvětlovala cca 5 % variability celkové spokojenosti.

Kvalita sítě – spokojenost s pokrytím ve městě dosáhla vysokého průměru spokojenosti, zatímco u spokojenosti s pokrytím mimo město tomu bylo přímo naopak. Přestože se jedná o nejpodstatnější část poskytované služby, v modelu zastupuje pouze kolem 5 %. To lze vysvětlit pravděpodobně tím, že je pokrytí signálem považováno za nezbytný faktor, proto výslednou spokojenost nenavyšuje, ale v případě jeho nespolehlivosti vzroste nespokojenost.

Nabídka telefonů – spokojenost s nabídkou telefonů se pohybovala v pásmu průměru a v modelu měla 5 % podíl vysvětlené variability závislé proměnné.

3. Otázka: *Patří vstřícnost operátorů na zákaznické lince mezi charakteristiky, které nejvíce souvisejí s celkovou spokojeností s daným operátorem na lince?*

Výsledky: Vstřícnost korelovala s celkovou spokojeností s operátorem na lince hodnotou $r = 0,58$. Vstřícnost tedy souvisí s celkovou spokojeností s operátorem na lince. Nicméně, větší korelaci měly atributy: vědomosti operátora a poté srozumitelnost a úplnost jeho informací. Lze tak dospět k závěru, že zákazníci očekávají především profesionální přístup, který je založený na znalostech, schopnosti srozumitelné komunikace a ochotě. Na druhou stranu sem vstupují i další faktory, které mají na celkovou spokojenost s operátorem na lince také vliv.

4. Otázka: *Souvisejí atributy týkající se značky s celkovou spokojeností s mobilním operátorem?*

Výsledky: Nejvíce korelovaly s celkovou spokojeností atributy důvěryhodná značka a pečující značka, u kterých se korelační koeficient pohyboval kolem hodnoty 0,5.

V regresním modelu se však prosadil pouze atribut inspirativní značka, který v modelu vysvětluje cca 5 % variability dat. Vliv značky na první pohled vypadá nevýrazně (ne více jak 5 %), domnívám se však, že je ve skutečnosti mnohem vyšší. Budeme-li vycházet z předpokladu, že značka představuje určité asociace k produktu, začne být její význam velký ve chvíli, kdy bude asociovat kvalitu, péči či spolehlivost. V tomto modelu logicky vnímání značky v těchto attributech vypadlo, neboť je již v modelu zahrnuto v jiné podobě. Avšak atributy jako dobrá reklama nebo touha po tom, aby ostatní věděli, že danou značkou používám, nepřispívají v tomto odvětví významně do celkové spokojenosti. Z těchto atributů se v modelu prosadil pouze ten, který spojuje značku s inspirujícími produkty. To lze také vysvětlit tím, že dobrá reklama slouží ke komunikaci, nikoliv ke spokojenosti zákazníka. Pokud reklama propaguje levnou službu, tak ke spokojenosti přispívá cena, nikoliv způsob jejího sdělení.

5. Otázka: *Je následkem vysoké zákaznické spokojenosti silný vztah loajality zákazníků k danému mobilnímu operátorovi?*

Výsledky: Atribut spokojenosti s odměňováním za loajalitu vysvětluje kolem 5 % variability dat závislé proměnné celkové spokojenosti s operátorem. Loajalita korelovala s celkovou spokojeností střední mírou korelace $r = 0,54$.

Na druhou stranu chí-kvadrát test ukázal, že 86 % zcela spokojených zákazníků vidí pouze důvody k setrvání u stávajícího operátora. V případě spíše spokojených zákazníků to je téměř u 60 % zákazníků.

6. Otázka: *Vyznačují se vysoce spokojení zákazníci vysokou pravděpodobností doporučení daného operátora?*

Výsledky: Tento vztah se jeví spíše opačně. Pokud by zákazníci doporučili daného operátora, tak jsou ve většině případů zcela spokojeni. Pokud jsou však zcela spokojeni, neznamena to, že je i pravděpodobnost doporučení vysoká. Ta se totiž pohybovala u zcela spokojených zákazníků od neutrálních hodnot až k vysokým. Vztah mezi spokojeností a pravděpodobností doporučení je středně silný.

7. Otázka: *Bude mít operátor s nejvyšší spokojeností také největší spokojenost s těmi atributy, které nejvíce přispívají celkové spokojenosti?*

Výsledky: Mobilní operátor s nejvyšší celkovou spokojeností má také nejvyšší průměrnou spokojenost ve všech stěžejních atributech určené regresní analýzou. Mimo jiné má vyšší průměrnou spokojenost i v mnoha dalších atributech. V tomto případě mě napadají tři možná vysvětlení:

- a) daný operátor je skutečně v daných atributech lepší než ostatní.
- b) protože zákazníci byli spokojeni s klíčovými atributy, uváděli spokojenosti i u ostatních atributů.
- c) splnění podstatných atributů snižuje očekávání u ostatních atributů, a tak je subjektivně vnímaná spokojenost vyšší.

8. Otázka: *Lze využít výsledky celkové a dílčí průměrné zákaznické spokojenosti k dalším doporučením pro zlepšení celkové spokojenosti?*

Výsledky: Průměr dotazované celkové spokojenosti s operátory činí 8,32 a průměr všech položek činí 8,35. Průměrné výsledky dílčí spokojenosti umožňují ve spojení s poznatky z regresního modelu učinit určitá doporučení.

Nejnižší celkové průměrné spokojenosti dosáhl atribut spokojenosti odměňování za loajalitu. Tento atribut se přitom umístil i v regresním modelu a jeho podíl v něm činil cca 5 %. Vzhledem k tomu, že až tři čtvrtiny respondentů jsou u svého operátora více než 5 let, tak se jedná o atribut, který by byl vhodný pro další zlepšování spokojenosti.

Dalším atributem, který dosáhl nízkých hodnot průměrné celkové spokojenosti, byla vnímaná hodnota. V regresním modelu to je položka s nevyšší vysvětlenou variabilitou závislé proměnné. I zde se tudíž ukazuje prostor ke zlepšení celkové spokojenosti.

Naopak celková spokojenost s operátorem na zákaznické lince dosáhla vysoké průměrné hodnoty. To je atribut, který se operátorům daří dobře naplňovat.

6.5.4 Expertní rozhovor

V rámci expertního rozhovoru s analytikem společnosti Vodafone Mgr. Janem Osičkou jsem poznamenal následující podnětné postřehy:

Přístup k měření zákaznické spokojenosti

Při přístupu k měření zákaznické spokojenosti je často snaha ze strany firem držet se určitého nástroje, který daný management schválí a považuje za strategický. S tím je často spojena tendence přizpůsobovat vše těmto nástrojům, namísto toho, aby se tyto nástroje přizpůsobovaly situaci na trhu. Je třeba si uvědomit, že středem zájmu není daný analytický nástroj, ale samotná spokojenost zákazníků.

Cílem by mělo být naslouchání zákazníkům a hledání oblastí, které by se dali zlepšit. Jedná se o stálý proces, u kterého nelze dosáhnout naprosté spokojenosti se všemi atributy. Analytické nástroje by měly být pouze tlumočnickem toho, co je třeba zlepšit, nikoliv předpovědním nástrojem pro budoucí cíle. Proto je důležité používat regresní modely s ohledem na aspekty, které zákazníci sdělují. Regresní model je jakýsi koncept, jak by mohly jednotlivé atributy k celkové spokojenosti přispívat. Reálné důvody však zjistíme především ze sdělení samotných zákazníků. Vedle toho je třeba si uvědomit, že některé položky mohou i nemusí mít lineární vztah zároveň. Například spokojenost s pokrytím se skládá ze spokojenosti s pokrytím ve městě, kde není silný lineární vztah, a s pokrytím vzdálených oblastí, kde toto pokrytí spokojenost relevantních zákazníků zvyšuje.

Mezi spokojeností spotřebitelů a firem není nijak zásadní rozdíl. Hodnocení atributů bývá poměrně podobné.

6.6 Diskuse

V diskusi bych nejprve shrnul jednotlivá zjištění, která se vztahovala k uvedeným výzkumným otázkám. Poté bych uvedl určité limity samotného metodického postupu.

Prvotním cílem bylo zjistit, co zákaznickou spokojenost z největší části determinuje. V teoretické části jsem nastínil, že se tomuto problému lze věnovat dvěma odlišnými metodami. Uvedl jsem výhody i limity každé z nich. První metoda představovala přímé dotazování zákazníků na skutečnost, které atributy jsou pro ně nejdůležitější. Jak jsem uvedl, tento postup v případě dotazníkového šetření značně prodlužuje dotazník, neboť je třeba se dotazovat na důležitost u každé položky. Dalším omezením je jev sociální žádoucnosti, kdy

zákazníci mohou uvádět za důležité ty atributy, které jsou sociálně přijatelnější. Domnívám se však, že spíše než sociální žádoucnost, by problémem byla rozlišovací schopnost zákazníků pro jednotlivé položky. Tím myslím, že by zákazníci označovali příliš mnoho atributů za důležité, a tudíž by unikaly ty nejpodstatnější.

Pro druhou metodu, a to odvodit důležitost položek regresní analýzou, jsem se rozhodl z více důvodů. Za prvé jsem měl možnost disponovat robustním vzorkem k ověření statistických hypotéz. Dále jsem chtěl především zjistit ty nejpodstatnější položky spokojenosti, které jsou společné největšímu počtu jedinců. A nakonec mé rozhodnutí ovlivnil i fakt, že považuji za účelnější statisticky odvodit důležitost položek a poté se věnovat každému atributu zvlášť. Uvedu to na příkladu pokrytí signálem, kdy nelze jednoduše říci, zda je pro spotřebitele důležité, nebo ne. Je třeba zjistit, na kterých místech je pokrytí pro zákazníky nezbytné, na kterých by si jej přáli a kde by jeho výskyt spotřebitele mile překvapil.

Regresní model poukázal především na důležitost vnímané hodnoty, ceny a péče. Vnímaná hodnota byla zákazníky definována jako poměr toho, kolik platí, oproti tomu, co dostávají. Domnívám se, že zde byla vnímaná hodnota odrazem hlavně ceny, tarifních zvýhodnění a dále poskytované péče, tedy vstřícnost zaměstnanců a jejich ochoty pomoci v případě dotazů. Aspekt péče byl v tomto výzkumu zjišťován pouze u operátorů na zákaznické lince, a to z toho důvodu, že tato proměnná měla robustní vzorek.

Na druhou stranu atributy s nízkým koeficientem, a tedy nízkým podílem vysvětlené variability závislé proměnné, nelze brát automaticky jako nedůležité. Například výběr telefonů má nízký podíl vysvětlené variability, ale i tak je stále do určité míry pro zákazníky důležitý. Většina zákazníků jej neuvede jako hlavní důvod své spokojenosti, avšak pokud by byla nabídka telefonů velmi špatná, mohlo by to být důvodem k nespokojenosti. K zákaznické spokojenosti je tedy nutné přistupovat komplexně. Její výskyt či absence je odrazem dlouhodobého procesu budování vztahu se zákazníky, který dokáže minimalizovat nejen nespokojené zákazníky, ale i snižovat počet těch, kteří mají pouze neutrální postoj.

Regresní model může mít především uplatnění v situaci velkých organizací, které mají vysoký počet zákazníků. Zde může poskytnout určitý přehled o důležitosti širokého spektra atributů. Tito zákazníci by však měli tvořit relativně homogenní skupinu. Například v případě zjišťování spokojenosti u studentů různých oborů, by mohl nastat problém, pokud by se tito studenti lišili v očekávání a požadovali odlišný přístup.

Určení faktorů pomocí analýzy hlavních komponent zde bylo užito pouze jako explorativní metody, která měla ukázat, které proměnné spolu nejvíce souvisejí. Samozřejmě, že ne všechny proměnné vytvořily faktor. Zajímavé je, že atribut spokojenosti s odměňováním za loajalitu nepříslušel žádnému z pěti faktorů a sám vlastní faktor nevytvořil. Nejbližše měl k faktorům celkové investice a značky.

Největší vztah k celkové spokojenosti s operátorem na zákaznické lince měly atributy kompetentnosti a schopnosti srozumitelně vysvětlovat informace zákazníkům. Tyto spíše kognitivní komponenty prokázaly větší vztah ke spokojenosti nežli vstřícnost operátora, která by se dala považovat za afektivní komponentu. Otázkou zůstává, do jaké míry je tento závěr zobecnitelný na všechny interakce zástupců firmy (prodejce, operátor) se zákazníkem. U telefonického kontaktu je zřejmé, že zákazník chce především problém vyřešit a porozumět mu. Z toho lze dle mého názoru vyvodit, že zákazníci očekávají zejména profesionalitu. U prodejců může být však situace jiná, neboť je zde větší paleta vyjadřovacích možností – gesta, mimika, verbální projev, oční kontakt apod.

Vztah značky a celkové spokojenosti je poměrně značně diskutabilní. Nikoliv proto, že by tento vztah byl slabý, ale spíše proto, jak jej metodologicky uchopit. V tomto výzkumu atributy značky korelovaly s celkovou spokojeností lehce nad střední míru korelace, vyjma atributů reklamy a touhy zákazníka být s danou značkou viděn. V kontrastu s korelacemi se však atributy značky v regresním modelu neumístily, vyjma atributu inspirativní značka. Značka tak hraje roli spíše při nákupu a výběru služby. Stejně tak se v regresním modelu neumístil atribut důvěryhodnosti značky na rozdíl od atributu spokojenosti s vyúčtováním. Zde je spokojenost opět výsledkem správnosti vyúčtování než asociacemi důvěryhodnosti spojené se značkou. Interpretovat význam značky na celkovou spokojenost je zde tudíž složité. Domnívám se však, že v tomto kontextu není značka pro zákaznickou spokojenost nijak zásadní, pokud tedy nevyvolává negativní asociace. Přesto je tato problematika pravděpodobně složitější.

Loajalita se prokázala být závislá na celkové spokojenosti a korelovala s ní střední mírou korelace $r = 0,54$. Dále 86 % zcela spokojených zákazníků vidí pouze důvody k setrvání u stávajícího operátora. V případě spíše spokojených zákazníků to je téměř 60 % zákazníků. Na druhou stranu, pokud zákazníci tvrdí, že nevidí žádné důvody k odchodu, nemusí to automaticky znamenat, že jsou loajální. Stále je tu možnost, že by v případě dobré nabídky mohli odejít. Domnívám se ale, že loajalita hraje v tomto odvětví důležitou roli, když uvážíme, že až 75 % zákazníků využívá svého operátora více než 5 let.

Korelace mezi celkovou spokojeností a pravděpodobností míry doporučení byla $r=0,54$, což je spíše střední míra korelace. Tato skutečnost byla způsobena nepoměrem, kdy určitá část velice spokojených zákazníků udávala široké spektrum doporučení, a to od neutrálních hodnot až k těm nejvyšším. V případě zákazníků, kteří udávali vysoké hodnoty doporučení, tomu tak však nebylo, a jejich hodnocení převážně korespondovalo s vysokou hodnotou spokojenosti. Zde by bylo třeba zkoumat další aspekty toho, čím je doporučení ovlivněno. Zejména to, proč lidé uvádějí nižší hodnoty doporučení, i přesto, že jsou s daným operátorem zcela spokojeni.

Ochotu doporučit daný produkt či službu pravděpodobně ovlivňuje více faktorů. Jedním z nich může být, že doporučením zákazník přijímá zodpovědnost za své rady. Tím se doporučení stává pro zákazníka značně zavazující. Přestože je sám spokojený se službami, nemusí to znamenat, že je ochotný přijmout takový závazek. Pokud by se zvýšila cena za služby, nelibost by nenesl operátor samotný, ale zákazník, který jej doporučil. Dalším faktorem v tomto případě může být nehmotný charakter služby. V jiné situaci je spotřebitel, který svým přátelům, příbuzným a známým doporučuje určitý typ elektronického zařízení. Tento produkt má vyzkoušený ze všech hledisek, nemá ho již co překvapit, a tudíž se ve svém doporučení cítí jistý, ba i může mít radost, že své osvědčené zkušenosti předal dál. Vnímaná míra rizika tak může být menší než v případě telekomunikačních služeb, u kterých se často mění způsoby účtování.

To je zajímavé z pohledu firem, které často zjištění pravděpodobnosti doporučení dávají přednost, neboť tak předpokládají, že jejich vlastní zákazníci mohou získat další klienty nebo minimálně šířit dobré jméno firmy. Domnívám se však, že zjištěním pravděpodobnosti doporučení, tyto firmy nezjistí, zda o nich klienti doopravdy mluví, či je dokonce doporučují. Jak je z korelace patrné, nezjistí ani to, jak velký podíl jejich zákazníků je spokojen.

Operátor s nejvyšší celkovou spokojeností dosáhl také nejvyšší průměrné spokojenosti u těch dílčích atributů, které měly v regresním modelu silné zastoupení. Samotné vysvětlení toho, jak dosáhl jednoznačné spokojenosti napříč širokým spektrem atributů, je diskutabilní. U výsledků této sedmé výzkumné otázky jsem uvedl tři možná vysvětlení, proč své konkurenty daný operátor v mnoha attributech překonal.

Předně, jak bylo již řečeno, je vnímána spokojenost subjektivní. Tudíž je stále složité zobecnit, co je třeba k tomu, aby se dosáhlo nejvyšší spokojenosti. Nadále tu zůstávají otázky, na které nelze jednoznačně odpovědět:

Stačí se orientovat pouze na klíčové atributy?

Je třeba vynikat ve všech attributech?

Je třeba se soustředit pouze na snížení počtu nespokojených a neutrálních zákazníků?

Je třeba se soustředit na získání naprosto spokojených zákazníků?

Je třeba se soustředit na zákazníky nebo na produkt?

Na základě výsledků se domnívám, že by zákaznická spokojenost měla být brána jako komplexní a dlouhodobý proces. Je dobré přiměřeně se soustředit na všechny atributy, ale v těch klíčových je nutné vynikat. Považuji za vhodné, vyvarovat se nespokojenosti a neutrálnímu postoji zákazníků a snažit se je nějakým způsobem oslovit tak, aby si vzniklý obchodní vztah spojili s takovou spokojeností, která je učiní více loajálními. Z hlediska loajality je zase však nutné dosahovat u zákazníků naprosté spokojenosti.

Nejvyšší spokojenosti dosáhly atributy spojené s péčí, nejnižší naopak atributy spojené s cenou a odměňováním za loajalitu. Samotné dotazníkové šetření neposkytlo důvody toho, proč odměňování za loajalitu dosáhlo tak nízkého hodnocení. Je možné, že dlouhodobí zákazníci volí jako srovnávací kritérium zákazníky nové. Mohou se tak domnívat, že podstatná snaha a cenová zvýhodnění mobilních operátorů směřuje zejména k získání nových zákazníků. Výsledkem může být, že se domnívají, že přestože jsou loajální danému operátorovi několik let, mají méně výhodné tarify než noví zákazníci.

Celková průměrná dotazovaná spokojenost s operátorem dosahovala velmi podobné hodnoty jako celkový průměr spokojenosti všech atributů. To vyvolává otázku, zda jsou tedy všechny položky stejně důležité, nebo zákazníci málo rozlišovali mezi jednotlivými položkami (haló efekt), či spokojenost s podstatnými atributy částečně posunula vnímání spokojenosti se zbylými atributy. Spokojenost tak mohla vzniknout nikoliv proto, že je daný atribut kvalitní sám o sobě, ale proto, že je vztažen k nižší ceně, a tak je spokojenost ovlivňována celkovou výhodností. Další možným vysvětlením je, že zákazníci byli spokojeni doopravdy se všemi atributy na podobné úrovni.

Limitem tohoto výzkumu je nemožnost komplexně postihnout psychologické procesy, které zapříčiňují výsledný stav spokojenosti. Hodnocení jednotlivých kritérií je spíše výsledkem kognitivního zhodnocení, tudíž jsem zde nezahrnul hlubší afektivní komponenty. V možnostech této práce ani není zjišťovat vliv samotného pozitivního afektivního prožitku na celkovou spokojenost. Jedním z důvodů byl samotný charakter služby, která žádný prožitek neposkytuje. Lidé mohou mít radost z nového účesu, z nového auta, ale samotná možnost volání žádnou zjevnou radost nevyvolává. Na druhou stranu může docházet

k afektivnímu ovlivnění zákazníků skrze interakci prodejců a operátorů. V tomto výzkumu je tento aspekt zmapován v kontextu celkové spokojenosti s operátory na zákaznické lince. Jak již bylo řečeno, nejvíce však s celkovou spokojeností korelovala jejich kompetence a schopnost srozumitelného vysvětlení problému, než jejich vstřícnost. Domnívám se však, že nemá smysl hledat, která komponenta (zda afektivní či kognitivní) je důležitější, neboť všechny spolu souvisejí a celkovou spokojenost s interakcí se zástupcem společnosti dotvářejí. Na základě korelací bych odvodil, že u tohoto druhu interakce (zákazník- operátor na lince) se spíše než emocionální prožitek očekává profesionální přístup. Dalším důvodem k nezkoumání vlivu pozitivního afektivního prožitku byla absence průkazných studií, které by tento předpoklad potvrzovaly. Tyto neprůkazné studie jsem zmínil v teoretické části. Obě byly omezené na náročnou metodu kritických incidentů a byly značně závislé na druhu produktu. Také se domnívám, že by v kontextu mého výzkumu šlo jen těžce takové předpoklady ověřovat. U zákazníků by se musel nějakým zvýhodněním či bonusem daný prožitek nejprve vyvolat a pak se dotazovat na míru radosti. Toto zjištění poté porovnat s mírou spokojenosti s operátorem před a po vyvolání radostného okamžiku. To je samo o sobě metodologicky složité, neboť by se musela určit velikost takového zvýhodnění a velikost pozitivní emoce. Přesto tyto náměty vnímám jako vhodný podnět pro další zkoumání jevu zákaznické spokojenosti.

Dalším limitem tohoto výzkumu je absence závěrů o skutečnosti, na základě čeho daná hodnota spokojenosti vzniká. Konkrétně, jaké operace probíhají při kognitivním zhodnocení spokojenosti. Tedy, vzniká-li spokojenost pouze na základě hodnocení daného produktu, nebo na základě srovnávání daného produktu s nějakou prožitou zkušeností. V teoretické části je věnován prostor jednotlivým teoriím, které popisují výslednou spokojenost jako rozdíl mezi vnímáním kvality dané služby/produktu a nějakým kritériem. Tímto kritériem je uváděno nejčastěji očekávání. Důvodem tohoto omezení je však to, že již v teoretické části bylo uvedeno, že zjištěná míra očekávání nezvyšuje podíl vysvětlené variability závislé proměnné celkové spokojenosti. Naopak nejvyšším podílem vysvětlené variability disponoval dotazník dotazující pouze vnímanou spokojenost s kvalitou daného produktu/slужby. Údaj o míře očekávání přidává další druh informace, neboť pouhou informací o míře spokojenosti nezjistíme, zda zákazník neočekával více, to však za cenu prodloužení dotazníku. Otázkou je, do jaké míry je důležité vědět míru očekávání zákazníků a jakým způsobem bychom zjistili přímý vliv na spokojenost. Vyšší míra očekávání nemusí souviset s nižší spokojeností, poskytovatel však musí tuto míru očekávání splnit. V tomto

výzkumu není očekávání věnován prostor. Také si nemyslím, že by v kontextu mobilních služeb byla tato informace nějakým způsobem zásadní. Obecně se domnívám, že větší vliv má očekávání u těch produktů či služeb, které nejsou jasně specifikovány nebo jsou nahodnoceny reklamním sdělením. Rozsah dané práce vychází pouze z daných diskrepančních teorií a empirické ověřování zmíněného předpokladu přesahuje rozsah této práce.

Závěr

Formulovaný cíl v úvodu, a to určit podstatné faktory determinující zákaznickou spokojenost s mobilními službami, jsem získal regresní analýzou a výsledky ukázaly, že i přestože spolu jednotlivé atributy do určité míry souvisejí, lze určit podstatné faktory.

Na základě empirické části tudíž docházím ke zjištění, že pro zjišťování podstatných faktorů zákaznické spokojenosti může být využito statistické metody regresní analýzy. Na druhou stranu je nutné pracovat se zákaznickou spokojeností komplexně a být si vědomi toho, že spolu jednotlivé atributy souvisejí, tudíž je nemůžeme omezit pouze na ty, které se jeví jako ty nejpodstatnější.

Výsledky regresního modelu v empirické části ukázaly, že podstatnými atributy zákaznické spokojenosti u mobilních služeb jsou: cena, vnímaná hodnota (poměr částky, kterou zákazník zaplatí, s tím, jaké hodnoty se mu za to dostává), péče (spokojenost s operátory na zákaznické lince) a spokojenost se službami.

Výsledek spokojenosti s operátory na zákaznické lince poukázal na to, že nejdůležitějšími aspekty pro zákazníky jsou kompetence a schopnost srozumitelného vysvětlení daného problému operátorem. Vstřícnost operátora také souvisí s celkovou spokojeností s operátorem, avšak méně, nežli předešlé atributy.

Jako další cíl jsem si stanovil vnímání značky zákazníkem. Zde je důležité, které aspekty budeme posuzovat. Nejvíce korelovaly s celkovou spokojeností položky, které spojují značku s důvěryhodností a kvalitou. Tyto položky však nebyly v regresním modelu zastoupeny, protože vysvětlují totéž jako atributy ceny, vnímané hodnoty a spokojenosti se službami. Unikátní přínos značky pro výslednou hodnotu celkové spokojenosti se tak promítl pouze v atributu inspirativní značka.

Výsledky průměrné celkové spokojenosti zákazníků všech mobilních operátorů ukázaly, že nejlépe hodnocenými atributy byly péče a pokrytí ve městě. Naopak nejhůře hodnocenými aspekty byly odměňování za loajalitu, cena, vnímaná hodnota a pokrytí mimo město.

Zde se ukazuje dostatečný prostor pro možnost změn, kdy by se telekomunikační společnosti měly zaměřit především na atribut ceny a loajality. V případě ceny se obzvláště jedná o podstatný atribut, který se značně projevil v regresní analýze. Domnívám se, že vhodným doporučením je, aby sledované telekomunikační společnosti věnovaly pozornost dlouhodobým zákazníkům. Poskytnutá zvýhodnění pro tento okruh klientů se pak mohou promítnout v lepším hodnocení spokojenosti s cenou a odměňováním za loajalitu.

Výsledky průměrné celkové spokojenosti zákazníků podle jednotlivých operátorů ukázal, že nejspokojenějšími zákazníky jsou zákazníci společnosti Vodafone. Vyšší spokojenost s operátorem Vodafone se projevila téměř u všech atributů. Ve výsledcích této sedmé výzkumné otázky jsem uvedl, že je tento rozdíl složité jednoznačně zdůvodnit, a poskytl jsem tři možná vysvětlení.

Vztah celkové spokojenosti a míry doporučení dosahoval spíše střední míry korelace. Pokud lidé uvedou vysokou pravděpodobnost doporučení, jsou v naprosté většině také zcela spokojeni. Avšak obráceně, pokud jsou lidé zcela spokojeni, mají široké spektrum pravděpodobnosti doporučení, které začíná od neutrálních hodnot. Zde jsem uvedl možnost výskytu dalších faktorů.

Vztah loajality a celkové spokojenosti dosahoval také střední míry korelace. Avšak, i když tato korelace nedosahuje příliš vysokých hodnot, je zde třeba uvážit více aspektů. Zaprvé, téměř 75 % zákazníků je u svého operátora více než 5 let. A zadruhé, rozdělení spokojenosti do kategorií ukázalo, že téměř 86 % zcela spokojených zákazníků uvádí pouze důvody k setrvání u současného operátora. U kategorie spíše spokojených je tomu téměř 60 %. To znamená, že při dosažení značné spokojenosti je chování zákazníků také značně loajální.

Uvedená zjištění mohou být podnětem k dalšímu bádání v této oblasti. K možnostem navázání na tento výzkum by patřila snaha o hlubší odhalení souvislostí mezi mírou doporučení operátora a zákaznickovou spokojeností. V tomto výzkumu bylo uvedeno, že za jevem doporučením by mohly být další faktory. Možností by bylo např. zjistit, do jaké míry v tom hraje roli pocit závazku nebo nemožnost posoudit zda dané řešení bude vyhovovat i ostatním.

Další možností pro rozšíření dosažených poznatků by bylo zabývat se tím, jaký je optimální proces budování zákaznické spokojenosti. Bylo by prospěšné jednotlivé skupiny spokojených zákazníků kategorizovat? Je důležitější zaměřovat se pouze na dosahování co nejvyšších hodnot spokojenosti, nebo na snižování podílu nespokojených a neutrálních zákazníků?

Také, jak již bylo zmíněno v limitech mého výzkumu, se lze v dalším bádání zaměřit na vliv afektivní komponenty na celkovou spokojenost. Otázky se mohou týkat toho, jestli větší spokojenost vyvolává pozitivní afektivní prožitek a pokud ano, jaké podoby či jakým způsobem lze takového prožitku dosáhnout. Také je možné zjišťovat míru afektivního prožitku vzhledem k míře očekávání.

Seznam použité literatury

- Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Alderfer, C. P., & Schneider, B. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 489-505.
- Anderson, R. E. (1973). Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research*, 10, 38-44.
- Biel, A. L. (1992). How brand image drives brand equity. *Journal of Advertising Research*, 6-12.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multi-stage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 279-307.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, L. R. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24, 305-314.
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.
- Cohen, S., Doyle, W. J., Turner, R., Alper, C. M., & Skoner, D. P. (2003). Emotional style and susceptibility to the common cold. *Psychosomatic Medicine*, 65, 652-657.
- Cooper, A. R., Cooper, B. M., & Duhan, D. F. (1989). Measurement instrument development using two competing concepts of customer satisfaction. *CD/D&CB*, 28-35.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of marketing*, 125-131.
- Cunningham, M. W. (1988). Does happiness mean friendliness? Induced mood and heterosexual self-disclosure. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 14, 283-297.
- Dabholkar, P. A. (1995). A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality. In F. R. Kardes, & M. Sujan (Eds.), *Advances in Consumer Research* (s. 101-108). Provo: Association for Consumer Research.
- Day, R. L. (1984). Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. In W. D. Perreault (Ed.), *Advances in Consumer Research* (s. 496-499). Atlanta: Association for Consumer Research.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 100-113.

- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Diener, E., & Ryan, K. (2008). Subjective well-being: a general overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391-406.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-74.
- Diener, E., Nickerson, C., Lucas, R. E., & Sandvik, E. (2002). Dispositional affect and job outcomes. *Social indicators research*, 59(3), 229-259.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 403-425.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Orlando, Florida: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Endicott, J., Nee, J., Harrison, W., & Blumenthal, R. (1993). Quality of life enjoyment and satisfaction questionnaire: A new measure. *Psychopharmacology Bulletin*, 29(2), 321-326.
- Fahrenberg, J., Myrtek, M., Schumacher, J., & Brähler, E. (2000). *Fragebogen zur Lebenszufriedenheit (FLZ). Handanweisung*. Göttingen: Hogrefe.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose and findings. *Journal of marketing*, 7-18.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1-26.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Griffin, J. (2002). *Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2009). *Customer satisfaction evaluation: Methods for measuring and implementing service quality*. New York: Springer.
- Groemping, U., & Lehrkamp, M. (15. září 2010). *Relative importance of regressors in linear models*. Načteno z www.cran.r-project.org: <http://cran.r-project.org/web/packages/relaimpo/relaimpo.pdf>
- Grönroos, C. (2000). The marketing of services. In K. Blois (Ed.), *The Oxford Textbook of Marketing* (s. 500-516). Oxford: Oxford University Press.

- Halstead, D., Hartman, D., & Schmidt, S. L. (1994). Multisource effects on the satisfaction formation process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 114-129.
- Hamplová, D. (2004). *Životní spokojenost:rodina, práce a další faktory*. Praha: Sociologický ústav akademie věd ČR.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1967). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hovland, C., Harvey, O., & Sherif, M. (1957). Assimilation and contrast effects in reaction to communication and attitude change. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55(7), 244-252.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Chrzan, K., & Kavecansky, J. (únor 2010). *Stated "versus" derived importance: A false dichotomy*. Načteno z www.maritz.com:
[http://www.maritz.com/~media/Files/MaritzDotCom/White%20Papers/Research/Stat ed-vs-Derived-Importance.ashx](http://www.maritz.com/~media/Files/MaritzDotCom/White%20Papers/Research/Stat%20ed-vs-Derived-Importance.ashx)
- Iacobucci, D., Ostrom, A., & Grayson, K. (1995). Distinguishing service quality and customer satisfaction: The voice of the consumer. *Journal of Consumer Psychology*, 4(3), 277-303.
- Jacoby, J. (1971). A model of multi-brand loyalty. *Journal of advertising research*, 25-31.
- Jacoby, J., & Kyner, D. B. (1973). Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of marketing research*, 1-9.
- Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality:SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *Vikalpa*, 25-37.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kano, N. (1995). Upsizing the organization by attractive quality creation. In G. K. Kanji (Ed.), *Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress* (s. 60-73). London: Chapman & Hall.
- Keller, L. K. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 1-22.
- Kunin, T. (1998). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 51, 823-824.
- Maddox, N. R. (1981). Two-factor theory and consumer satisfaction: Replication and extension. *Journal of Consumer Research*, 8, 97-102.
- Mano, H., & Oliver, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience:Evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20, 451-466.

- Martensen, A., Grønholdt, L., & Kristensen, K. (2000). The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross-industry findings from Denmark. *Total quality management, 11*, 544-553.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing, 77-79*.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Myers, J. H., & Alpert, M. I. (1977). Semantic confusion in attitude research: salience vs. importance vs determinance. In W. D. Perreault (Ed.), *Advances in Consumer Research* (s. 106-110). Atlanta: Association for Consumer Research.
- Near, J. P., Rice, R. W., & Hunt, R. G. (1978). Work and extra-work correlates of Life and Job Satisfaction. *Academy of management journal, 21(2)*, 248-264.
- Newman, J. W., & Werbel, R. A. (1973). Multivariate analysis of brand loyalty for major household appliances. *Journal of marketing research, 404-409*.
- Ojasalo, J. (2001). Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality, 11(3)*, 200-212.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction process in retail setting. *Journal of Retailing, 25-48*.
- Oliver, R. L. (1992). An investigation of the attribute basis of emotion and related affects in consumption: Suggestions for a stage-specific satisfaction Framework. *Advances in Consumer Research, 237-244*.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: M.E. Sharpe.
- Olson, J. C., & Dover, P. (1976). Effects of expectation creation and disconfirmation on belief elements of cognitive structure. In B. B. Anderson (Ed.), *Advances in Consumer Research* (s. 168-175). Cincinnati: Association for Consumer Research.
- Organ, D. W., & Near, J. P. (1985). Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International journal of psychology, 20*, 241-253.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing, 49*, 41-50.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment, 5*, 164-172.
- Payne, R. L., & Cooper, C. L. (2003). *Emotions at work: Theory, research and applications for management*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Reynolds, W. H. (1965). The role of the consumer in image building. *California Management Review, 69-76*.

- Rymeš, M. (2003). Osobnost a práce. In J. Štikar, M. Rymeš, K. Riegel, & J. Hoskovec (Eds.), *Psychologie ve světě práce* (s. 89-134). Praha: Karolinum.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. London, England: Sage.
- Swan, J. E., & Combs, L. J. (1976). Product performance and consumer satisfaction: A new concept. *Journal of Marketing*, 40, 25-33.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 25-29.
- Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction: An extension. *Journal of Marketing Research*, 204-212.
- Vavra, T. G. (1997). *Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Vroom, V. H. (1967). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 129-148.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. *Human Resource Management Review*, 173-194.
- Wendelien, E. V., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 8-270.
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18, 84-91.
- Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 10, 256-261.
- Wittel, L., & Löfgren, M. (2007). Classification of quality attributes. *Managing Service Quality*, 17(1), 54-73.
- Woodruff, R. B., & Gardial, S. (1996). *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Malden: Blackwell Business.
- Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. In V. A. Zeithaml (Ed.), *Review of Marketing* (s. 68-123). Chicago: American Marketing Association.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 12-40.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of marketing science*, 21, 1-12.
- Zeithaml, V., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2009). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The free press.