

1. ZÁKAZNICKÁ SPOKOJENOST, DŮVĚRA, LOAJALITA A HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA

Zjišťování a měření zákaznické spokojenosti se v rámci výzkumů objevilo už v **70. letech 20. století** a významně figuruje i v moderních výzkumech. V **90. letech** se pozornost přesunula též k **měření kvality produktů a služeb** a jejímu **vnímání ze strany zákazníků** a brzy na to také k **vnímání hodnoty** ze strany zákazníka a **loajality** zákazníka. V současné realitě společnosti nadbytku a přibližování se dokonalé konkurenci dochází k přebírání zákazníků ze strany konkurentů, kteří nabízí podobné produkty s obdobnými vlastnostmi, často za stejné nebo srovnatelné ceny, a tak již nelze konkurenční výhody dosáhnout pouze pomocí samotného výrobku a jeho vlastností. Konkurenční výhoda se může skrývat v tzv. „kompletní dodávce“, v níž zákazník získává přidanou hodnotu, která přesahuje samotný fyzický produkt. Spokojenost zákazníka souvisí s loajalitou, avšak také s hodnotou pro zákazníka. Všechny tyto prvky působí na tvorbu a zvyšování konkurenční výhody a celkové konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu.

Spokojenost zákazníka závisí na tom, jak je vnímáno a naplněno jeho **očekávání** ve vztahu k získanému produktu (nebo službě) či k hodnotě, kterou mu přináší. Očekávání zákazníka je založeno na **předchozí zkušenosti s nákupem, názorech přátel, známých či rodiny**, ale také na **informacích od marketingových specialistů**, kteří se snaží službu, produkt nebo značku komunikovat. Právě marketing má sílu ovlivnit a nastavit očekávání, které by mělo být nastaveno racionálně a pravdivě, aby nebylo slibováno víc, než může produkt ve skutečnosti splnit. Jednak při takovém jednání může docházet ke klamavé reklamě a klamání spotřebitele, ale samozřejmě také k nesouladu mezi očekáváním a výsledkem, což má přímý vliv na spokojenost. V krátkosti se to dá zjednodušit na to, že pokud není zákazníkovo očekávání naplněno, je nespokojen. Je-li očekávání naplněno, je spokojen. Je-li očekávání naplněno ve vyšší míře než očekával, je příjemně překvapen. Podnik by se měl vynasnažit **dosáhnout shody úrovně nároků a poskytovaných služeb/produktů**. Navíc dochází k tomu, že pokud má zákazník nízké nároky a přitom mu je poskytována vysoká kvalita služeb/produktů, dochází k mrhání podnikovými zdroji. Naopak v případě, že jsou nároční zákazníci konfrontováni nízkou kvalitou služeb/produktů, jsou výsledkem nespokojení zákazníci, v kterých je vzbuzován dojem nízké kvality, o níž často referují dalším lidem. Navíc se negativní zkušenosti se službami, produkty a značkou šíří mnohem více než ty pozitivní. Pokud se však nároční zákazníci setkávají s vyšší kvalitou, než očekávají, jsou příjemně překvapeni a i toto příjemné

překvapení může být referováno dále. Vlastní dobré zkušenosti i dobré reference od jiných lidí v zákaznických vzbuzují důvěru k podniku a ta může zvyšovat příležitost cross-sellingu (tzv. křížového prodeje). Úspěšné firmy usilují o to, aby zákazníci byli spokojeni a vraceli se a dělali opakované nákupy a svou dobrou zkušenost sdělovali dál. Z uvedeného vyplývá, že podnikatelské subjekty musí být opatrné při nastavování úrovně očekávání a přitom by se měly snažit vytvářet hodnotu pro zákazníka, která podniku přináší zisk. Problémem může být situace, kdy se podnikatelský subjekt slepě snaží maximalizovat spokojenost zákazníků, zvláště pak těch, kteří mají nízké nároky, kdy může dojít k tomu, že vydané náklady se nikdy nedorovnají příjmům plynoucím z takových zákazníků. Někdy se teorie a praxe zabývá také určováním **faktorů**, které mají vliv na výslednou **spokojenost zákazníků v souvislosti s kvalitou** nabízených produktů/služeb, které lze dělit na 4 základní kategorie:

- 1. **Zásadní faktory** – u těch je pozorován lineární vztah kvality a spokojenosti (zlepšení kvality tak vede ke zlepšení spokojenosti).
- 2. **„Hygienické“ faktory** – další zlepšení kvality neovlivní spokojenost zákazníka, ale kvalita pod určitou úrovní znamená výrazný pokles jeho spokojenosti (kvalita musí dosáhnout určité úrovně, ale další investice do ní nejsou nutné).
- 3. **Bezvýznamné faktory** – faktory, u kterých snížení/zvýšení kvality neovlivní spokojenost (zlepšování ani zhoršování kvality nevede k zvýšení/snížení spokojenosti).
- 4. **Profilové faktory** – jsou faktory, které odlišují společnost od průměrné úrovně v oboru, tj. od konkurence (lepší kvalita může zlepšit celkový dojem zákazníka a jeho spokojenost, zatímco nepatrný pokles kvality toto většinou vůbec neovlivní).

Zákaznická **spokojenost** může být dělena na dva aspekty, kterými je **úroveň spokojenosti** a **síla spokojenosti**. Právě síla spokojenosti je kritickým bodem pro **přechod spokojenosti v loajalitu**. Zkoumání síly spokojenosti je důležité v kontextu krizových událostí (např. při selhání služby, proměnlivé úrovni poskytované služby, či nevalné kvalitě nové řady produktů atp.), při nichž může dojít k destabilizaci vztahů se zákazníky, zvýšení nejistoty až nedůvěry vůči podniku, které mohou eskalovat až k odlivu těchto zákazníků. Zákaznické chování nakonec závisí na úspěšném vyřešení těchto nejistot a nastalých nepříznivých situací. Podniky, které mají silné vazby a vztahy se zákazníky, a dokážou ustát i nahodilé nepříznivé situace, profitují z loajality zákazníků a z jejich retence. V některých případech jsou to právě zákazníci se silnými vazbami na podnik, kteří mají výrazný podíl na inovacích produktů pomocí jejich přímého zapojení do procesů tvorby hodnot podniku.

Síla vztahu se zákazníkem a zákaznickova loajalita jsou podobné koncepty, přičemž síla vztahu bývá označována za širší koncept. **Loajalita** je obvykle prezentována jako **emocionální složka vztahu**, zatímco **síla vztahu** zahrnuje **emocionální i racionální složku**. Samotná **loajalita** je **výsledkem dlouhodobé spokojenosti a důvěry** zákazníka vůči podniku a vede k pozitivnímu vnímání tohoto podnikatelského subjektu a v neposlední řadě také k opakovaným nákupům, upřednostňování před konkurenty a šíření pozitivních doporučení přátelům, známým a dalším potenciálním zákazníkům. Síla vztahu přispívá k většímu objemu nákupů, podniku může pomoci k zvýšení podílu na trhu, dobré pověsti či k možnosti křížového prodeje. Silný vztah vede taktéž k upřednostňování podniku před ostatními a do jisté míry může ztížit vstup na trh potenciálním konkurentům.

Zákazníky lze dělit do několika skupin například dle jejich loajality a ziskovosti pro podnik, ale též dle úrovně síly jejich vztahu. Podle **sílu vztahu** můžeme rozlišovat tři skupiny zákazníků, a to na **cenově orientované zákazníky, zákazníky s omezeními a emociálně vázané zákazníky**. U cenově orientovaných je ústředním bodem vztahu cena, a pokud je pro ně přijatelná, zůstávají ve vztahu. Tito zákazníci porovnávají jen vynaložené peněžní zdroje s hodnotou, kterou získali. U zákazníků s omezeními existují překážky, které jim brání ve změně dodavatele (či také podniku/značky/produktu), takže setrvávají ve vztahu. Těmito překážkami jsou často různé kontrakty, nebo neexistence alternativní možnosti, v krajním případě i vlastní pasivita a neochota ke změně, či neochota k vyhledávání alternativy. Emociálně vázaní zákazníci vnímají vztah s dodavatelem jako výhodný, cítí se v něm dobře a mají pocit, že dlouhodobě získávají nadstandardní služby a nabídky. Tito zákazníci jsou ochotni více spolupracovat s podnikem a aktivně se podílet na tvorbě hodnot. Ideální zákazníci jsou právě ti, kteří vnímají svůj vztah s podnikem za výhodný, mají z něj prospěch, cítí s ním propojení a sounáležitost a nemají potřebu měnit současný vztah za jiný.

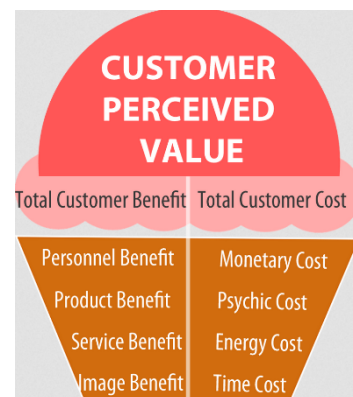
Moderní výzkumy naznačují, že na zákaznickou **loajalitu** a následné **doporučování** podnikatelského subjektu a jeho produktů/služeb má vliv vícero faktorů, mezi něž patří hlavně **spokojenost, bariéry pro přechod k jinému subjektu**, ale také **sociální vazby a návyky**. Z uvedených faktorů má sice nejvyšší vliv na loajalitu spokojenost a ekonomické bariéry, ale ani role sociálních vazeb není zanedbatelná, jelikož se projevuje jako zásadní při tvorbě doporučení dalším lidem. Zdá se, že zákazníci se chovají racionálně a rádi vymění nabídku jednoho podniku za jiný, když se necítí zcela spokojeni, pokud je přechod k jiným podnikatelským subjektům snadný a nenese s sebou nevýhody. Naopak, pokud změna zahrnuje ztrátu výhod, které byly získány díky věrnosti zákazníka, vlastní úroveň spokojenosti je méně důležitá a zákazník ve

vztahu může setrvat. Podobný trend, kdy vlastní spokojenost není vnímaná jako primární při nákupním rozhodování, lze pozorovat u zákazníků, kteří lpí především na sociálních vazbách a dají na názory své sociální komunity. Pokud má daný produkt nebo služba nějaký význam v dané sociální komunitě, dochází k doporučení mezi členy komunity a zprostředkované také k růstu spokojenosti u těch, kteří si na základě doporučení vybraný produkt pořídí. V současnosti se významně projevuje i vliv společenské odpovědnosti firem, která prokazatelně vede k několika pozitivním výstupům, k nimž patří např. zlepšení reputace společnosti, zvýšení spokojenosti a důvěry zákazníků. Iniciativa k společenské odpovědnosti podniku tedy přispívá k zvyšování loajality zákazníků.

V souvislosti se silou vztahu je nutné připomenout **tři síly**, které se na **budování a upevňování vztahu** podílí. Těmito silami je: **lidská síla, ekonomická síla a síla značky**. Lidská síla je prvkem sestávajícím z energie a nadšení, jež pracovníci projevují během výkonu svého povolání, ale také ze schopnosti učit se, poznávat zákazníky a navazovat s nimi vztah, či řešit problémy. Ekonomická síla závisí především na konkurenceschopnosti na základě ceny a přizpůsobení produktů a služeb požadavkům zákazníků při dosahování efektivity ve vztahu k zákazníkům, ale i vlastní efektivity podniku. Důležitými prvky je včasné řešení dodávek a zamezení nadbytečných činností. Síla značky tkví především v emocích, estetice, etice a příbězích, které zákazníky přilákají a dokáží jim zprostředkovat hodnotu a lepší vnímání značky. Právě svět hodnot a síla značky bude nejen dnes, ale i v budoucnu nabývat na důležitosti. Zapojování zákazníků do podnikových procesů může vést k zajímavým výsledkům včetně zlepšování síly značky, spokojenosti, loajality, ale také výkonu značky. Společné aktivity zákazníků a podniků generují u zákazníků pozitivní vnímání hodnoty a nejlepší výsledky jsou zatím pozorovány především v zemích s větším smyslem pro kolektivitu.

Racionální spotřebitel nakupuje tam, kde je mu poskytnuta **nejvyšší vnímaná hodnota**. **Hodnota pro zákazníka je rozdíl** mezi zákaznickovým hodnocením všech **přínosů a nákladů** z dané nabídky (služby či produktu) **v porovnání s konkurenčními nabídkami**. Zákazník většinou není schopen zhodnotit náklady a přínosy objektivně a přesně, a proto se často uvádí, že se jedná o hodnotu vnímanou zákazníkem. Tuto hodnotu lze definovat různě. Někteří autoři na ni nahlíží jako na kombinaci čtyř dimenzí: emocionální dimenze, sociální dimenze, poměru kvality a výkonu a poměru ceny a hodnoty získané za utracené peníze. Jiní ji popisují jako posouzení ekonomických, technických a relačních výhod, které kupující získá výměnou za zaplacenou cenu. Další autoři o ní pojednávají jako o celkovém hodnocení užítku plynoucího z produktu nebo služby na základě vnímání toho, co je vydáno k jeho dosažení. Nejjednodušeji

Lze vnímanou hodnotu popsat jako to, co spotřebitel dostane za to, co k jejímu získání vydá. Úspěch produktu/služby tedy závisí na míře uspokojení potřeb a přání srovnáním výhod nabízených produktů/služeb s náklady, které zákazník vynaložil na jejich pořízení a to dokonce v porovnání s jinými alternativami. Jak již bylo řečeno dříve, vlastní vnímání produktu/služby a spokojenost zákazníka však ovlivňuje i samotné očekávání. Pokud nakonec zákazník vnímá pro sebe získanou hodnotu pozitivně, znamená to, že mu byly poskytnuty přínosy, které převažují náklady, které vydal. Ve zjednodušené formě lze hodnotu pro zákazníka zapsat jako $CV = B - C$, kde CV je hodnota pro zákazníka, B = přínosy, C = náklady. K nákladům však patří nejen cena a náklady na užívání, ale i necenové prvky jako je např. čas, úsilí, energie a nepříjemnosti spojené s nákupem. Mezi přínosy patří kvalita produktu, služby, vlastní výkon produktu, image a značka, zkušenosti, snadné a úspěšné užívání produktu, módnost daného produktu, ale i další hodnoty. K těmto dalším hodnotám můžeme řadit subjektivní vnímání vnitřních hodnot jednotlivcem, mezi něž lze řadit např. poctivost, morálku, etiku, udržitelnost, bezúhonnost a důvěru. Pro každého je však hodnotou něco jiného. Zákazníci, kteří jsou citliví na cenu, vnímají hodnotu v porovnání s utracenými penězi, a proto vyhledávají výhodné cenové nabídky, zatímco jiní zákazníci raději utratí více peněz za hodnoty, které jim poskytuje např. vybraná značka, kvalitnější produkt, nebo větší pohodlí.



Koncept vnímané hodnoty mnohdy vstupuje do rozhodovacích procesů podniku za účelem zvýšení atraktivity a hodnoty produktu či služby pro zákazníka, ale především se projevuje v rozhodovacím procesu zákazníků, včetně profesionálních nákupčích. Na základě vnímané hodnoty zákazník porovnává konkurenční nabídky, a to veškeré jejich vnímané ekonomické, funkční i emocionální přínosy spojené s produktem, službami, či přímo image, stejně tak zohledňuje všechny náklady včetně peněžních, časových, energetických i psychologických nákladů na zhodnocení, získání, používání i zbavení se výrobku. Nakonec si vybere tu nabídku, která mu poskytuje nejvyšší vnímanou hodnotu v kontextu ostatních dostupných konkurenčních nabídek.

Mezi hodnotou vnímanou zákazníkem a jeho spokojeností existuje pozitivní vztah. V případě dodavatelského řetězce je hodnota vnímaná zákazníkem rozhodující nejen pro zvyšování zákaznické spokojenosti, ale také podílu na trhu. Silný pozitivní vztah mezi zákaznickovou spokojeností, hodnotou vnímanou zákazníkem a výkonem organizace byl prokázán. Mimo to však spokojenost a hodnota vnímaná zákazníkem hraje zásadní úlohu jako driver loajality. Mnohé firmy na trhu očekávají, že zákazníci budou nejen spotřebiteli jejich nabídku produktů

a služeb, ale že tyto nabídky budou nabízet dál prostřednictvím různých způsobů zapojení a angažovanosti. **Hodnota vnímaná zákazníkem a kvalita vztahu** jsou prekurzory **zákaznické angažovanosti**. Angažovaní zákazníci navíc běžně pocítují, že hodnota, kterou ze stran podniku získávají, je dostatečná. Jde tedy o oboustrannou tvorbu hodnoty, kdy zákazník přináší hodnotu podniku, zatímco podnik přináší hodnotu zákazníkovi. V manažerské praxi je vhodné směřovat strategii na vytváření vyšší hodnoty a budování kvalitních vztahů se zákazníky s cílem efektivního řízení vztahů s nimi směrem k zákaznické angažovanosti. Vztahy se zákazníky by měly být řízeny v dlouhodobé perspektivě, protože důvěra a odhodlání k zapojení vyžaduje čas. Zaměření strategie na tvorbu hodnoty již při plánování položek nabídky, jakož u dosahování vysoké kvality služeb a řízení vztahů se zákazníky je nutností, protože segment hodnotově orientovaných zákazníků je relativně velký a zjevně dále poroste. Kromě možnosti angažování zákazníků se jeví jako účinný přístup k **zvyšování vnímané hodnoty** pro zákazníka také poskytování jedinečných a nezapomenutelných **multisenzorických zážitků**. Takové zážitky pomáhají navázání pozitivního vztahu mezi zákazníkem a značkou pomocí získání zkušenosti se značkou. Takové zážitky vedou nejen ke zvyšování hodnoty pro zákazníka, ale též k zvyšování síly značky.

V souvislosti s moderním vývojem a trendy v CRM je třeba zmínit také **vliv technologií na hodnotu pro zákazníka**. Ve spojení se službami založenými na technologiích, které pomáhají podnikům ve snaze poskytovat svým zákazníkům větší flexibilitu, efektivitu i rozmanitost služeb, je znatelný rozkol mezi dopadem na vnímanou hodnotu jednotlivých zákazníků, jelikož někteří zákazníci s nimi nejsou zvyklí pracovat. Z pohledu firmy by hodnota vnímaná zákazníkem měla s použitím technologií narůstat, avšak zákazníci, kteří nemají dostatečné zkušenosti s využíváním technologií, můžou pocítovat extrémní frustraci, či diskriminaci. U lidí, kteří jsou techno-optimisté a vítají různé inovace, byl sice prokázán pozitivní dopad na hodnotu pro zákazníka spojenou s použitím technologií, ale u těch, kteří ve spojení s nimi cítí nepohodlí a nejistotu, byl po jejich zavedení zjištěn negativní dopad na vnímanou hodnotu.

Také **vývoj produktu** a jeho **designu** může být účinnou cestou k **zvýšení atraktivity značky, produktu i vnímané hodnoty pro zákazníka**, což vede ke zvýšení prodeje a vyššímu zisku. Každá úprava současného produktu tak, aby zlepšil vnímanou hodnotu z pohledu zákazníka, vyžaduje určité zdroje. Je potřeba identifikovat a provádět pouze takové změny, které přinášejí maximální zlepšení vnímané hodnoty, ale přitom berou v úvahu také náklady. Výsledkem by mělo být zachycení optimálních změn designu a dopadu na náklady pomocí optimalizačního

modelu pro výběr funkcí a změn v rámci daných rozpočtových omezení, které povedou k maximální vnímané hodnotě pro zákazníka.