

ANALÝZA PŘÍSTUPŮ ČESKÝCH ORGANIZACÍ K MĚŘENÍ KOMPLEXNÍ LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ

Ing. Eva Tylečková

Katedra managementu kvality, VŠB-TU Ostrava

E-mail: eva.tyleckoca.st@vsb.cz

Resumé

Hlavním tématem tohoto článku je měření komplexní loajality zákazníků. Cílem článku je představit komplexní pojetí loajality a prezentovat výsledky analýzy přístupu českých organizací k měření loajality svých zákazníků. Získané výsledky jsou dále konfrontovány se závěry obdobného průzkumu vnímání loajality, který byl realizován v roce 2012. Srovnání provedených průzkumů nabízí komplexní pohled na vývoj postoje českých organizací k monitorování a vyhodnocování loajality zákazníků.

Abstract

The main topic of this article is complex customer loyalty measurement. The aim of this article is to introduce the complex concept of loyalty and present the results of an analysis of the approach of Czech organizations to customer loyalty measurement. The obtained results are further confronted with the conclusions of a similar survey of loyalty perception that was realized in 2012. A comparison of both surveys offers a comprehensive view on the development of the approach of Czech organizations to monitoring and evaluating customer loyalty.

I. Úvod

Zavedení efektivního systému managementu kvality je v dnešní době pro mnohé organizace samozřejmostí. Vzhledem k rostoucímu využívání nástrojů a metodik kvality, dochází také ke změně chápání a účelu systému managementu kvality. Současné systémy managementu by již neměly sloužit pouze k zajištění splnění požadavků zákazníků, ale měly by být zárukou plnění požadavků všech zainteresovaných stran, dodávání hodnoty pro zákazníky a rovněž by měly vytvářet vhodnou bázi pro neustálé zlepšování a inovace. Organizacím, které mají zavedený systém managementu kvality, plní požadavky na něj

kladené a chtějí dále rozvíjet a zvyšovat svou výkonnost, se jako vhodný zdroj inspirace nabízejí modely excelence. V evropském prostředí je nejčastěji užíván model excelence EFQM, který byl Evropskou nadací pro management kvality poprvé představen v roce 1991 a od té doby je pravidelně revidován a aktualizován.

V rámci pokročilých systémů managementu kvality, model excelence EFQM nevyjímaje, je zdůrazňováno vyhodnocování zpětné vazby. Organizace, které chtějí v dnešním konkurenčním prostředí uspět, by měly získávat signály o vnímání svých produktů nebo služeb od všech zainteresovaných stran, pro dlouhodobý úspěch je však zcela klíčové především získávání zpětné vazby od externích zákazníků. A právě měření loajality představuje jeden z vhodných prostředků pro vyhodnocování zpětné vazby od zákazníků.

V českém prostředí k certifikaci systémů managementu hojně využívaná norma ČSN EN ISO 9001:2016 ovšem v rámci získávání zpětné vazby uvádí požadavek pouze na měření spokojenosti zákazníků [1]. Na míře spokojenosti zákazníků se však projevují výlučně minulé zkušenosti s poskytovanými produkty či službami. Spokojenost tedy nevypovídá o budoucích záměrech zákazníků a na jejím základě nelze efektivně predikovat jejich budoucí chování. Navíc spokojenost zákazníků nemusí být jasným předpokladem jejich loajality, jak by se mohlo na první pohled zdát. Loajalita by proto měla být vyhodnocována pravidelně a samostatně. Více informací o vztahu spokojenosti a loajality zákazníků uvádí J. Nenadál [2].

Znalost úrovně a typu loajality zákazníků představuje pro dodavatelské organizace příležitost k předvídání budoucího nákupního chování zákazníků a možnost přizpůsobovat své jednání a strategie jejich skutečným potřebám a očekáváním. Kromě těchto příležitostí, byla také potvrzena vazba mezi loajalitou zákazníků a celkovou výkonností organizace [3].

Z uvedených skutečností je zřejmé, že oblast loajality zákazníků si zaslouží patřičnou pozornost. Následující řádky tohoto článku jsou proto věnovány přiblížení komplexního pojetí loajality a uvedeny budou také výsledky analýzy přístupu českých organizací k měření komplexní loajality.

II. Komplexní pojetí loajality zákazníků

Pojem loajalita zákazníků byl definován mnohými autory. G. Watson chápe loajalitu jako soubor postojů spojený se sérií nákupního chování, který systematicky upřednostňuje

jeden subjekt před konkurenčními [4]. Dle této definice je loajalita určitý komplex postojů a chování. Zákaznickovy postoje vytváření tzv. emocionální loajalitu, zatímco jeho reálné chování je odrazem loajality racionální. Podle B. Hayese lze loajalitu chápat jako chování zákazníků, jehož důsledkem je jednak efektivní pokračování a rozvoj obchodního vztahu, a dále pak doporučení dodavatele, jeho značky, produktů nebo služeb potenciálním zákazníkům [5]. K efektivnímu pokračování a rozvoji obchodního vztahu může docházet prostřednictvím opakovaných nákupů, zvyšování jejich objemu nebo frekvence. Uvedené jevy jsou typickými projevy racionální loajality. Racionální loajalita představuje vztah zákazníka k dodavatelské organizaci vybudovaný na základě předchozích pozitivních zkušeností. Zákazník, který je spokojený s dosavadními produkty či službami, bude činit opakované nákupy a umocňovat své nákupní chování. Doporučení dodavatele, šíření pozitivních referencí a obhajování značky je naopak projevem emocionální loajality. Ta se vyvíjí na základě lidských emocí a postojů.

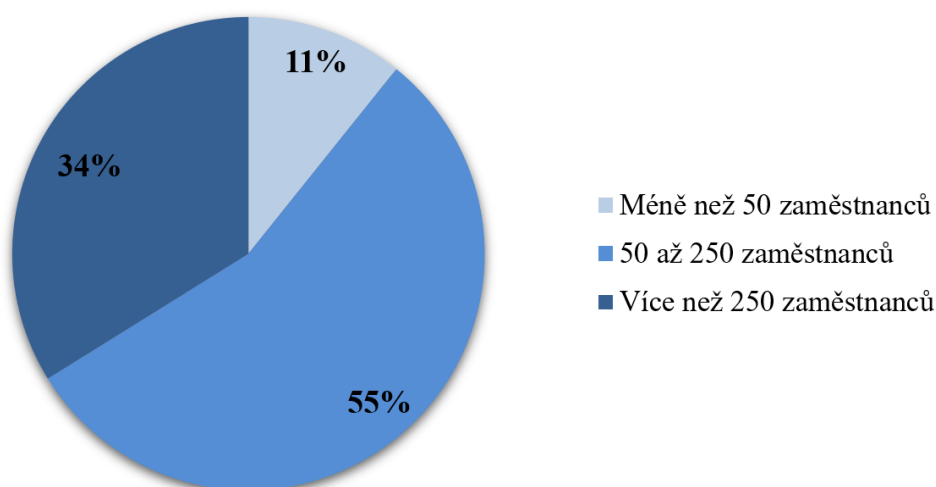
Je jasné, že u některých zákazníků bude převládat emocionální oddanost, zatímco jiní se budou rozhodovat spíše na základě racionálních rozhodnutí. Přesto se při měření loajality nelze zaměřit pouze na emocionální nebo racionální aspekty, nýbrž loajalitu je třeba chápat jako provázaný komplex obou dimenzí – z tohoto důvodu se hovoří o tzv. komplexní loajalitě. V rámci měření komplexní loajality jsou zohledněny vlivy jak emocionální, tak racionální povahy. Systematické a pravidelné měření komplexní loajality zákazníků poskytuje organizacím cenné informace o míře pozitivního vnímání značky, produktů či služeb. Navíc na základě stávající úrovně a typu loajality zákazníků lze predikovat jejich budoucího nákupního chování, což může být využito pro výraznější zaměření na zákazníka, cílení marketingových kampaní a tvorbu vhodných strategií. Z těchto důvodů by měly být výstupy z měření loajality zákazníků užívány jako vstupy pro procesy přezkoumání systému managementu a rovněž je vhodné analyzovat vliv změn v loajalitě zákazníků na celkovou výkonnost organizace.

Zjistit, jakým způsobem přistupují k měření komplexní loajality svých zákazníků organizace působící v českém prostředí, bylo hlavním cílem provedeného průzkumu, jehož výsledky budou dále představeny.

III. Analýza přístupu českých organizací k měření komplexní loajality zákazníků

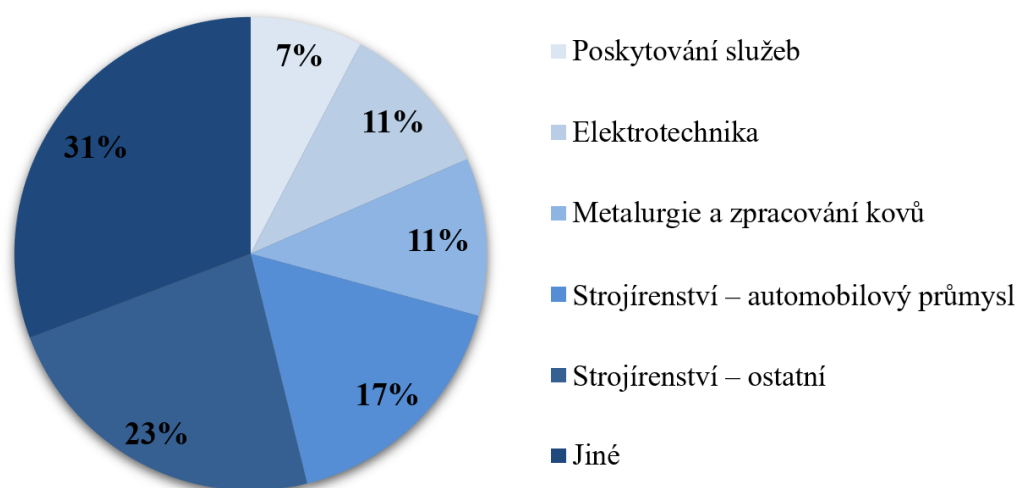
Přístup českých organizací k měření komplexní loajality zákazníků byl analyzován prostřednictvím dotazníkového průzkumu. Dotazník se skládal z celkem 14 otázek. Úvodní čtyři segmentační otázky byly zaměřeny na obecnou charakteristiku oslovené organizace, konkrétně na počet jejích zaměstnanců, oblast podnikání, klíčové zákazníky a systémové certifikáty, jež organizace vlastní. Ostatní otázky se týkaly samotného přístupu organizace k měření loajality zákazníků. Organizace, součástí jejichž systému managementu kvality není měření loajality zákazníků, byly v dotazníku vyzvány k uvedení důvodů této skutečnosti. Stejně tak organizace, které loajalitu svých zákazníků měří, byly dotázány na důvody, které je vedly k zavedení tohoto typu měření. Pro organizace provádějící měření loajality byly v dotazníku dále připraveny otázky týkající se konkrétních přístupů a ukazatelů, které pro toto měření využívají. V rámci průzkumu bylo posuzováno také to, jakým způsobem organizace nakládají s výsledky měření loajality. Konkrétně bylo zjišťováno, zda jsou výstupy z měření loajality zákazníků užívány jako vstupy pro přezkoumávání systému managementu a zda dochází k analýze vlivu trendů v loajalitě na ekonomickou výkonnost organizace. V neposlední řadě průzkum zkoumal, zda je v organizacích zpracován oficiální interní dokument pro měření loajality zákazníků.

Sestavený dotazník byl distribuován během listopadu 2018 vybraným organizacím působícím v České republice. Během doby trvání průzkumu bylo osloveno celkem 230 organizací. Z těchto 230 organizací napříč různými odvětvími bylo získáno 65 vyplněných dotazníků, návratnost v rámci průzkumu tedy dosáhla 28 %. Velikost zapojených organizací (dle počtu zaměstnanců) je znázorněna na obrázku 1.



Obr. 1: Velikost organizací zapojených do průzkumu

Při zkoumání oblastí působení oslovených organizací, bylo zjištěno, že 40 % organizací působí ve strojírenství – z toho 17 % specifikovalo, že se jedná o automobilový průmysl a zbylých 23 % podniká v ostatních strojírenských oblastech. 31 % organizací podniká v jiných než uvedených oblastech. Tyto organizace dále konkretizovaly, že se jedná o oblast stavebnictví, státní správy, potravinářský nebo textilní průmysl. Kompletní přehled zastoupení jednotlivých oblastí podnikání je zachycen na obrázku 2.



Obr. 2: Oblast podnikání organizací zapojených do průzkumu

Hlavním zjištěním, které z průzkumu vyplynulo, je skutečnost, že systematické měření loajality svých zákazníků provádí pouze 10 organizací z 65, tedy 15 %. Mezi nejčastější důvody, proč tyto organizace přistoupily k zavedení tohoto typu měření, se ukázala být snaha o větší zaměření na zákazníka, zlepšení komunikace se zákazníky, případně bylo měření loajality zavedeno na základě rozhodnutí vedení či mateřské organizace. Všechny důvody, které organizace v průzkumu uvedly, včetně četností daných odpovědí, jsou shrnuty v tabulce 1.

Tab. 1: Důvody zavedení měření loajality zákazníků

Důvod	Četnost
Zaměření na zákazníka	3
Zlepšení komunikace se zákazníky	2
Rozhodnutí vedení nebo mateřské společnosti	2
Rozvoj vztahů se zákazníky (CRM)	1
Požadavek modelu excelence	1

Požadavek útvaru prodeje	1
Neuvedeno	2

Existenci oficiálního interního dokumentu pro měření loajality zákazníků, potvrdily 4 z 10 organizací. Rovněž 4 organizace potvrdily, že provádějí hodnocení vlivu změn v loajalitě zákazníků na ekonomickou výkonnost své společnosti. V rámci přezkoumávání systému managementu projednává výstupy z měření loajality dokonce 6 z 10 organizací.

Většina z celkového počtu 65 organizací zapojených do průzkumu, konkrétně 55, uvedla, že se měřením loajality svých zákazníků vůbec nezabývá. I tyto organizace byly vyznány k uvedení důvodů. Nejčastěji oslovení zástupci organizací přiznávali, že konkrétní důvody, proč loajalita jejich zákazníků není měřena, jim nejsou známy. Mnohé organizace považují za důvod svého lhostejného přístupu k loajalitě fakt, že měření loajality není požadováno – ani vlastníky organizace, ani zákazníky, ani normativními požadavky. Kompletní přehled odůvodnění neměření loajality i příslušné četnosti jsou uvedeny v tabulce 2.

Tab. 2: Důvody neměření loajality zákazníků

Důvod	Četnost
Neznámý důvod	14
Není to vyžadováno	7
Není to požadavkem vlastníků nebo vedení společnosti	5
Není to požadavkem zákazníků	4
Nezájem vedení společnosti	4
Zatím nevznikla potřeba se loajalitou zabývat	4
Měření loajality zajišťují obchodníci/distributoři	3
Zakázky získávány na základě výběrových řízení	3
Dostatečné zakázkové vytížení, monopol organizace	2
Nejedná se o požadavek normativních předpisů	2
Organizace neprodává koncovému zákazníkovi	2
Měření loajality není v daném odvětví klíčovým	2
Loajalita vyplývá z pravidelného hodnocení zákazníků	1
Nedostupnost vhodné metody	1
Organizace se zabývá zakázkovou výrobou	1

Při zkoumání vlivu systémové certifikace na zavedení měření loajality zákazníků, bylo zjištěno, že systémy managementu kvality 9 z 10 organizací, které loajalitu svých zákazníků vyhodnocují, jsou certifikovány podle normy ČSN EN ISO 9001:2016 nebo dle odvětvového standardu (např. IATF 16949:2016), který v plném rozsahu zahrnuje požadavky této normy. Nelze však říci, že tato skutečnost potvrzuje pozitivní korelaci mezi certifikovaným systémem řízení a měřením loajality zákazníků, neboť také systémy managementu kvality 48 z 55 organizací, jenž loajalitu svých zákazníků neměří, jsou certifikovány dle zmíněné normy nebo odvětvového standardu. Z uvedených výsledků však lze vyvodit závěr, že pokud by norma ČSN EN ISO 9001:2016 obsahovala kromě požadavku na monitorování spokojenosti, také požadavek na měření komplexní loajality, byly by metodiky měření loajality i pozitivní důsledky plynoucí z jejího pravidelného monitorování, využívány v mnohem větší míře.

Podrobné výsledky uvedeného průzkumu je možno nalézt v diplomové práci E. Tylečkové [6].

IV. Vývoj přístupu českých organizací k měření loajality

Za účelem posouzení vývoje přístupu českých organizací k měření loajality zákazníků byly výsledky průzkumu srovnány s výsledky obdobného průzkumu, jenž proběhl v roce 2012 [7]. Srovnání základních charakteristik průzkumů z let 2012 a 2018 je uvedeno v tabulce 3.

Tab. 3: Srovnání průzkumů v roce 2012 a 2018

Položka	2012	2018
Počet oslovených organizací	183	230
Počet vyplněných dotazníků	34	65
Návratnost dotazníků	19 %	28 %
Počet organizací měřících loajalitu zákazníků	10	10
Procentuální podíl organizací měřících loajalitu	29 %	15 %

Ze srovnání průzkumů vyplývá, že absolutní počet organizací, které měří loajalitu svých zákazníků, byl v letech 2012 a 2018 stejný – v obou případech šlo o 10 organizací. Při průzkumu v roce 2018 bylo dosaženo vyšší návratnosti dotazníků o téměř 10 %. Z tohoto důvodu procentuální podíl organizací, které se měřením loajality zabývají, klesl mezi roky 2012 a 2018 z 29 % na pouhých 15 %.

Nejčastější důvod, proč organizace neprovádějí měření loajality, byl však v roce 2012 stejný jako o 6 let později, a sice: „Měření loajality není vyžadováno.“ Měření loajality skutečně nemusí být vyžadováno, co však vyžadováno je a bude, jsou výsledky a celková výkonnost organizace. A v tomto ohledu je třeba nezapomínat, že k pozitivním výsledkům může přispět právě zavedený systém měření komplexní loajality zákazníků.

V. Závěr

Analýza přístupu českých organizací k měření komplexní loajality zákazníků odhalila, že pouze 15 % českých organizací systematicky měří loajalitu svých zákazníků. Při porovnání tohoto výsledku s výsledky obdobného průzkumu z roku 2012, je třeba konstatovat, že procentuální podíl organizací měřících loajalitu klesl. I přes tento negativní závěr by téma loajality zákazníků nemělo zůstat upozaděno, neboť nelze vyloučit, že zájem o měření a udržování loajality zákazníků bude ze strany organizací pozvolna narůstat. Ať už v souvislosti s implementací pokročilých systémů managementu kvality nebo jednoduše z důvodu četných pozitivních důsledků, jež s sebou loajální zákazníci, a také znalost úrovně jejich loajality, přinášejí.

Tento článek byl zpracován v rámci projektu specifického výzkumu č. SP 2018/97 s názvem „Rozvoj vybraných oblastí moderních systémů managementu kvality“ řešeného na Fakultě materiálově-technologické VŠB-TU Ostrava s přímou finanční podporou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Použitá literatura

- [1] ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.
- [2] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.
- [3] HAYES, Bob E. *Beyond the ultimate question: a systematic approach to improve customer loyalty*. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press, 2009. ISBN 978-087-3897-723.

- [4] WATSON, George F., Joshua T. BECK, Conor M. HENDERSON a Robert W. PALMATIER. Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online]. 2015, **43**(6), 790-825 [cit. 2019-10-10]. DOI: 10.1007/s11747-015-0439-4. ISSN 0092-0703. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s11747-015-0439-4>
- [5] HAYES, Bob E. *Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis methods*. 3rd ed. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press, 2008. ISBN 10.1007/s11747-015-0439-4.
- [6] TYLEČKOVÁ, Eva. *Rozvoj přístupů k měření komplexní loajality zákazníků v průmyslových organizacích*. Ostrava, 2019. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta materiálově-technologická.
- [7] VYKYDAL, David, Petra HALFAROVÁ a Jaroslav NENADÁL. Customer Loyalty Measurement at Czech Organizations. *Quality Innovation Prosperity* [online]. 2013, **17**(1), 28 - 38 [cit. 2019-10-10]. DOI: 10.12776/qip.v17i1.66. ISSN 1338-984X. Dostupné z: <http://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/66>