

Hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě Martin Švajda

Bc. Jana Fleková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta technologická

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta technologická
Ústav výrobního inženýrství
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana FLEKOVÁ**
Osobní číslo: **T080363**
Studijní program: **N 3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Výrobní inženýrství**

Téma práce: **Hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě Martin Švajda**

Zásady pro vypracování:

- 1. Seznámení s principy managementu jakosti**
- 2. Měření v systémech managementu jakosti**
- 3. Analýza současného stavu vyhodnocování spokojenosti zákazníků firmy**
- 4. Návrh metodiky hodnocení zákazníků**
- 5. Vyhodnocení navržené metodiky a doporučení pro zlepšení spokojenosti zákazníků**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- 1.Nenadál,J.:Měření v systémech managementu jakosti. 1. vyd. Praha, Management press, 2001.
- 2.Nenadál,J., Noskiewičová,D.,Petříková,R.,Plura,J.,Tošenovský,J.: Moderní management jakosti. Management press, 2008.
- 3.Nenadál,J.,Petříková,R.,Hutyra,M.,Halfarová,P.: Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Praha 1: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004.
4. Nenadál,J.: Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management press, 2004.
- 5.Nenadál,J.,Noskiewičová,D.,Petříková,R.,Plura,J.,Tošenovský,J.: Moderní systémy managementu jakosti. Praha: Management press, 1998.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Josef Hrdina

Ústav výrobního inženýrství

Datum zadání diplomové práce:

19. února 2010

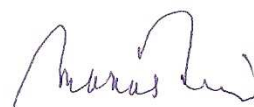
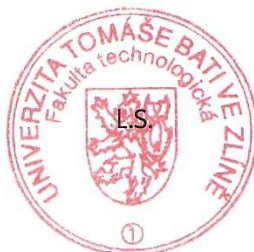
Termín odevzdání diplomové práce:

19. května 2010

Ve Zlíně dne 19. ledna 2010



doc. Ing. Petr Hlaváček, CSc.
děkan



doc. Ing. Miroslav Maňas, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na příslušném ústavu Fakulty technologické UTB ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- beru na vědomí, že podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Ve Zlíně 10.5.2010

.....

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47 Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Maximalizace spokojenosti a loajality zákazníků je jednou ze základních funkcí moderního systému managementu jakosti.

Téma mé diplomové práce je „*Hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě Martin Švajda*“. Ta působí na trhu již 11 let a zabývá se povrchovou úpravou kovů – černěním.

V teoretické části jsem se snažila popsat systémy managementu jakosti a jejich principy. Dále je nastíněna problematika metodiky měření spokojenosti zákazníků. V praktické části byl navržen dotazník spokojenosti zákazníků. Pro provedení analýzy byly vyhodnoceny získané informace. Následně byl doporučen návrh na zlepšení dotazníkového šetření a byly nabídnuty nové metody pro zlepšování systému spokojenosti zákazníků.

Klíčová slova:

řízení jakosti, principy, management jakosti, spokojenost, měření spokojenosti zákazníků, zlepšování, zákazník

ABSTRACT

One of the main functions of a modern quality management system is maximization of customer satisfaction and loyalty.

The topic of my thesis is "*Evaluation of customer satisfaction in the Martin Švajda company*". It has been on the market for 11 years and its line of business is metal surface finishing - blackening.

The theoretical part describes quality management systems and their principles and explains the problematics of measuring customer satisfaction. The practical part suggests a questionnaire for customer satisfaction. An analysis required evaluation of acquired data. Suggestions for improving the questionnaire survey were proposed and new methods to improve customer satisfaction were offered.

Keywords:

principles of quality control, quality management, satisfaction, measuring customer satisfaction, questionnaire, survey, customer

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Josefu Hrdinovi za jeho připomínky a rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji panu Martinu Švajdovi, majiteli firmy Martin Švajda, a také respondentům, kteří byli ochotni věnovat dotazníkům svůj čas. Poděkování patří i mé rodině a přáteli za jejich velkou trpělivost, pochopení a morální podporu.

„Zkušenost si dává platit neobyčejně vysoké školné, ale naučí tolik jako nikdo jiný.“

Thomas Carlyle

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně,

.....

Bc. Jana Fleková

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PRINCIPY SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI	13
1.1 PRINCIP ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA.....	15
1.2 PRINCIP VŮDCOVSTVÍ.....	16
1.3 PRINCIP ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ	17
1.4 PRINCIP UČENÍ SE	18
1.5 PRINCIP FLEXIBILITA.....	19
1.6 PRINCIP PROCESNÍ PŘÍSTUP	19
1.7 PRINCIP SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU	21
1.8 PRINCIP NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ	22
1.9 PRINCIP MANAGEMENT NA ZÁKLADĚ FAKTŮ.....	22
1.10 PRINCIP VZÁJEMNĚ PROSPĚŠNÉ VZTAHY S DODAVATELI	24
1.11 PRINCIP SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST	25
2 MĚŘENÍ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI	27
2.1 SYSTÉMOVÉ MĚŘENÍ A JEHO VÝZNAM	27
2.2 POŽADAVKY NA MĚŘENÍ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI	28
3 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ	30
3.1 POJEM SPOKOJENOSTI A LOAJALITY ZÁKAZNÍKA.....	30
3.2 VÝZNAMY MĚŘENÍM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	32
3.3 METODIKA MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI EXTERNÍCH ZÁKAZNÍKŮ	33
3.3.1 Definování, kdo je pro firmu zákazníkem.....	33
3.3.2 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti.....	33
3.3.3 Návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků.....	37
3.3.4 Stanovení velikosti výběru	42
3.3.5 Výběr vhodné metody sběru dat.....	42
3.3.6 Tvorba postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti	45
3.3.7 Využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování.....	48
3.4 MĚŘENÍ LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ	48
II PRAKTICKÁ ČÁST	53
4 STANOVENÍ CÍLŮ	54
4.1 FIRMA MARTIN ŠVAJDA	54
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ FIRMY	55

6	NÁVRH METODIKY HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ	56
6.1	POŽADAVKY FIRMY MARTIN ŠVAJDA	56
6.2	METODOLOGIE	56
6.2.1	Příprava dotazníků	56
6.2.2	Respondenti	57
6.2.3	Otázky	57
6.2.4	Hodnotící škála.....	58
6.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	59
7	VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ.....	60
7.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ.....	60
7.1.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek	63
7.1.2	Celkové vyhodnocení dotazníků	75
8	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	77
8.1	OVĚŘENÍ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ NÁMI NAVRŽENÉ METODIKY	77
8.2	NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	78
8.2.1	Návrh na zlepšení současného SJ společnosti.....	78
8.2.2	Neustálé zlepšování jakosti	79
9	DISKUZE	81
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM TABULEK.....	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Systemy managementu jakosti jsou v dnešní době nedílnou součástí českých organizací.

Práce se nejprve zabývá základními principy managementu jakosti a pojmem systémových měření. Systém managementu jakosti by měl garantovat maximální míru spokojenosti zákazníků při minimálních nákladech. V současnosti jsou na světě nejrozšířenější dvě koncepce pro vytváření managementu jakosti. Koncepce ISO a koncepce TQM (Total Quality Management). Koncepce ISO je založená na použití požadavků, které jsou definované v normách ISO 9000. Oproti tomu, v koncepci TQM jde spíše o filozofii managementu. Dříve se uváděly principy managementu jakosti zvlášť pro koncepci ISO a zvlášť pro koncepci TQM. V současné době je respektováno jedenáct základních principů pro efektivní systémy managementu jakosti organizací společných pro obě koncepce. V systémech managementu jakosti můžeme měřit spokojenost a loajalitu zákazníků, výkonnost konkurence, výkonnost procesů, sebehodnocení, výkonnost systémů a uskutečnit finanční měření.

Dále je zde objasněna problematika měření spokojenosti a loajality zákazníků. Popisuje, proč je důležité jejich měření. Tvorba metodiky měření spokojenosti externích zákazníků není jednoduchým úkolem. Musíme především definovat, kdo je pro nás zákazníkem a určit jeho požadavky a znaky spokojenosti. Následný návrh dotazníků pro měření spokojenosti se musí řídit určitými pravidly. Důležitá je vhodná forma dotazníku, definování otázek, určení vstupních informací pro zákazníka a definitivní uspořádání dotazníku. Dále se zaměřujeme na stanovení velikosti výběru, výběru vhodné metody sběru dat a jejich následné vyhodnocování. V neposlední řadě také správné využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování. Pouhé měření spokojenosti zákazníků nemusí být vždy spolehlivým měřením z pohledu budoucího chování zákazníků a s tím spojených ekonomických výsledků organizací. Musíme dbát na vztahy mezi spokojeností a loajalitou zákazníků. Měření loajality se provádí třemi způsoby měření: měření budoucích záměrů, měření efektivní loajality a měření prostřednictvím ztracených a získaných zákazníků.

Praktická část diplomové práce vznikla ve spolupráci s firmou Martin Švajda. Tato společnost působí na trhu od 1. 3. 1999 a zabývá se černěním, což je chemická povrchová úprava kovů, která má především zabezpečit zlepšení vzhledu, ale také zvýšení korozní odolnosti černěných součástí. Pro měření spokojenosti zákazníků byla vybrána dotazníková metoda. Dotazník spokojenosti byl navržen ve spolupráci s vedením firmy. Úsudkovou metodou

jsme vybrali skupinu 51 stálých odběratelů. Získané výsledky byly následně zpracovány. Cílem bylo zhodnocení námi navržené metodiky a doporučení na zvýšení spokojenosti zákazníků a neustálé zlepšování jakosti.

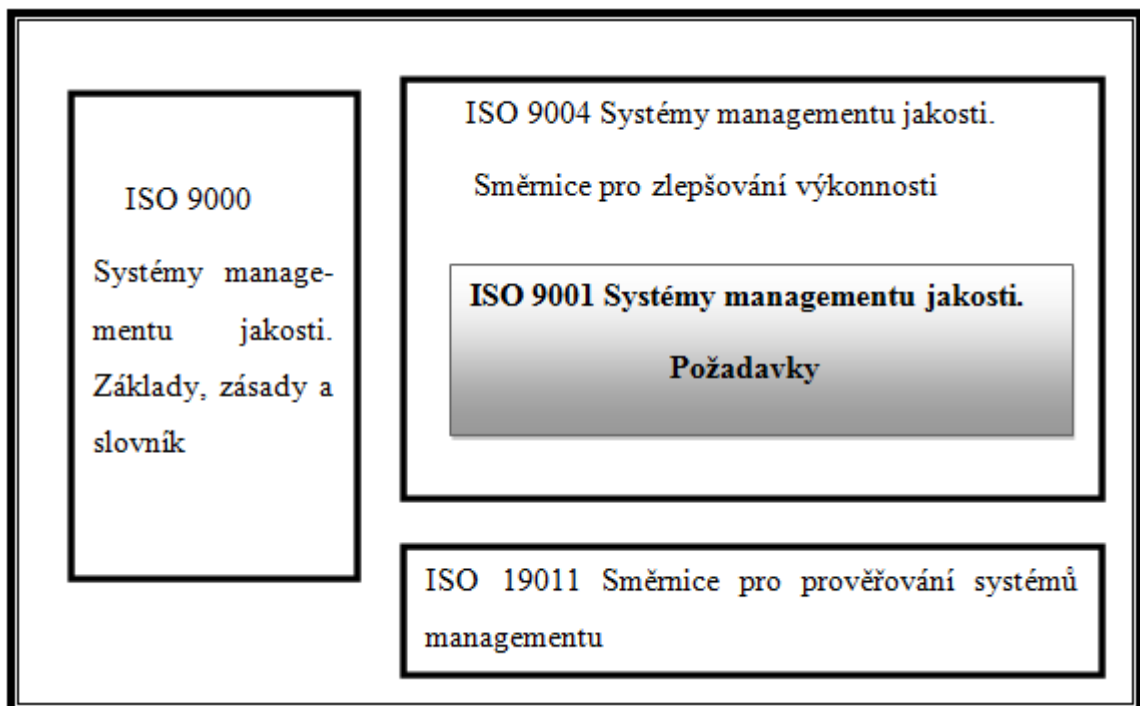
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRIMCIPY SYTĚMU MANAGEMENTU JAKOSTI

Systém managementu jakosti by měl garantovat maximální míru spokojenosti zákazníků při minimálních nákladech. V současnosti jsou na světě nejrozšířenější dvě koncepce pro vytváření managementu jakosti. Koncepce ISO a koncepce TQM (Total Quality Management).

Koncepce ISO

– je založená na použití požadavků, které jsou definované v normách ISO 9000. Tyto normy jsou převzaty také do politiky EU v oblasti posuzování shody, jež počítá i s certifikací systémů managementu jakosti. Soubor normy ISO 9000 z roku 1987 prošel v roce 1994 revizí, ta byla ale nedostatečná, proto se až do roku 2000 pracovalo na další revizi s cílem splnit určité cíle. Mezi hlavní cíle patřilo upravit obsah norem, zredukovat jejich počet, sladit strukturu, vytvořit jedinou modelovou normu. Konečná struktura souboru norem je uvedena na obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Struktura souboru norem ISO 9000:2000.

Koncepce TQM

– jde spíše o filozofii managementu. Není svázaná s normami a předpisy jako koncepce ISO, ale je otevřeným systémem, který má absorbovat všechno pozitivní, co můžeme pro rozvoj podniku využít. Definovat ji můžeme podle Corrigan: „filozofie managementu, formulující zákazníkem řízený a učící se podnik tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“ [5]. V praxi je realizována pomocí různých modelů. Nejčastěji se využívá tzv. EFQM Modelu Excellence.

Donedávna se uváděly principy managementu jakosti zvlášť pro koncepci ISO a zvlášť pro koncepci TQM. I když v těchto modelech systémů řízení jsou patrné určité odlišnosti v pojetí a struktuře těchto zásad (Tab. 1), můžeme konstatovat, že v současné době je respektováno minimálně jedenáct základních principů pro efektivní systémy managementu jakosti organizací (Tab. 2).

Tab. 1. Principy systémů managementu jakosti (QMS). [4]

Principy QMS podle ISO 9000 a 9004	Principy TQM podle EFQM Modelu Excellence
1. Orientace na zákazníka	1. Orientace na zákazníka
2. Vůdcovství	2. Vedení lidí a týmová práce
3. Zapojení lidí	3. Rozvoj a zapojení lidí
4. Procesní přístup	4. Orientace na procesy
5. Systémový přístup k managementu	5. Odpovědnost vůči okolí
6. Neustálé zlepšování	6. Neustálé zlepšování
7. Orientace na fakty při rozhodování	7. Měřitelnost výsledků
8. Vzájemná prospěšnost vztah s dodavateli	8. Partnerství s dodavateli

Tab. 2. Principy managementu jakosti. [2]

Principy systému jakosti
1. Zaměření na zákazníka
2. Vůdcovství
3. Zapojení zaměstnanců
4. Učení se
5. Flexibilita
6. Procesní přístup
7. Systémový přístup k managementu
8. Neustálé zlepšování
9. Management na základě faktů
10. Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli
11. Společenská odpovědnost

Pořadí, v jakém jsou principy seřazeny, je náhodné a neudává jejich významnost.

1.1 Princip zaměření na zákazníka

Pojem „zákazník“ je definován v normě ČSN EN 9000:2006: zákazník je organizace nebo osoba, která přijímá produkt. Produktem přitom může být hmotný výrobek, služba, zpracovaná informace apod.[2]

Zákazníky dělíme na čtyři základní skupiny:

- a) **interní** zákazníci, např. dělníci na následujícím pracovišti, navazující výrobní linky, kolegové, pro které zpracováváme určitou zprávu, resp. návrh, vlastník procesu, který naše výsledky používá jako vstupy do svých procesů, apod.,
- b) **zprostředkovatelé**, kam řadíme obvykle sklady, velkoobchodní organizace, dealery atd.,
- c) **externí zákazníci**, tj. jiné organizace nebo fyzické osoby, využívající dodatečné výstupy. Ne vždy jsou ale konečnými uživateli výstupů,
- d) **koneční uživatelé**, tzn. ti, kteří jsou finálními spotřebiteli našich produktů (např. restaurace jsou sice externím zákazníkem pro výrobce talířů, ale nejsou konečným uživatelem).[4]

Výčet těch nejdůležitějších procesů a činností, které by organizace pro plnění tohoto principu měly dělat:

- definování toho, kdo je pro organizaci zákazníkem, protože konečný spotřebitel nemusí být vždy jedinou skupinou zákazníků;
- systematické zkoumání a poznání požadavků zákazníků, realizované s podporou mnohých marketingových technik nebo i prostřednictvím přezkoumávání požadavků v poptávkách;
- definování cílů organizace tak, aby byly v souladu s požadavky externích zákazníků;
- systematickou komunikaci požadavků zákazníků v organizaci, vedenou a podporovanou vrcholovým vedením tak, aby byly tyto požadavky srozumitelné všem zaměstnancům;
- rychlé a efektivní plnění požadavků;
- systematické měření spokojenosti a loajality zákazníků;
- rozvoj vztahů se zákazníky.[2]

1.2 Princip vůdcovství

Podstata tohoto principu je v tom, že řídicí pracovníci musí být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům organizace svým chováním, postoji a jednáním (tím zaručují stálost účelu organizace a její strategické směřování).

Od manažerů organizací se požadují především tyto aktivity:

- systematické zkoumání a poznání potřeb a očekávání všech zainteresovaných stran;
- definování jasného a na zájmy zainteresovaných stran orientovaného poslání, vize, hodnot, politiky a strategie;
- stanovení takových cílů organizace, jež budou ve všech oblastech výzvou budoucnosti;

- vykonávání trvalé role skutečných lídrů na všech úrovních organizace (řídící pracovníci by měli být pro své podřízené přirozenou autoritou);
- účinné zapojování zaměstnanců do činností neustálého zlepšování všemi vhodnými způsoby a metodami;
- aktivní účast vrcholového managementu organizací na procesech zlepšování;
- poskytování přiměřených zdrojů pro všechny procesy (v souladu se strategií, politikou a cíli organizace);
- rozvoj podpory a oceňování lidí za jejich osobní příspěvek k naplňování strategických záměrů a cílů organizace;
- rozvoj organizačních struktur v souladu s nutností zlepšovat celkovou výkonnost organizace. [2]

1.3 Princip zapojení zaměstnanců

Organizace si uvědomují, že jejím nejcennějším kapitálem jsou znalosti a aktivity zaměstnanců.

Zde je důležité, aby organizace uskutečňovali hlavně následující procesy a činnosti:

- komunikace toho, jak jsou role a příspěvek každého ze zaměstnanců důležité pro plnění strategických cílů organizace;
- systematické odhalování bariér dosahování maximální výkonnosti zaměstnanců (realizace – pravidelné hodnocení individuální výkonnosti zaměstnanců, audity, sebehodnocení aj.);
- přidělování odpovědností a pravomocí zaměstnancům, když základním pravidlem by mělo být stanovení pravomocí až na ty nejnížší možné úrovně řízení v závislosti na ověřené a prokázané způsobilosti jednotlivých zaměstnanců;

- hodnocení výkonnosti zaměstnanců a týmů s ohledem na plnění individuálních i skupinových cílů;
- vyhledávání příležitostí k dalšímu rozvoji znalosti lidí;
- systematické sdílení nejlepších praktik v organizace (interní benchmarking, workshopy aj.);
- systematické vedení dialogu se všemi skupinami zaměstnanců ze strany vedení organizace (musí být dosaženo stavu oboustranného toku informací);
- systematické zkoumání zpětné vazby a názorů zaměstnanců (anonymní průzkumy mezi zaměstnanci, pravidelné a reprezentativní měření míry spokojenosti zaměstnanců aj.).[2]

1.4 Princip učení se

K úspěchům organizace vede systematický rozvoj způsobilosti zaměstnanců, jejich znalostí a dovedností.

Zde je důležité, aby organizace uskutečňovali hlavně následující procesy a činnosti:

- definování úrovně a rozsahu požadavků na odbornou způsobilost zaměstnanců s ohledem na současné a budoucí potřeby organizace, když tyto požadavky jsou kombinací nutného všeobecného vzdělání, speciálního výcviku, praxe a dovedností;
- plánování a uvolňování zdrojů potřebných k rozvoji způsobilosti a znalosti lidí;
- plánování přístupů, metod a rozsahu různých forem učení se organizace;
- systematická realizace výcviku a dalších forem učení se v organizaci;
- posuzování efektivnosti procesů učení se (posuzují se od efektivnějšího plnění cílů organizace);

- trvalý kariérní rozvoj všech skupin zaměstnanců;
- podpora proaktivního chování zaměstnanců při odhalování nedostatků ve výkonnosti procesů, systémů i organizace.[2]

1.5 Princip flexibilita

Současný i budoucí úspěch na otevřených trzích závisí na tvořivosti a schopnosti rychle reagovat na všechny podněty a změny. Tento princip je nejnáročnější na uvolňování investic.

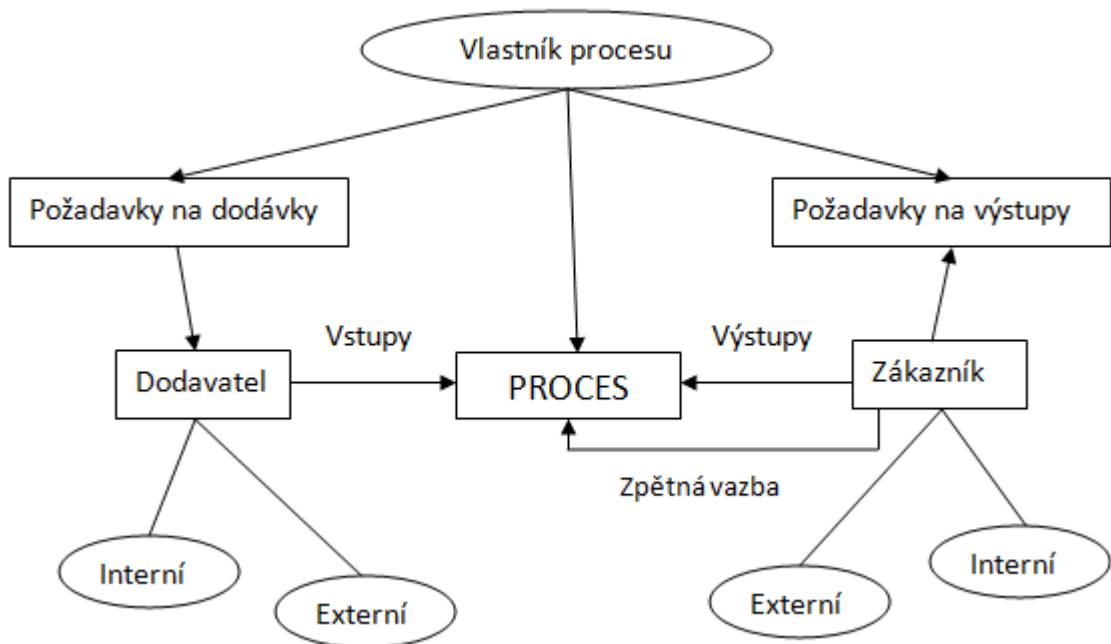
K základním činnostem patří:

- trvalé prognózování trendů ve vývoji na trzích (využívá se prognostických modelů, forecastingu apod.);
- zkracování průběžných bod navrhování a vývoje produktů i procesů s aplikací tzv. paralelního navrhování;
- zavádění elektrického obchodování a využívání počítačových sítí ve vztazích mezi obchodními partnery;
- zavádění strategie Just-in-Time a dalších logistických přístupů do vztahů s dodavateli;
- systematické inovace technologií a infrastruktury organizace (realizovaná s ohledem na ochranu životního prostředí, zvyšování bezpečnosti zaměstnanců apod.);
- zavádění efektivních přístupů k údržbě infrastruktury (systém preventivní údržby a technické diagnostiky);
- systematické zkracování průběžných dob realizace produktů všemi účinnými prostředky.[2]

1.6 Princip procesní přístup

Tento princip se ukazuje jako zásadní pro efektivní vytváření a rozvoj jakéhokoliv manažerských systémů. Efektem aplikace tohoto principu je pak zvýšená schopnost manažerů

soustředit se na klíčové procesy, zvýšená efektivnost činností organizace, nižší náklady na procesy, jednoznačné definování odpovědností a pravomocí apod.[4] Proces je soubor dílčích činností, které mění vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách. Základní model procesu je zobrazen na obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Základní model procesu. [2]

Pro praktické využití tohoto principu se od organizací vyžaduje:

- systematické definování procesů nutných pro dosahování cílů organizace a jednotlivých organizačních jednotek;
- definování rámce a struktury klíčových procesů organizace (rámec se chápou vhodně zvolená kritéria);
- jmenování vlastníků procesů s přesným vymezením jejich odpovědností a pravomocí;
- systematické monitorování a měření výkonnosti procesů pomocí vhodných ukazatelů;
- identifikaci rozhraní mezi procesy a funkcemi v organizaci, zejména pokud jde o odevzdávání výstupů z procesů;

- orientace na takové faktory zlepšování výkonnosti procesů, jako jsou např. zdroje, metody a materiály;
- posuzování rizik a důsledků působení procesů na všechny zainteresované strany.[2]

1.7 Princip systémový přístup k managementu

Tento princip v souvislosti norem ISO 9000:2000 navazuje na předcházející zásadu. Praxi to znamená, že systém managementu jakosti musí být souborem na sebe navazujících procesů, což má organizaci přinést zvýšenou efektivnost a účinnost při dosahování cílů.

K aplikaci tohoto principu organizace musí:

- definování struktury procesů v rámci systému managementu organizace (tím se zabývají diskuse a rozhodování celého týmu vrcholových manažerů);
- odhalování a definování informačních i hmotných vazeb a logické posloupnosti procesů v systémech managementu;
- odhalování bariér mezi souvisejícími procesy, které brání efektivnímu plnění cílů organizace;
- pochopení nutnosti uvolňování žádoucích zdrojů pro systém managementu jakosti, především na neustálé zlepšování výkonnosti jednotlivých procesů;
- začlenění některých specifických procesů a činností do systému managementu (požadavky na správnou výrobní praxi, validaci zvláštních proces atd.);
- systematické měření a monitorování výkonnosti systému managementu i organizace.[2]

1.8 Princip neustálé zlepšování

Všechny organizace mají vždy dostatek příležitostí k dalšímu zlepšování. Inovace by měly být orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany.[2] Jako zlepšování chápeme všechny aktivity, které vedou ke zvyšování úrovně zaměstnanců, procesů, produktů i systému managementu jakosti. V praxi rozeznáváme dva základní přístupy pro zlepšování, postupné zlepšování po krocích a zlomové zlepšování (revoluční). Pro postupné zlepšování po krocích můžeme uplatnit na všech úrovních řízení a ve všech procesech s podporou zlepšování návrhů, opatření preventivního charakteru aj. Zlomové zlepšování spočívá v dramatických změnách výkonnosti celých systémů.

Při naplňování tohoto principu musí každá organizace:

- systematicky odhalovat slabé stránky v činnostech a výsledcích organizace všemi možnými přístupy a metodami (pomocí interních auditů a sebehodnocení);
- slabé stránky chápat výhradně jako příležitosti ke zlepšování;
- na základě priorit rozhodovat o zadávání projektů zlepšování;
- projekty a cíle zlepšování orientovat především na zvyšování schopnosti plnit požadavky všech zainteresovaných stran;
- plánovat činnosti zlepšování a uvolňovat adekvátní finanční, materiálové, informační a lidské zdroje na procesy zlepšování;
- poskytovat nutný výcvik zaměstnanců k metodám a technikám zlepšování;
- systematicky měřit a monitorovat efektivnost a účinnost realizovaných zlepšení z pohledu zvyšování výkonnosti a lepší schopnosti plnit cíle organizace.[2]

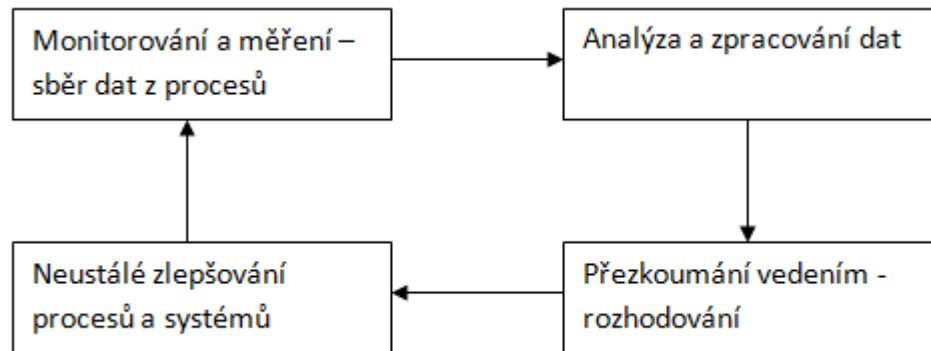
1.9 Princip management na základě faktů

Zde se vyžaduje, aby efektivní a správná rozhodnutí manažerů byla založena na hluboké analýze dat a informací, nikoli na pocitech a subjektivních názorech.

V praxi to od organizací a vedoucích pracovníků vyžaduje:

- plánování a uplatňování různých metod monitorování a měření v systémech managementu jakosti (měření a monitorování spokojenosti zainteresovaných stran);
- výcvik zaměstnanců k přípravě a objektivní realizaci těchto měření a monitorování;
- systematický a všezahrnující sběr dat ze všech procesů zařazených do systému managementu organizace;
- přezkoumání objektivnosti a spolehlivosti dat;
- systematickou analýzu a zpracování dat (využívají se statické metody a počítačová podpora);
- zpřístupňování dat všem funkcím v organizační struktuře;
- systematické přezkoumávání analyzovaných dat všemi skupinami manažerů;
- realizace rozhodnutí odvozených od poznaných trend ve vývoji ukazatelů výkonnosti. [2]

Vzájemné vazby sběru dat a vyhodnocování dat, rozhodování a neustálého zlepšování jsou znázorněny na obrázku (Obr. 3). [2]



Obr. 3. Vzájemné vazby mezi monitorováním a měřením, vyhodnocováním dat, rozhodováním a neustálým zlepšováním v systémech managementu jakosti. [2]

1.10 Princip vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli

Každá organizace nakupuje hmotné vstupy, služby, informace apod., proto je důležitá spolehlivost dodavatelů. Organizace bude pracovat efektivněji, pokud bude se svými partnery rozvíjet vztahy založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integrace.

Pro vytváření dlouhodobých partnerských vztahů s dodavateli pomáhají tyto procesy:

- definování zvláštní politiky a strategie vztahů s dodavateli, která představuje aplikaci tzv. přerozdělování politiky a strategie v rozhodování vrcholových manažerů;
- výběr klíčových dodávek podle stanoveného souboru kritérií a s tím spojené definování strategicky významných dodavatelů;
- výběr a hodnocení potenciálních dodavatelů jako odraz prevence v odběratelsko-dodavatelských vztazích;
- poskytování vhodných forem technické pomoci dodavatelů (jedná se o řešení určitých problémů u dodavatelů realizovaných na náklady odběratele, př. financování zařízení);
- systematická komunikace s dodavateli a sdělování nejlepších praktik;

- účast na společných projektech zlepšování, pokud se dodavatel k činnostem neustálého zlepšování zaváže;
- využívání optimálních forem ověřování shody dodávek;
- průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů (schopnost plnit požadavky obchodní smlouvy);
- motivace dodavatelů a vytváření podmínek k dlouhodobým vztahům.[2]

1.11 Princip společenská odpovědnost

Přijetím etického přístupu a vykonáváním činností tak, aby se daleko překračovaly minimální rámce legislativních požadavků, organizace poskytují takové služby, které jsou v souladu s dlouhodobými zájmy nejenom organizace, ale i všech zainteresovaných stran.[2]

Pro naplňování tohoto principy mají význam:

- uvědomění si role organizace v ovlivňování externího prostředí;
- efektivní implementace takových systémů managementu (systémy managementu jakosti, environmentálního managementu apod.);
- vytváření prostředí a podmínek pro zabezpečování zaměstnatelnosti lidí (rozvíjení programů pro rychlou adaptaci lidí v nových podmínkách);
- podpora regionálního školství, zdravotnictví, kulturních a sportovních akcí, efektivní z dlouhodobého rozvoje regionu, ve kterém organizace sídlí;
- systematické snižování negativních dopadů činností organizace na životní prostředí;
- racionální využívání přírodních zdrojů (hlavně těch neobnovitelných);

- systematická komunikace se zástupci zainteresovaných stran a regionu, pravdivé informování o činnosti organizace a jejích výsledcích;
- systematické zkoumání názorů a vnímání zainteresovaných stran;
- účast v nejrůznějších soutěžích o nejvýkonnějších organizace. [2]

2 MĚŘENÍ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI

Termín měření byl vymezen jako soubor operací ke stanovení hodnoty určité veličiny v daných jednotkách. V systému managementu jakosti můžeme rozlišovat dvě základní skupiny měření, technická a systémová.

Měření technická, kdy jde o stanovení hodnoty takové veličiny, která se vztahuje zejména ke hmotným výstupům procesů, tj. k výrobkům. Patří k nim měření rozměrů, mechanických, fyzikálních a jiných vlastností materiálů apod. Tato měření jsou pro nás důležitá, pokud jsou jejich výsledky nutné pro měření druhé skupiny.

Měření systémová, pro které je znakem to, že umožňují poznat a definovat chování organizačního systému, tj. systému managementu organizací. Výsledky těchto měření jsou klíčovými vstupy pro rozhodování na nejrůznějších úrovních řízení.[4]

V systémech managementu jakosti můžeme měřit spokojenost a loajalitu zákazníků, výkonnost konkurence, výkonnost procesů, sebehodnocení, výkonnost systémů a uskutečnit finanční měření.

2.1 Systémové měření a jeho význam

Systémové měření jsou důležitá hned z několika hledisek:

- shromažďují data, jejichž analýzou získáme informace, které umožní správně rozhodovat a tato rozhodnutí i účinně zavádět do života;
- umožní jasně a srozumitelně rozlišovat mezi pouhou intuicí, vnímáním a realitou;
- dokáží překonávat stereotypy v myšlení manažerů a bourat psychické bariéry;
- jasně odhalují všechny slabá místa uvnitř organizací, což vede ke zlepšování výrobků, procesů a systémů;
- umožňují mnohem preciznější řízení různých procesů;

- identifikují klíčové faktory úspěšnosti organizací;
- dovolují poznat všechny nutné vztahy mezi vstupy a výstupy procesů;
- poskytují důležité údaje pro validaci a přezkoumání všech aktivit organizací;
- umožňují propojení klíčových výsledků organizace (např. v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků) s dalšími výsledky;
- usnadňují komunikaci mezi manažery a ostatními zaměstnanci, zejména pokud lze vyjádřit výsledky měření ve finančních jednotkách;
- poskytují prostor k analýzám vztahů mezi ukazateli výkonnosti a výškou nákladů;
- jsou nejlepší bází pro oceňování úspěšnosti realizace nápravných opatření, opatření preventivního charakteru a projektů neustálého zlepšování.[1]

2.2 Požadavky na měření v systémech managementu jakosti

Systémové měření musí mít některé závažné vlastnosti, jako jsou:

- validita (tj. obecná akceptovatelnost výsledků),
- úplnost, komplexní postihnutí všech aspektů,
- dostatečná podrobnost, daná zejména počtem bodů, ve kterých jsou měření vykonávána,
- předpoklad odhalení mezer ve výkonnosti,
- dostatečná četnost měření, aby měřený proces mohl být spolehlivě sledován,
- správné načasování měření tak, aby data získala právě včas,
- požadovaná přesnost a efektivnost měření,

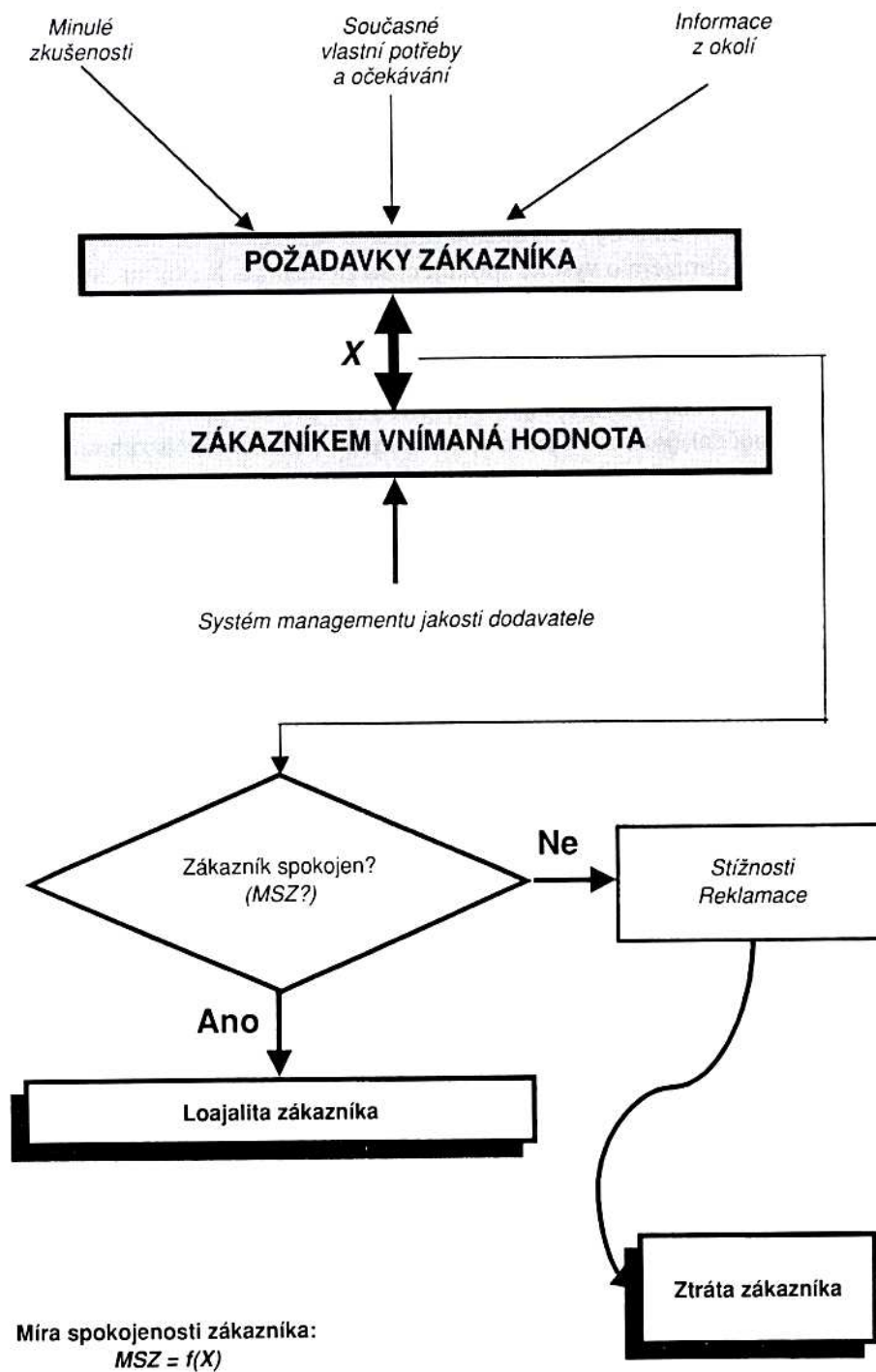
- stálost v čase a možnost převodu získaných dat na srovnatelnou základnu,
- snadná interpretovatelnost a srozumitelnost výsledků,
- odpovědnost za průběh měření a získaných výsledků,
- důvěryhodnost mezi těmi, kdo měření vykonávají, a těmi, kdo výsledky potřebují.[4]

3 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ

3.1 Pojem spokojenosti a loajality zákazníka

V běžné praxi bývá pojem **spokojenost zákazníka** velmi často špatně chápán. Nejrozšířenějším mylným porozuměním je, že spokojenost zákazníků určuje počet reklamací. Musíme si ale představit, že pokud někdo zboží reklamuje, dává nám tím najevo svoji nespokojenost. Navíc mnohé průzkumy potvrdily, že oficiální počet reklamací je zhruba 4 % z celkového počtu nespokojených zákazníků. Hlavními důvody jsou pohodlnost zákazníků, jejich přílišná slušnost, krátké záruční lhůty u některých výrobků a služeb, vysoké náklady spojené s reklamací, doba životnosti produktu, velká vzdálenost mezi místem prodeje a užíváním, věk zákazníka (převážně reklamují zákazníci věkové skupiny 25 – 45 let) apod. Zbýlých 96 % zákazníků interpretuje svoji nespokojenost neoficiálními způsoby, tj. stížností na nekvalitnost výrobku nebo služeb u dané firmy (dnes se ale v mnohých firmách tyto stížnosti neevidují a ani neřeší) anebo ventiluje svou nespokojenost svým kolegům a známým, kteří si obvykle takovou informaci nenechají jen pro sebe. Mnoho autorů potvrzuje, že špatná reklama firmy se šíří mnohem rychleji než ta dobrá. Nelze tedy říci, že nulový počet reklamací je obrazem vysokého počtu spokojených zákazníků.[1] Další mylná definice plyne z chápání, že spokojenost zákazníka je výsledkem toho, že firmy nabízejí produkty ve shodě se specifikacemi. Dané specifikace produktů vycházejí z určitých standardů. Nikdo nám ale nezaručí, že tyto standardy přesně odrážejí požadavky zákazníků.

Každý zákazník si nákupem výrobků nebo služeb chce uspokojit své životní potřeby. Následným porovnáním mezi jeho představou a skutečnou hodnotou, kterou nákupem získal, si utváří pocity spokojenosti či nespokojenosti. To znamená, že **spokojenost zákazníka je souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu**. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.[1] Z této definice si můžeme vytvořit základní model spokojenosti zákazníka (Obr. 4).



Obr. 4. Základní model spokojenosti zákazníka. [1]

Míra spokojenosti zákazníka určuje měřitelnou úroveň zákaznickova vnímání. Obecně by mělo platit, že $MSZ = f(X)$, kde MSZ je označení pro míru spokojenosti zákazníka a X definuje rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou.

Podle toho jak jsou požadavky zákazníka splněny, můžeme definovat tři stavy spokojenosti:

- a) *tzv. potěšení zákazníky*, vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje původní představy a očekávání
- b) *plná, resp. naprostá spokojenost* vnímaná realita a poskytnutá hodnota je úplnou shodou s původními představami,
- c) *limitovaná spokojenost*, vnímaná realita a poskytnutá hodnota je daleko nižší než původní představy a očekávání.

Pojem **loajalita zákazníka** je definován jako způsob chování zákazníka, projevují se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými objednávkami pozitivními referencemi do okolí. Hlavní faktory ovlivňující loajalitu zákazníků jsou potěšení zákazníka, naprostá spokojenost zákazníka, pozice dodavatele na trhu, míra vzájemné závislosti dodavatele a zákazníka a setrvačnost a pohodlnost zákazníka.[4]

Rozdíl mezi spokojeností a loajalitou je, že monitorování spokojenosti nepřihlíží k dynamice na trhu a rozsahu nabídky konkurence.[1]

3.2 Významy měření spokojenosti zákazníků

- a) Postupy měření spokojenosti a loajality zákazníků jsou neefektivnější činností při uplatňování zpětné vazby v systémech managementu jakosti.[4]
- b) Zkušenosti ukazují, že díky měření spokojenosti a loajality se organizace jsou nuceny se začít seriózně zabývat zkoumáním současných i očekávaných požadavků zákazníků. Zjištěné požadavky jsou pak rozebírány se všemi zaměstnanci organizace, jde o velmi účinný motivační nástroj.
- c) Informace získané měření spokojenosti a loajality a jejich dynamické vyhodnocování umožní vrcholovému vedení organizací poznat a sledovat i některé další ukazatele výkonnosti, včetně ukazatelů ekonomických výsledků.
- d) Vývoj míry spokojenosti a loajality zákazníka by měl být jedním z důležitých impulsů pro procesy neustálého zlepšování.[4]

3.3 Metodika měření spokojenosti externích zákazníků

Pokud chtějí organizace profesionálně a systematicky měřit spokojenost externích zákazníků, je důležité, aby přitom realizovali všechny základní kroky.

3.3.1 Definování, kdo je pro firmu zákazníkem

Zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. Každá organizace má zákazníky interní (zaměstnanci firmy) a externí (zprostředkovatelé, odběratelé a koneční uživatelé produktu či služby). Produkty a služby mají většinou více zákazníků. Můžeme uvést např. výrobci elektrotechniky, mají zákazníky jak jednotlivé prodejny, tak i konečné uživatele této elektrotechniky. Každý z těchto zákazníků má rozdílné potřeby a očekávání. Proto je důležité přesně definovat, u jaké cílové skupiny budeme měření spokojenosti zákazníků realizovat. Určení cílové skupiny zákazníků bude mít vliv na náklady spojené s měřením spokojenosti a všechny aktivity s tím spojené.

3.3.2 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Požadavek zákazníka chápeme jako transformaci hlasu zákazníka do formulací srozumitelných dodavateli, obsahující potřeby a očekávání. Potřeby jsou užítky, jež mají být určitým produktem naplněny, očekávání pak požadavky, které se týkají charakteristik, jako jsou čas, úplnost, frekvence apod. Odhalování požadavků zákazníků by mělo být standardním marketingovým procesem, v němž mohou být požadavky členěny z různých hledisek.

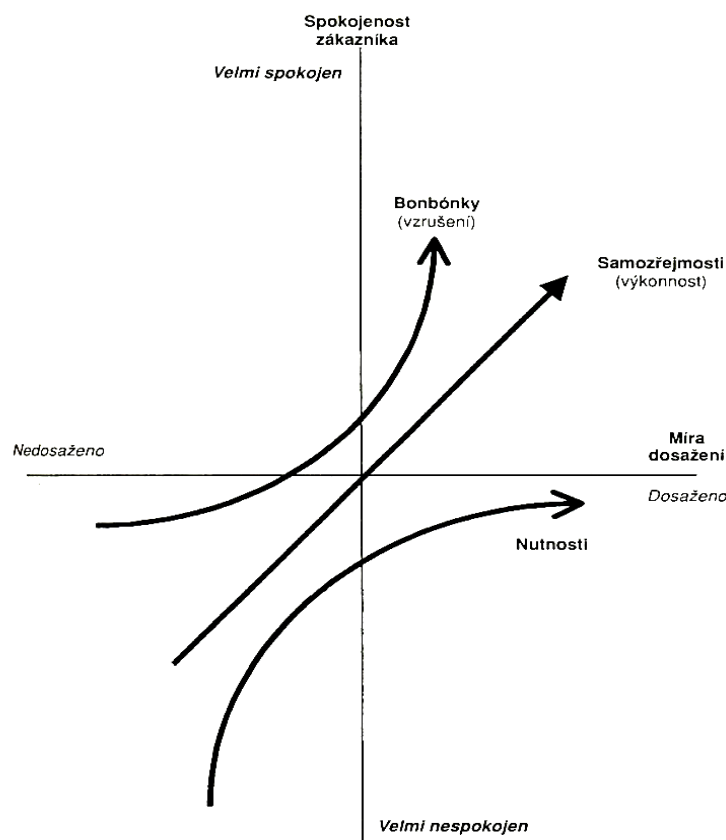
Např. podle hlediska času existují požadavky současné a budoucí, podle hlediska stavu rozlišujeme požadavky emocionální a racionální a podle hlediska úrovně může jít o požadavky primární a sekundární.[4]

Členění požadavků podle Kana (Obr. 5), který předpokládá, že u jakéhokoliv výrobku (nebo služby) mohou být vymezeny tři skupiny požadavků ovlivňující míru spokojenosti zákazníků.

- *Bonbónky*, což je malá skupina požadavků, pro které je typické to, že když je zákazník nedostane nebo nevyužije, nesníží to jeho reálnou spokojenost. Naopak ale platí, že jejich využitím zažije zákazník stav příjemného vzrušení nad tím, co mu bylo poskytnuto.

Příkladem může být nabídka občerstvení u obuvníka, když zákazník čeká na okamžitou opravu.

- *Samozřejmosti*, což je velká skupina požadavků souvisejících s plněním funkcí daného produktu. Například každý cestující samozřejmě očekává, že jej dopravní společnost dopraví co nejrychleji na místo, které si zákazník zvolil, každý od vysavače očekává, že pomůže odstranit prach a špínu z podlahy, atd.
- *Nutnosti*, tj. opět malé množství požadavků, pro které je charakteristické to, že v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníka. Mohou být spojeny s legislativně stanovenými požadavky, např. s hladinou hlučnosti, dobou spotřeby potravin apod., jejich neplnění vede obvykle ke ztrátě zákazníků.[1]



Obr. 5. Kaniz model spokojenosti zákazníka. [1]

Můžeme členit i tzv. **znaky spokojenosti**. Jsou to měřitelné a neměřitelné znaky zajišťující, že požadavky zákazník budou splněny, a přímo podmiňující míru jeho vnímání daného

výrobku nebo služby.[4] Pro definování znaků spokojenosti zákazníků se používají dvě základní metody, metoda rozvoje znaků jakosti a metoda naslouchání hlasu zákazníka.

Metoda rozvoje znaků jakosti

Aktivními účastníky zde nejsou reální ani potencionální zákazníci, ale zaměstnanci organizace, která daný produkt vyrábí a dodává. Jde o to, aby se zaměstnanci dokázali vcítit do role budoucích zákazníků a definovali požadavky zákazníků. Metoda vyžaduje zkušeného moderátora, aby mohl aplikovat při vedení skupiny zaměstnanců brainstorming, afinitní diagram apod. Výhodami jsou nenákladná metoda a rychlá aplikace. Hlavní nevýhoda je, že jde o méně objektivní metodu oproti metodě naslouchání hlasu zákazníků.

Metoda naslouchání hlasu zákazníka

Charakteristickým prvkem metod naslouchání hlasu zákazníků je fakt, že zde pracujeme se vzorkem současných, resp. potencionálních zákazníků, přičemž není podstatné, zda jde o zákazníky vlastní či zákazníky konkurence.[1] K vhodným metodám naslouchání hlasu zákazníků patří diskuse v ohniskových skupinách, přímá interview s jednotlivci, dotazníková metoda a metoda kritických událostí.

Diskuse v ohniskových skupinách

Ohniskovou skupinou je skupina 6 až 12 skutečných nebo potenciálních zákazníků. Jako "ohniskovou" skupinu ji označujeme proto, že je tvořena zástupci konkrétního okruhu zákazníků (např. aktivních sportovců, firem do 50 zaměstnanců) a v diskusi je věnována pozornost pouze úzkému tematickému okruhu otázek (ty jednoznačně směřují k odhalení skupiny znaků výrobků a služeb, ovlivňujících jejich spokojenost).

S účastníky ohniskové skupiny je vedena moderovaná diskuse. Úloha moderátora je velmi důležitá: musí účastníky podporovat a motivovat k takové diskusi, ve které jsou svobodně sdělovány názory účastníků, má však bránit dominanci pouze malé části skupiny a vhodně může využívat např. předem sestaveného dotazníku - ne však k tomu, aby jej účastníci skupiny vyplňovali. Délka diskuse by neměla přesáhnout dvě hodiny a moderátor musí všechny výsledky diskuse zaznamenávat. Pokud je to potřeba, má skupina k dispozici

vhodné technické pomůcky (počítač, flipchart apod.). [4]

Přímá interview s jednotlivci

Tazatel zde klade jednotlivým účastníkům dotazy podle předem vytvořených schémat (dotazníků) tak, aby výsledkem byl pokud možno ucelený seznam požadavků zákazníků, resp. znaků jejich spokojenosti. Sám rozhovor by měl trvat maximálně jednu hodinu a tazatel může pomoci dotazovaným osobám rozvíjet jejich názory kladením dodatečných, nepřipravených otázek.[1]

V souvislosti s využitím výše uvedených metod je důležité si uvědomit tyto skutečnosti:

- k definování stejného počtu požadavků zákazníků, resp. znaků spokojenosti, je nutný asi dvojnásobný počet interview než diskusí v ohniskových skupinách,
- zatímco v průměru 5 interview odhalí asi 50 % požadavků a znaků, 25 interview s jednotlivci odhalí už asi 98 % všech požadavků a znaků.

Měli bychom si uvědomit, jak důležité je pro objektivitu výsledků volit počet interview a diskusí v ohniskových skupinách i čas jejich trvání!

Dotazníková metoda

Je typickou metodou nepřímého styku. Vzorku zákazníků je zaslán předem vytvořený dotazník, jenž musí být konstruován tak, aby umožnil po zpracování údajů poznání souboru požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti se zamýšleným produktem. Je vhodné, aby odpovědní pracovníci organizace v dotazníku naznačili, resp. ilustrovali, některé možné požadavky a znaky, aby je mohli respondenti doplňovat a rozvíjet. Struktura dotazníku však musí v každém případě umožňovat jednotné vyhodnocení údajů.[4]

Metoda kritických událostí

Jde pravděpodobně o nejlepší způsob definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti, vyvinutý Flanaganem už v r. 1954. Pod pojmem "kritická událost" je třeba vidět

naprosto konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k pozitivní nebo negativní zkušenosti s využitím daného nebo podobného produktu. Každá kritická událost by se měla vyznačovat těmito základními vlastnostmi:

- musí popisovat chování vlastního produktu nebo toho, kdo produkt poskytuje,
- musí být specifická, tj. popisovat pouze jeden určitý aspekt chování,
- musí být jednoznačná, aby neumožňovala rozdílnou interpretaci,
- musí se opírat o zkušenost toho, kdo událost popisuje.[1]

Smyslem všech popsanych metod je co nejdokonaleji vymezit všechny podstatné požadavky zákazníků a strukturu těch znaků, které přímo ovlivňují pozitivní, resp. negativní pocity zákazníků. Jakmile jsou tyto znaky identifikovány, musí být stanovena jejich závažnost, k čemuž může posloužit alokační metoda nebo metoda párového porovnání. Bez poznání těchto znaků nelze spokojenost zákazníků objektivně monitorovat a měřit![4]

3.3.3 Návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj aplikace principu zpětné vazby. Bud' jsou využívány jako nástroj nepřímého kontaktu se zákazníky, nebo jako základní pomůcka tazatelů při metodách přímého styku, např. při rozhovorech. Proto je nutné věnovat adekvátní pozornost jejich přípravě.

Tvorba dotazníků by měla zahrnovat tyto kroky:

- definování otázek pro dotazníky,
- volbu vhodného formátu dotazníků,
- popis vstupních informací pro zákazníka,
- definitivní uspořádání dotazníků.[4]

Definování otázek pro dotazníky

Otázky, které se objeví v dotazníku, by měly s dostatečnou přesností umožnit analýzu pocitů zákazníků, spojených s jejich zkušenostmi a s projevy všech předtím definovaných znaků spokojenosti. Počet otázek by měl být přitom co nejnižší.[4] Ze zkušenosti se hovoří, že

celkový počet otázek v dotazníku by neměl přesáhnout 15. U otázek klademe důraz na jednoznačnost, konkrétnost a srozumitelnost pro respondenty. Nesmí se také zapomínat, že formulace otázek musí umožňovat následnou kvantifikaci míry spokojenosti zákazníků a celková struktura dotazníku musí odpovídat předpokládané strukturalizaci dat. Proto by soubor otázek měl obsahovat otázky o celkové spokojenosti zákazníků, otázky týkající se spokojenosti s jednotlivými znaky, otázky týkající se informací o respondentovi.

Důležité zásady pro formulování otázek:

- otázky musí být jednoznačné, ne příliš dlouhé a musí být na ně jednoznačná odpověď,
- směřovat vždy na konkrétní znak spokojenosti zákazníka,
- nepoužívat technické, odborné a cizí slova a formulace,
- formulace otázek nesmí v respondentovi vzbuzovat pocit, je mu vnucována forma a náplň odpovědi.

Volba vhodného formátu dotazníků

Je velmi důležitým krokem zejména s ohledem na požadavky budoucí kvantifikace míry spokojenosti zákazníků. Jako použitelné se jeví pouze formát checklistů a Likertův formát (popř. numerický).

Formát checklistů je založena na tom, že respondent se zde setkává se sadou vyhlášení, na které reaguje pouze "ano"- "ne", resp. "souhlasím" - "nesouhlasím". Výsledkem je dvoustavové hodnocení spokojenosti, přičemž kladná reakce je výrazem pozitivního vnímání zákazníka, záporná reakce pak odezvou negativní. Tento formát je sice pro účely vyhodnocení velmi jednoduchý, ale umožní jen hrubý odhad míry zákaznickovy spokojenosti. Pro účely exaktnějších měření je tak nevhodný.

Likertův formát vychází z toho, aby každý respondent měl možnost vícestavového (škálového) hodnocení. Nejpoužívanější alternativy Likertova formátu jsou uvedeny na obrázku (Obr. 6). Většinou se používá pětistupňová hodnotící škála (její výhodou je to, že je lidem nejsrozumitelnější). V některých situacích je vhodné aplikovat ještě podrobnější hodnotící stupnici (až desetistupňovou), jindy můžeme vystačit s třístupňovou škálou. Rozsah hodnotící škály není normativně stanoven. Významnou výhodou Likertova formátu je tedy to, že

dává respondentům možnost variability hodnocení a organizaci garantuje vyšší spolehlivost a přesnost výsledků v porovnání s použitím checklistů.[4]

	Silný souhlas	Slabý souhlas	Ani souhlas ani nesouhlas	Slabý nesouhlas	Silný nesouhlas
<i>Chování obsluhujícího personálu bylo bezvadné</i>					

	Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
<i>Chování obsluhujícího personálu</i>					

Formát numerický

<i>Chování obsluhujícího personálu</i>									
Velmi nespokojen					Velmi spokojen				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Obr. 6. Příklady Likertova formátu.

Popis vstupních informací pro zákazníka

Nutnou podmínkou správnosti odpovědí respondentů je to, aby věděli, jak mají při reakcích na otázky a vyplňování dotazníků postupovat. Informace tohoto typu jsou zvláště důležité, pokud je pro sběr dat využita klasická dotazníková metoda, v případě přímých interview může tyto informace podat tazatel.

Tyto tzv. vstupní informace mají několik funkcí, např.

- vysvětlit účel a cíle dotazování,
- poskytnout vyčerpávající a srozumitelný návod k vyplnění dotazníku,
- vysvětlit, kdo a jakým způsobem bude údaje z dotazníku zpracovávat,
- vysvětlit, co znamená navržená hodnotící škála, pokud je využit Likertův formát,
- objasnit smysl některých otázek, pokud z nich přímo nevyplývá,
- naznačit formu motivace respondenta k vyplnění a zaslání dotazníku apod.

Tuto část tvorby dotazníků není možné vůbec podceňovat. Spolehlivost získaných informací totiž často snižují nepřesné odpovědi respondentů, vyvolané právě tím, že si nejsou

jisti, jak danou otázku chápat a zda postupují při vyplňování dotazníků správně.[1]

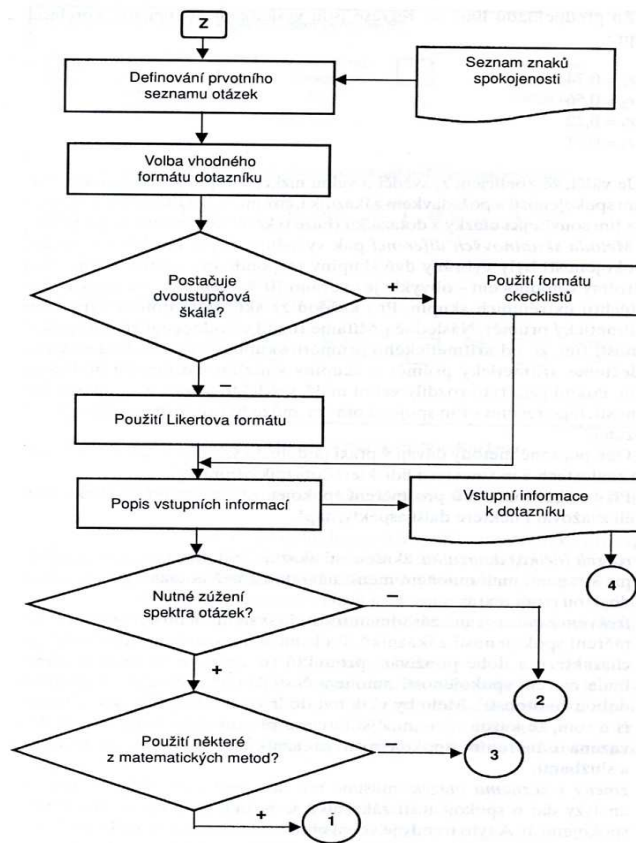
Definitivní uspořádání dotazníků

Struktura dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků by měla mít tři základní části:

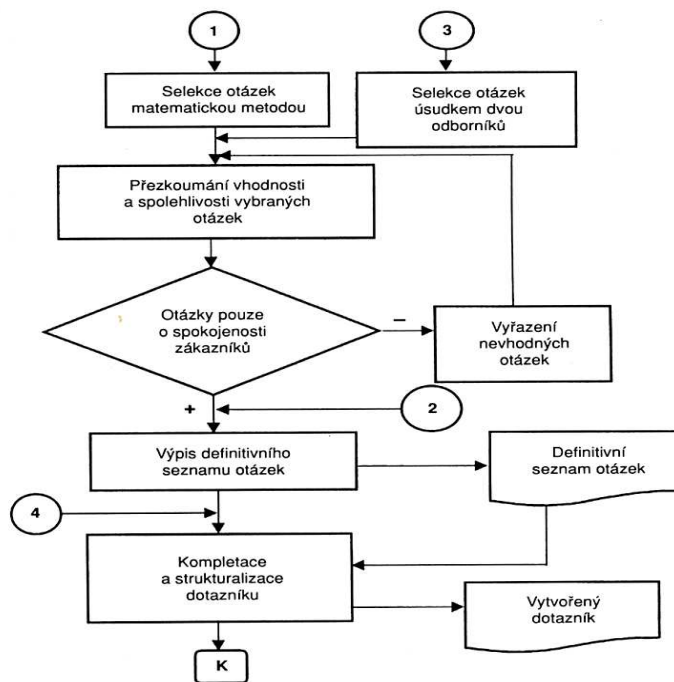
- a) otázky souhrnného charakteru, jež mohou vést i k poznání budoucího chování zákazníků,*
- b) otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky (tato část by měla pochopitelně představovat nosnou část dotazníku),*
- c) všeobecné otázky segmentace zákazníků. U průmyslových zákazníků to mohou být otázky orientované na velikost odběratelské organizace, charakter jejích produktů, formu využití našich dodávek apod. U individuálních zákazníků může být zajímavá segmentace podle věku, pohlaví, místa bydliště, důvodu nákupu atd. Tyto otázky jsou důležité pro vyhodnocování údajů z dotazníků a jejich analýzy. [4]*

Při tvorbě dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků bychom však měli zvažovat i další aspekty, např. rozsah dotazníku, frekvence dotazování, změny v seznamu otázek a zachování anonymity respondentů a důvěryhodnosti informací.

Vývojový diagram tvorby dotazníků je zobrazen na následujících obrázcích (Obr. 7 a Obr. 8)



Obr. 7. Vývojový diagram tvorby dotazníku. [1]



Obr. 8. Vývojový diagram tvorby dotazníku

(pokračování). [1]

3.3.4 Stanovení velikosti výběru

Většinou je celkový počet zákazníků příliš vysoký na to, abychom mohli bez extrémně vysokých nákladů zkoumat jejich míru spokojenosti. U některých případů, např. potravinářských výrobků, cestujících v dopravních prostředcích apod., jsou většinou koncoví uživatelé anonymní. Proto je v takových situacích nutné realizovat výběr respondentů, tzv. vzorkování zákazníků. V rámci tohoto procesu se řeší stanovení velikosti (rozsahu) výběru respondentů, výběr respondentů tak, aby vzorek byl dostatečně reprezentativní, určení konfidenční úrovně (tj. stupně spolehlivosti údajů) atd.

Vzorkováním zákazníků budeme rozumět proces výběru určitého počtu respondentů z celého známého objemu (souboru) zákazníků tak, aby byly garantovány na tomto výběru takové výsledky, jaké by přineslo zkoumání celého souboru zákazníků. Nejde o snadnou úlohu, protože je nutné garantovat tzv. reprezentativnost vzorku, tj. schopnost tohoto výběru reprodukovat s požadovanou spolehlivostí názory celého souboru všech zákazníků. V zásadě existují tři základní přístupy k podobnému vzorkování, metoda Census, úsudková metoda a statické metody. Jejich hlavní charakteristiky jsou uvedeny v tabulce (Tab. 3).[1]

Tab. 3. Charakteristiky metod vzorkování zákazníků. [4]

Metoda	Hlavní charakteristika	Dílčí charakteristiky
Census	Velikost výběru se rovná velikosti souboru	<ul style="list-style-type: none"> · vzorek je plně reprezentativní · vhodná tam, kde je nutná zpětná vazba všech zákazníků · podmínkou je snadná dostupnost dat o zákaznících · vysoce nákladná
Úsudková	Výběr závisí na úsudku těch, kteří vzorkování realizují	<ul style="list-style-type: none"> · snadno realizovatelná · méně náročná na zdroje · spolehlivost údajů nízká
Statistická	Výběr zákazníků je náhodný	<ul style="list-style-type: none"> · možné určení pravděpodobnosti toho, že výběr reprezentuje celý soubor · zobecnění výsledků na celý soubor je možné

3.3.5 Výběr vhodné metody sběru dat

Určení vhodné metody sběru dat závisí na rozsahu výběru respondentů, uvolněných zdrojích pro měření spokojenosti zákazníků, technických možnostech firmy zajišťující sběr dat

a požadavcích na návratnost dotazníků. V praxi se využívají metody pomocí telefonu, klasické nebo elektronické pošty, Internetu, osobních rozhovorů se zákazníky a metodou „pro formy“ (zákazníci mají možnost reagovat na dotazníky při východech z obchodních center, po poskytnutí služby). Každá metoda sběru dat ale vyžaduje, aby organizace měla dostatečné informace o zákaznících, telefonní čísla, e-mailové adresy apod. **Důležité je garantovat ochranu všech osobních údaj v databázích.**

Metoda sběru dat pomocí telefonů

Jde o poměrně rozšířenou metodu sběru dat.

Výhody:

- jsou metoda přímého styku,
- vysoká odezva (až 80%),
- možnost okamžitého vyhodnocování.

Nevýhody:

- vysoké náklady,
- obtížnost získání telefonních čísel zákazníků.

Metoda sběru dat pomocí klasické pošty (poštou zasílané dotazníky)

U této metody nemusí být měření spokojenosti skutečně objektivní. Respondent nemusí odpovědět na některé otázky správně (otázky jsou nesrozumitelné) nebo neodpoví vůbec. Organizace, které se rozhodnou použít tuto metodu musí zaručit, aby získali zpět dostatečný počet dotazníků. K tomu mohou použít několik možností: už při zadání odhadnout procento návratnosti a podle toho úměrně zvýšit počet dotazníků; zasláním dalších dotazníků, dokud se ve stanoveném termínu nevrátí určitý počet vyplněných dotazníků od původně vybraného vzorku zákazníků; účinnou motivací respondentů.

Výhody:

- nízké náklady,
- použití i pro případ velkých vzdáleností.

Nevýhody:

- metoda nepřímého styku,
- malá odezva (7 až 50%),
- nutnost motivace zákazníků (formou poskytování výhod, věnováním dáreků apod.).

Metoda sběru dat pomocí elektronické pošty**Výhody:**

- vysoká odezva,
- možnost okamžitého vyhodnocování,
- rychlost získání dat,
- možnost napojení průmyslových zákazníků on-line.

Nevýhody:

- metoda nepřímého styku,
- malá procento zákazníků napojených na Internet.

Metoda sběru dat přímými pohovory

Tato metoda je nejspolehlivější.

Výhody:

- metoda přímého styku,
- vysoká odezva (většinou 100%).

Nevýhody:

- vysoké náklady při větších vzdálenostech,
- nutnost operativní evidence všech dotazovaných,
- obtížné dodržení struktury vzorku.

Metoda sběru dat pomocí „pro formy“

Tato metoda by neměla být v systémech managementu jakosti uplatňována (vysoká nespolehlivost údajů).

Výhody:

- nízké náklady.

Nevýhody:

- nízká odezva,

- nemožnost exaktního vzorkování,

- reakce od zákazníků s extrémním vnímáním.

3.3.6 Tvorba postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti

Vyhodnocování dat je možné realizovat s podporou standardních statistických nástrojů. Při vyhodnocování dat je důležité si uvědomit některé skutečnosti: různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou závažnost, rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků, s výsledky vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků mají být seznamováni všichni zaměstnanci firmy (nikoliv jen vrcholové vedení). Ve světě nejrozšířenější forma kvantifikace míry spokojenosti zákazníky vede k výpočtům indexů spokojenosti.

Výpočet indexů (který byl vytvořen na katedře kontroly a řízení jakosti VŠB-TU Ostrava) je postaven na předpokladu, že pro posuzování vnímání zákazníků použijeme vícestupňovou Likertovu škálu a je nutné stanovit závažnost jednotlivých znaků spokojenosti některou z expertních metod (např. metoda párového porovnání, alokační metodou apod.). Dále se předpokládá, že znaky spokojenosti mohou být téměř vždy rozlišeny jak pro hmotné výrobky, tak i pro poskytované služby.

Index spokojenosti zákazníků I_{sz} je formován vztahem:

$$I_{sz} = \frac{I_{ss} + k \cdot I_{sv}}{k + 1}, \quad (1)$$

kde I_{sz} - dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb,

I_{sv} - dílčí index spokojenosti se znaky výrobku,

k - konstanta vyjadřující podíl znaků spokojenosti výrobku na celkové spokojenosti zákazníků (je určena dodávající organizací na základě průzkumů u zákazníků).

Dílčí index spokojenosti se znaky služeb se počítá vztahem

$$I_{ss} = \sum_{i=1}^N w_{is} \cdot S_i, \quad (2)$$

kde N - počet znaků spokojenosti zákazníků se službami,

w_{is} - váha i -tého znaku spokojenosti se službami. Musí platit, že,

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1 \quad (3)$$

S_i - hodnocení míry spokojenosti s i -tým znakem služeb vybranými zákazníky:

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^n S_{ix}}{n} \quad (4)$$

S_{ix} - hodnocení i -tého znaku spokojenosti se službami x -tým zákazníkem. To závisí na použité Likertově škále a vyjádřeno může být v %, bodech apod.,

n - rozsah výběru (resp. velikost vzorku), tj. celkový počet zákazníků, u kterých je měření spokojenosti realizováno.

Podobně i pro dílčí index spokojenosti zákazníků se znaky výrobku platí

$$I_{sv} = \sum_{j=1}^M w_{jv} \cdot V_j, \quad (5)$$

když M – celkový počet znaků spokojenosti zákazníka s výrobkem,

w_{jv} - váha j -tého znaku spokojenosti s výrobkem. Musí platit, že,

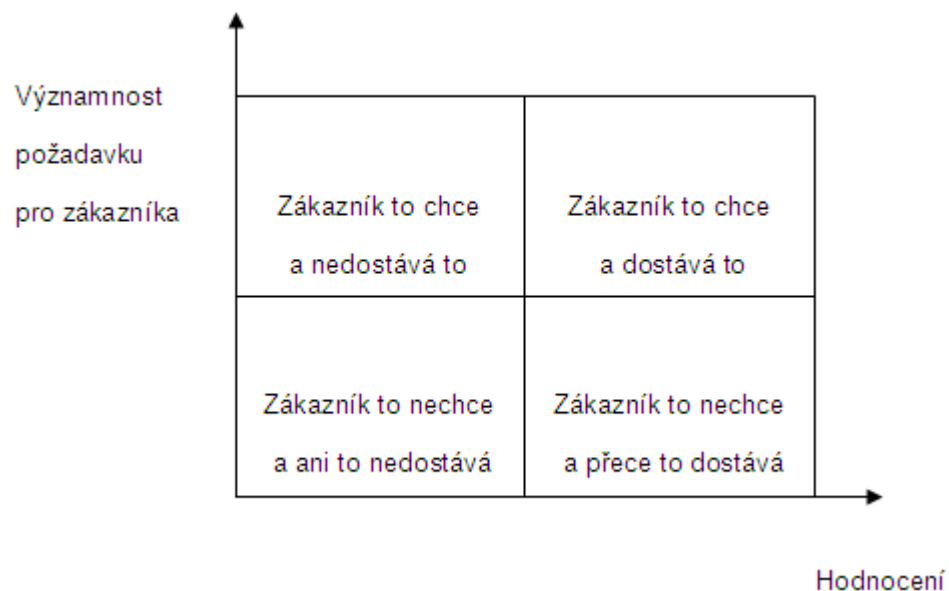
$$\sum_{j=1}^M w_{jv} = 1 \quad (6)$$

V_i - hodnocení míry spokojenosti s j-tým znakem výrobku na výběru zákazníků

$$V_j = \frac{\sum_{x=1}^n V_{jx}}{n} \quad (7)$$

V_{jx} - hodnocení j-tého znaku spokojenosti s výrobkem x-tým zákazníkem ve výběru o velikosti n zákazníků.

Grafické vyhodnocování dat pomocí tzv. okna zákazníka. K jeho využití potřebujeme poznat hodnoty spokojenosti zákazníků s jednotlivými znaky a také závažnost těchto znaků. Základní tvar okna zákazníka je na obrázku (Obr. 9). Osa x je věnována záznamu hodnocení jednotlivých znaků spokojenosti u celého vzorku zákazníků, osa y patří významnosti znaků. Průměrné hodnoty míry spokojenosti se znaky a významnosti znaků rozdělují okno na čtyři kvadranty.



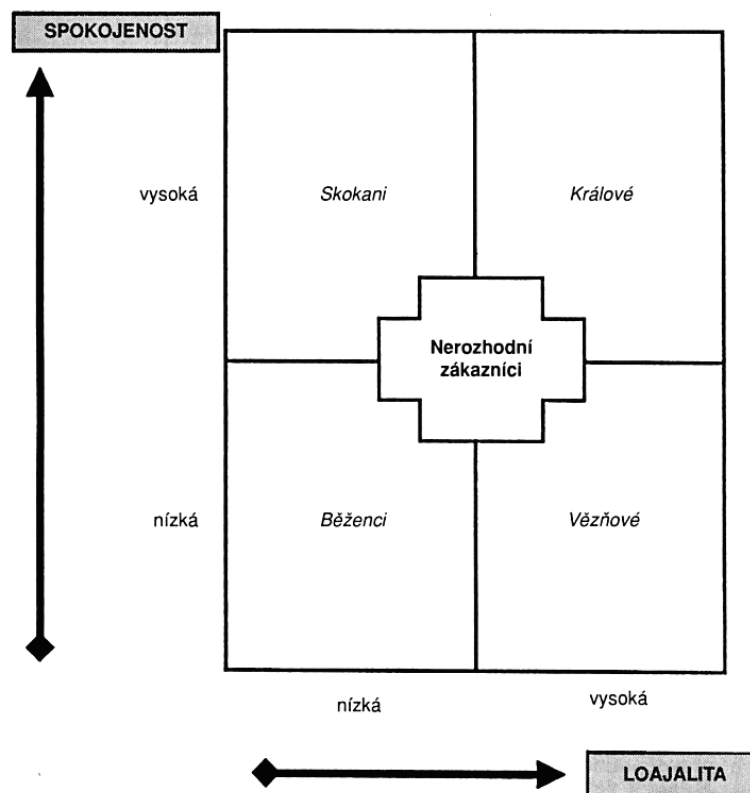
Obr. 9. Okno zákazníka. [4]

3.3.7 Využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování

Výsledky měření spokojenosti zákazníků musí být středem soustavné pozornosti všech manažerů. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti mají být chápány jako jednoznačné varování před blízkými ekonomickými problémy a zejména jako vstupy pro přijímání účinných projektů zlepšování. Je prokázáno, že zvyšování míry spokojenosti externích i interních zákazníků je nejdůležitějším předpokladem zachování jejich loajality, tj. i dosahování dlouhodobé finanční úspěšnosti. Z těchto důvodů je nutné chápat výstupy procesů monitorování a měření spokojenosti zákazníků za zásadní informační vstupy pro procesy přezkoumávání systému vedením. Zde by mělo být rozhodnuto o tom, kam budou směřovány zdroje do projektů zlepšování.[4]

3.4 Měření loajality zákazníků

Pouhé měření spokojenosti zákazníků nemusí být vždy spolehlivým měřením z pohledu budoucího chování zákazníků a s tím spojených ekonomických výsledků organizací. Složitost vztahů mezi spokojeností a loajalitou zákazníků nám udává tzv. matice spokojenosti a loajality zákazníků (Obr. 10).



Obr. 10. Matice spokojenosti a loajality zákazníků. [4]

Podle očekávaného chování můžeme charakterizovat některé typické skupiny zákazníků:

- *skokani*, kteří se zejména díky velké konkurenční nabídce, malé rozdílnosti v hodnotě pro zákazníka a nezatíženosti stereotypy budou často měnit značku nakupovaných výrobků;
- *králové*, pro které vysoká míra spokojenosti bude ztotožněna s jejich věrností dosavadnímu dodavateli, jen tato skupina je spolehlivou zárukou ekonomických výsledků organizací;
- *běženci*, je o tzv. nespokojené zákazníky (mají možnost jiné lepší nabídky na trhu);
- *vězňové*, tj. zákazníci, kteří z důvodu neexistence konkurenční nabídky, stereotypů ve svém chování, resp. odhadovaných vysokých nákladech na změnu dodavatele jsou nuceni zůstat věrnými klienty (i přes svoji nízkou spokojenost).

Měřit nebo monitorovat loajalitu zákazníků můžeme pomocí měření budoucích záměrů zákazníků, měření tzv. efektivní loajality a měření prostřednictvím získaných a ztracených zákazníků.

Měření budoucích záměrů

Součástí otázek souhrnného typu mohou být i některé otázky směřující právě k budoucím záměrům. Podle formulace otázek a odpovědí, např. pomocí Likertovy škály, můžeme seřadit zákazníky do pěti skupin uvedené v tabulce (Tab. 4).

Tab. 4. Tabulka pro hodnocení stupně loajality zákazníků. [4]

Typ otázky Stupeň loajality	Pokud budete v budoucnu nakupovat	Doporučil byste náš produkt partnerům a známým	Domníváte se, že objem vašich nákupů našich produktů bude	Z toho odhadovaná pravděpodobnost opakovaných nákupů v %
Velmi loajální zákazník	vybere si náš produkt bez váhání	zcela určitě	významně stoupat	větší než 80 %
Mírně loajální zákazník	pravděpodobně si náš produkt koupí	pravděpodobně	mírně stoupat	60–80 %
Indiferentní zákazník	bude zkoumat opětovný nákup našeho produktu	neví	bude stabilní, beze změny	40–60 %
Velmi nejistý zákazník	bude váhat a asi si náš produkt už nevybere	pravděpodobně ne	bude mírně klesat	20–40 %
Ztracený zákazník	určitě si náš produkt už nekoupí	zcela určitě ne	bude významně klesat	menší než 20 %

Měření efektivní loajality

Měřit celkové efekty věrnosti zákazníků přímo ekonomickými ukazateli (typu zisku, změn cash-flow apod.) je velmi obtížné, tyto ukazatele mohou být ovlivněny i řadou jiných tržních faktorů, proto se téměř všechny přístupy snaží využívat k tomuto účelu nepřímých ukazatelů efektivnosti loajality. Patří mezi ně ukazatelé setrvání zákazníků, dlouhodobosti vztahů a pronikání na další trhy.

Ukazatel setrvání zákazníků – setrvání zákazníků je důležitým znakem loajality a může být tedy kvalifikováno jako poměr počtu zákazníků na konci a na začátku určitého období. Tento ukazatel je dán poměrem:

$$U_{sz} = \frac{Z_{kr}}{Z_{zr}}, \quad (8)$$

kde U_{sz} - ukazatel setrvání zákazníků,

Z_{kr} - počet zákazníků na konci běžného roku, nesmí zde být zahrnuti nově příchozí zákazníci v rámci sledovaného roku,

Z_{zr} - počet zákazníků na začátku běžného roku.

Dalším ukazatelem setrvání zákazníků může být také objem obchodů na jednoho zákazníka, používá se v případech, kdy nelze použít vztah (8) a je dán vztahem:

$$U_{oz} = \frac{O_o}{Z}, \quad (9)$$

kde U_{oz} - ukazatel obchodů na zákazníka,

O_o - objem obchodů organizace ve sledovaném období např. v Kč,

Z - celkový počet zákazníků organizace v daném období.

Ukazatel dlouhodobosti vztahů – je prokázáno, že zvyšování zisku je také funkcí dlouhodobosti obchodních vztahů, základním ukazatelem je poměr:

$$U_d = \frac{D_{sz}}{Z}, \quad (10)$$

kde U_d - ukazatel dlouhodobosti vztahů se zákazníky,

D_{sz} - celková doba vztahů se zákazníky počítaná jako součet dob všech uzavřených obchodních smluv o dodávkách (např. v letech),

Z - celkový počet zákazníků organizace s uzavřeným kontraktem.

Ukazatel pronikání na další trhy – pozitivní reference se mohou z ekonomického hlediska pozitivně odrazit ve zvyšujícím se podílu na trhu. Podíl našich zákazníků na trhu je užitečným ukazatelem pronikání na trhy:

$$P_t = \frac{O_o}{P_z} \cdot 100, \quad [\%] \quad (11)$$

kde P_t - podíl našich produktů na trhu,

O_o - celkový objem našich obchodů ve sledování období,

P_z - tzv. celkový potenciál zákazníků, což je celkový objem stejných produktů (televizorů), který je schopen určitý trh absorbovat ve sledování období. [4]

Měření prostřednictvím získaných a ztracených zákazníků

Některé organizace považují za velmi významný indikátor výkonnosti sledování počtu nově získaných, resp. ztracených zákazníků v závislosti na čase. Vhodnými ukazateli pro tento typ měření jsou samozřejmě absolutní počty takových zákazníků, nebo poměr získaných, resp. ztracených zákazníků k celkovému počtu klientů organizace v určitém období.[4] Samotné měření není významné. Je důležité, aby organizace co nejdříve navázala se ztracenými zákazníky přímý kontakt a analyzovala jejich chování a příčinu jejich odvrácení se od organizace. Měření loajality tedy vede k projektům neustálého zlepšování.

Procesy měření loajality jsou vyžadovány pouze EFQM Modelem Excellence, nový soubor norem ISO 9000:2000 s tímto pojmem vůbec neoperuje, což považujeme za slabou stránku současné koncepce ISO pro budování systémů managementu jakosti.

Všechna měření v systémech managementu jakosti budou zcela zbytečná, nebudou-li se jimi vedoucí pracovníci systematicky zabývat!

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 STANOVENÍ CÍLŮ

Jak již bylo řečeno, maximalizace spokojenosti a loajality zákazníků je jednou ze základních funkcí moderního systému managementu jakosti. Spokojenost a loajalita zákazníků může být značně proměnlivá a závislá na působení řady faktorů. Pro podniky je významným ukazatelem, který je třeba neustále sledovat a tyto výsledky převádět do praxe.

Společnost Martin Švajda měla za požadavek zpracování diplomové práce na téma spokojenost zákazníků a její zadání znělo: *Hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě Martin Švajda.*

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit stávající systém hodnocení spokojenosti zákazníků, navrhnout nový systém měření, vyhodnotit navrženou metodiku a všechna získaná data. Tento způsob měření by měl sloužit jako zpětná vazba pro management společnosti. Posledním cílem bylo navrhnout procesy pro zlepšování spokojenosti odběratelů.

4.1 Firma MARTIN ŠVAJDA

Firma působí na trhu od 1. 3. 1999 a sídlí v průmyslovém areálu u Napajedel. Firma se nejdříve zabývala povrchovou úpravou kovů a tepelným zpracováním kovů. V posledních letech se ale zaměřila jen na povrchovou úpravu kovů. V současnosti má více jak 140 stálých odběratelů z celé České republiky. Již několik let s firmou spolupracují také zahraniční zákazníci.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ FIRMY

Společnost Martin Švajda doposud nepoužívala žádnou z metod měření spokojenosti zákazníků.

Vedení společnosti hodnotilo spokojenost svých klientů pouze podle:

- 1) množství zakázek;
- 2) počtem reklamací;
- 3) ročním obratem.

Hodnotit spokojenost zákazníků podle počtu reklamací je chybné, jak jsme již vysvětlili v teoretické části této práce.

Naše měření bude tedy prvotním odborným hodnocením spokojenosti zákazníků. Pro tento účel byla vybrána dotazníková metoda.

6 NÁVRH METODIKY HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ

Metoda a i následný dotazník byl navržen ve spolupráci s vedením firmy.

6.1 Požadavky firmy Martin Švajda

Hlavním požadavkem společnosti Martin Švajda bylo zpracování dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků. Dotazování by se mělo zaměřit na zákazníky firmy, kteří by v pravidelných intervalech (např. jedenkrát ročně) zhodnotili svou spokojenost se službami. Jde především o získání zpětné vazby odběratelů na kvalitu, přátelskou komunikaci zaměstnanců a vedení se zákazníky a rychlost reakce na splnění jejich potřeb a požadavků.

6.2 Metodologie

Jelikož jde o prvotní měření spokojenosti zákazníků v této firmě, bylo důležité vybrat tu správnou metodu měření spokojenosti zákazníků. Nakonec byla vybrána dotazníková metoda. Bylo to zejména pro relativní nenáročnost a jednoduchost při sběru dat. Metoda má ovšem i svoje negativa (nepřímý styk se zákazníkem, nutnost motivace apod.), ale v konečném výsledku nemají tyto negativa na výsledky měření vliv.

6.2.1 Příprava dotazníků

Nejprve byla sestavena hrubá osnova dotazníku, poté bylo vše konzultováno s vedením společnosti a na základě jejich připomínek a návrhů byla definována konečná verze dotazníku. Respondentům byly v dotazníku objasněny cíle našeho měření. Použitý dotazník (viz příloha č. 1) byl koncipován tak, aby ho mohl respondent vyplnit bez asistence tazatele. Obsahuje uzavřené otázky a jednu otevřenou otázku, kde zákazník mohl vyjádřit své náměty a připomínky.

Dotazníky sice nebyly anonymní, nicméně zákazníkům byla zaručena stoprocentní ochrana osobních údajů. Jejich údaje se proto neobjeví ani v této diplomové práci. Každému zákazníkovi bylo přiřazeno pořadové číslo, pod ním je veden i v tabulce výsledků dotazníkového šetření (tab. 5).

6.2.2 Respondenti

Pro výběr zákazníků byla využita úsudková metoda. Respondenty tohoto dotazníkového šetření nejsou přímo koncový uživatelé, ale prostřední řetězec mezi výrobcem a uživatelem. Jsou to zákazníci z Čech, Moravy a zahraničí. Snahou bylo, aby v dotazování bylo procentuální zastoupení všech oblastí. Bylo tedy vybráno 51 klíčových odběratelů, kteří s firmou spolupracují již delší dobu. Vyplněné dotazníky mi byly poskytnuty v dubnu 2010 k vyhodnocení pro účely této diplomové práce.

6.2.3 Otázky

Pro každý výzkum je velice důležité, aby otázky byly formulovány jednoznačně, srozumitelně a pořadí otázek mělo logický sled. V dotazníku byly respondentům nabídnuty uzavřené otázky s variantami odpovědí, které byly jednoznačné. Poslední otázka byla otázkou otevřenou, kde zákazník mohl vyjádřit své náměty a připomínky.

Jelikož se jedná o prvotní měření spokojenosti zákazníků ve firmě Martin Švajda, bylo vytipováno 10 základních hodnotících znaků spokojenosti. Ty by měly stačit k celkovému zhodnocení spokojenosti zákazníků. Výsledky tohoto dotazníkového šetření lze použít při tvorbě následujícího dotazníku Hodnocení spokojenosti zákazníků. Snahou pak bude zaměřit se na problematická místa.

Konečný dotazník obsahuje těchto 13 otázek.

1. **Jak jste spokojen s kvalitou naší služby?**
2. **Jak jste spokojen s poměrem cena/výkon?**
3. **Jak jste spokojen s platebními podmínkami (způsob platby, splatnosti faktur)?**
4. **Jak jste spokojen s rychlostí zpracování nabídek?**
5. **Jak jste spokojen s rychlostí vyřízení zakázek a termínem jejich dodání?**
6. **Jak jste spokojen s komunikací s vedením společnosti?**
7. **Jak jste spokojen s vyřizováním reklamací?**
8. **Jak jste spokojen s řešením specifických požadavků?**
9. **Jak jste spokojen s řešením problémů vzniklých během zakázky?**

10. **Jak jste spokojen s prezentací naší firmy na trhu (internetové stránky, letáky, katalogy)?**

11. **Jakým způsobem jste získal kontakt na naši firmu?**

12. **Doporučil byste naši firmu ostatním?**

13. **Vaše připomínky a případné návrhy ke zlepšení našich služeb.**

Nebyly použity otázky typu:

- projekční; není zjišťován názor jiných lidí v okolí prostřednictvím tazatele;
- sugestivní, tazateli je vnucována forma a náplň odpovědi;
- psychotaktické, mezi které patří např. dokončovací otázky, kdy má respondent dokončit vyznačený dialog či výrok;
- dialogové, kdy by se respondent měl přiklonit k některému z nabízených výroků.

6.2.4 Hodnotící škála

Výběr vhodného formátu dotazníku je důležitý s ohledem na budoucí kvantifikaci míry spokojenosti zákazníků. Jde především o to, aby zákazník mohl definovat své pocity s dostatečnou přesností. Při použití Likertova formátu musí tazatel navrhnout přiměřenou velikost hodnotící škály.

V našem dotazníku bylo, u otázek zaměřených na hodnotící znaky spokojenosti, použito Likertova formátu s pětistupňovou škálou:

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Méně spokojen
- Nespokojen
- Velmi nespokojen.

Pro pětistupňovou hodnotící škálu jsme se rozhodli proto, aby mohl respondent přesněji ohodnotit svoji míru spokojenosti. Použití víceúrovňovou hodnotící škálu by bylo zbytečné, protože se jedná o prvotní měření a hodnotí se základní znaky spokojenosti.

6.3 Časový harmonogram

Pro správné a efektivní zvládnutí dotazníkového šetření byl zhotoven časový harmonogram celého procesu. Ten bude nepostradatelnou pracovní pomůckou při měření spokojenosti zákazníků. Časový harmonogram dotazníkového šetření je uveden v tabulce (Tab. 5).

Harmonogram tvořil dvě části, část přípravnou a realizační. Přípravná část zahrnovala tyto kroky: zadání a definování problému, výběr metodiky měření, tvorbu zkušebního dotazníku, konzultaci s vedením společnosti a tvorbu finálního dotazníku. Do realizační části se řadily kroky následující: samotný sběr dat, zpracování dat, interpretace výsledků měření a návrh na zlepšování spokojenosti zákazníků.

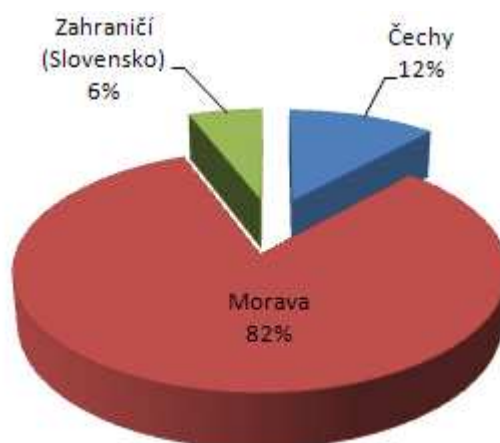
Tab. 5 Časový harmonogram.

Časový harmonogram dotazníkového šetření (prosinec 2009 - květen 2010)						
<i>činnost / měsíc</i>	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen
zadání a definování problému	•					
výběr metodiky měření	•					
tvorba zkušebního dotazníku	•	•				
konzultace		•				
tvorba konečného dotazníku		•	•			
sběr dat			•	•	•	
zpracování dat					•	
interpretace výsledků měření					•	•
návrh na zlepšování spokojenosti						•

7 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ

7.1 Vyhodnocení dotazníků

Našeho dotazování se zúčastnilo celkem 51 odběratelů z Čech, Moravy a zahraničí (Slovenska). Procentuální zastoupení je zobrazeno na obr. 11, kde 42 (82%) respondentů pochází z Moravy, 6 (12%) respondentů pochází z Čech a zbylí 3 (6%) respondenti jsou ze Slovenska.



Obr. 11. Rozdělení respondentů podle oblastí.

Získané výsledky z dotazníkového šetření byly zpracovány v následující tabulce (Tab. 6). Pro označení oblasti, odkud respondenti pocházejí, jsou použity následující zkratky, Č – Čechy, M – Morava a S – Slovensko.

Tab. 6. Výsledky dotazníkového šetření.

Zák.	Oblast	Otázky												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
č. 1	Č	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	přes internet	ano	-
č. 2	Č	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	přes internet	ano	-
č. 3	Č	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	přes internet	ano	-
č. 4	Č	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 5	Č	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	doporučení z okolí	ano	-
č. 6	Č	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	doporučení z okolí	ano	-
č. 7	M	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 8	M	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	přes internet	ano	-
č. 9	M	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 10	M	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 11	M	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 12	M	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 13	M	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	doporučení z okolí	ano	-

č. 14	M	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 15	M	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 16	M	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	doporučení z okolí	ano	-
č. 17	M	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 18	M	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 19	M	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	doporučení z okolí	ano	-
č. 20	M	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 21	M	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	přes internet	ano	-
č. 22	M	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	přes internet	ano	-
č. 23	M	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 24	M	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	doporučení z okolí	ano	-
č. 25	M	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	přes internet	ano	-
č. 26	M	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	přes internet	ano	-
č. 27	M	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	doporučení z okolí	ano	-
č. 28	M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 29	M	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	doporučení z okolí	ano	-
č. 30	M	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 31	M	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 32	M	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	doporučení z okolí	ano	-
č. 33	M	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	doporučení z okolí	ano	-
č. 34	M	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	doporučení z okolí	ano	-
č. 35	M	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 36	M	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	doporučení z okolí	ano	-
č. 37	M	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 38	M	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	doporučení z okolí	ano	-
č. 39	M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 40	M	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 41	M	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	přes internet	ano	-
č. 42	M	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	přes internet	ano	-
č. 43	M	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	přes internet	ano	-
č. 44	M	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	doporučení z okolí	ano	-
č. 45	M	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	doporučení z okolí	ano	-
č. 46	M	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	přes internet	ano	-
č. 47	M	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	doporučení z okolí	ano	-
č. 48	M	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	přes internet	ano	-
č. 49	S	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	doporučení z okolí	ano	-
č. 50	S	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	přes internet	ano	-
č. 51	S	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	přes internet	ano	-
Průměr		4,98	4,73	4,49	4,49	4,76	4,88	4,55	4,78	4,65	3,76		-	-
Směr. odch.		0,14	0,45	0,50	0,50	0,43	0,33	0,50	0,42	0,48	0,59		-	-

Při počátečním studiu těchto výsledků můžeme získat pouze dvě informace a to:

- žádný ze zákazníků nehodnotil znaky spokojenosti stupněm „nespokojen“ a „velmi nespokojen“,
- většina zákazníků hodnotila znaky spokojenosti stupněm „velmi spokojen“ a „spokojen“.

Pro srozumitelnost výsledků je také důležité vypočítat u každého znaku spokojenosti aritmetický průměr a směrodatnou odchylku.

Při vyhodnocování dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků jsme nejdříve vyhodnotili jednotlivé otázky, a nakonec celkovou spokojenost zákazníků. U otázek 1 až 10 byl použit Likertův formát s pětistupňovou škálou, kterou jsme obodovali následovně:

- Velmi spokojen – 5 bodů; v grafu označeno žlutou barvou
- Spokojen – 4 body; v grafu označeno modrou barvou
- Méně spokojen – 3 body; v grafu označeno zelenou barvou
- Nespokojen – 2 body; v grafu označeno červenou barvou
- Velmi nespokojen – 1 bod; v grafu označeno černou barvou.

7.1.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Otázka č. 1. Jak jste spokojen s kvalitou naší služby?

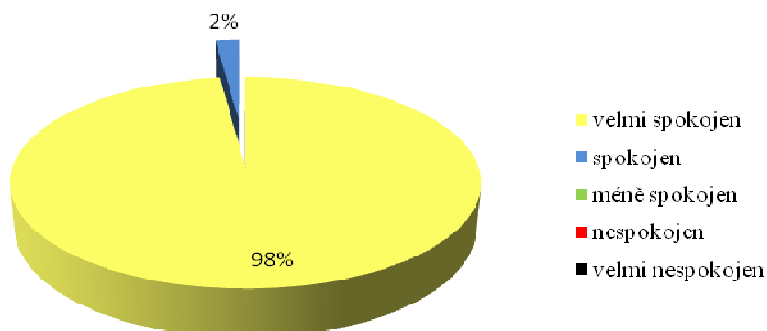
Pro většinu zákazníků je hlavním prvkem jejich spokojenosti kvalita služeb. Budeme-li se snažit zvyšovat kvalitu služeb, budeme tím s největší pravděpodobností zvyšovat i spokojenost zákazníků.

Odpovědi respondentů jsou zpracovány číselně v tabulce (Tab. 7) a graficky na obrázku (Obr. 12).

Tab. 7. Spokojenost s kvalitou naší služby.

	celkem	
	n	%
velmi spokojen	50	98
spokojen	1	2
méně spokojen	0	0
nespokojen	0	0
velmi nespokojen	0	0
Celkem	51	100

S kvalitou služby je celých 50 (98%) respondentů velmi spokojeno a 1 (2%) respondent je spokojen. Z toho vyplývá, že kvalitu služby firmy Martin Švajda hodnotí zákazníci velmi kladně.



Obr. 12. Graf spokojenosti s kvalitou naší služby.

Otázka č. 2. Jak jste spokojen s poměrem cena/výkon?

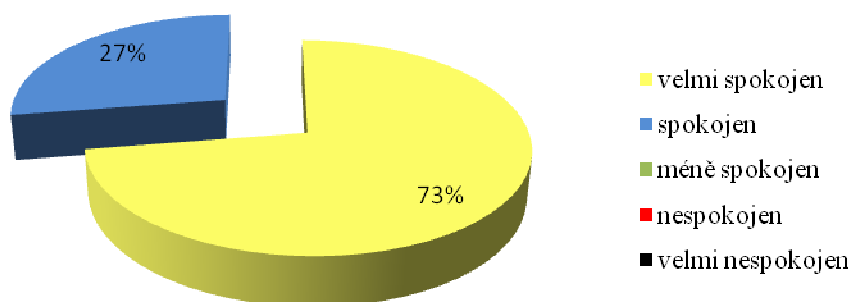
U této otázky mohli respondenti zhodnotit poměr cena/výkon. Záměrně jsme se neptali na samotnou cenu, protože by to mohlo být zavádějící. Někdy mohou být ceny služeb (výrobků) vyšší než u konkurence, jejich součástí jsou ale nadstandardní doplňkové služby.

Odpovědi respondentů jsou zpracovány číselně v tabulce (Tab. 8) a graficky na obrázku (Obr. 13).

Tab. 8. Spokojenost s poměrem cena/výkon.

	celkem	
	n	%
velmi spokojen	37	73
spokojen	14	27
méně spokojen	0	0
nespokojen	0	0
velmi nespokojen	0	0
Celkem	51	100

S poměrem cena/výkon je velmi spokojeno 37 (73%) respondentů a 14 (27%) respondentů je spokojeno. Z toho vyplývá, že zákazníkům cena služby vyhovuje.



Obr. 13. Graf spokojenosti s poměrem cena/výkon.

Otázka č. 3. **Jak jste spokojen s platebními podmínkami (způsob platby, splatnosti faktur)?**

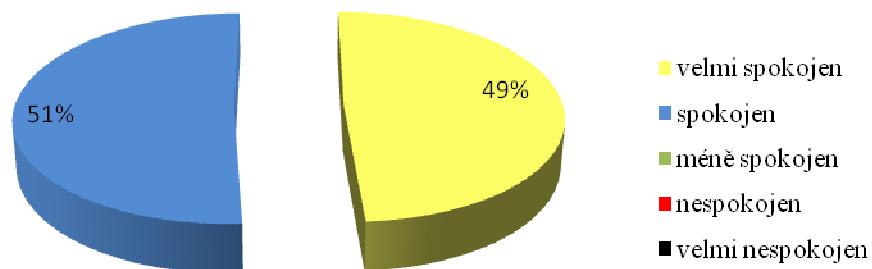
Dalším důležitým hodnotícím znakem spokojenosti zákazníků jsou platební podmínky. Každému zákazníkovi vyhovují jiné platební podmínky, je tedy dobré, snažit se zákazníkům přizpůsobit. V konečném výsledku ale musí tyto podmínky vyhovovat obou stranám.

Odpovědi respondentů jsou zpracovány číselně v tabulce (Tab. 9) a graficky na obrázku (Obr. 14).

Tab. 9. Spokojenost s platebními podmínkami.

	celkem	
	n	%
velmi spokojen	25	49
spokojen	26	51
méně spokojen	0	0
nespokojen	0	0
velmi nespokojen	0	0
Celkem	51	100

S platebními podmínkami je 25 (49%) respondentů velmi spokojeno a 26 (51%) respondentů je spokojeno. Z výsledků je patrné, že zákazníkům vyhovuje dosavadní platební systém (způsob platby, splatnosti faktur apod.).



Obr. 14. Graf spokojenosti s platebními podmínkami.

Otázka č. 4. Jak jste spokojen s rychlostí zpracování nabídek?

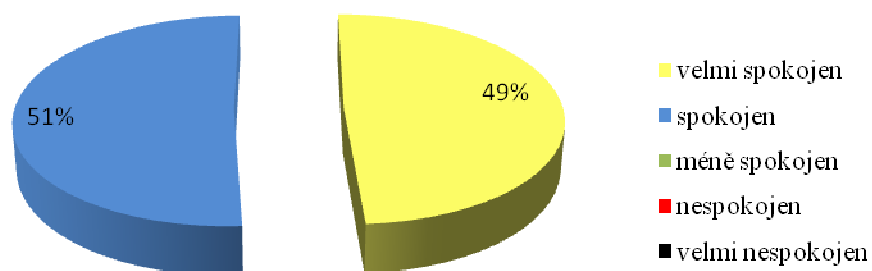
Zde mohli respondenti zhodnotit proces zpracování nabídky. Zajímala nás především rychlost zpracování nabídek, která je pro většinu zákazníků nepostradatelným časovým parametrem.

Odpovědi respondentů jsou zpracovány číselně v tabulce (Tab. 10) a graficky na obrázku (Obr. 15).

Tab. 10. Spokojenost s rychlostí zpracování nabídek.

	celkem	
	n	%
velmi spokojen	25	49
spokojen	26	51
méně spokojen	0	0
nespokojen	0	0
velmi nespokojen	0	0
Celkem	51	100

S rychlostí zpracování nabídek je velmi spokojeno 25 (49%) respondentů a 26 (51%) respondentů je spokojeno. Zákazníci jsou tedy s rychlostí zpracování nabídek firmy Martin Švajda spokojeni.



Obr. 15. Graf spokojenosti s rychlostí zpracování nabídek.

Otázka č. 5. **Jak jste spokojen s rychlostí vyřízení zakázek a termínem jejich dodání?**

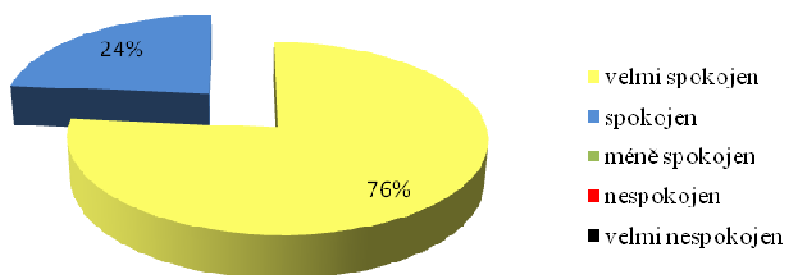
Pro každého zákazníka je důležitá jak rychlost zpracování nabídky, tak také rychlost zpracování zakázky a termín jejího dodání.

Odovědi respondentů jsou zpracovány číselně v tabulce (Tab. 11) a graficky na obrázku (Obr. 16).

Tab. 11. Spokojenost s rychlostí vyřízení zakázek a termínem jejich dodání.

	celkem	
	n	%
velmi spokojen	39	76
spokojen	12	24
méně spokojen	0	0
nespokojen	0	0
velmi nespokojen	0	0
Celkem	51	100

S rychlostí vyřízení zakázek a termínem jejich dodání je 39 (76%) respondentů velmi spokojeno a 12 (24%) respondentů je spokojeno.



Obr. 16. Graf spokojenosti s rychlostí vyřízení zakázek a termínem jejich dodání.

Otázka č. 6. Jak jste spokojen s komunikací s vedením společnosti?

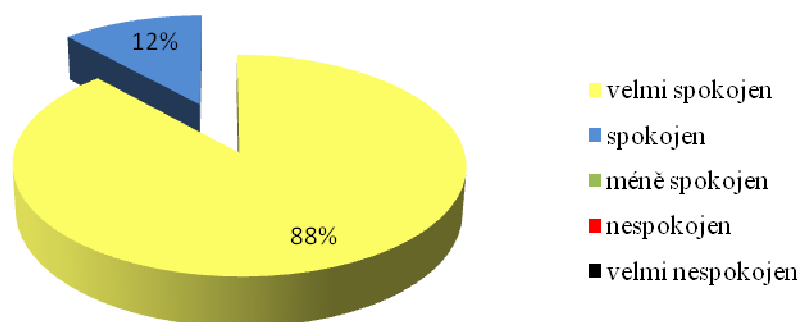
Bez komunikace se neobejde žádné živé společenství. Efektivní komunikace je důležitá ve všech vztazích, zvláště pak obchodních.

Odpovědi respondentů jsou zpracovány číselně v tabulce (Tab. 12) a graficky na obrázku (Obr. 17).

Tab. 12. Spokojenost s komunikací s vedením společnosti.

	celkem	
	n	%
velmi spokojen	45	88
spokojen	6	12
méně spokojen	0	0
nespokojen	0	0
velmi nespokojen	0	0
Celkem	51	100

S komunikací s vedením firmy je velmi spokojeno celých 45 (88%) respondentů a 6 (12%) respondentů je spokojeno. Můžeme tedy říci, že komunikace mezi vedením společnosti a zákazníky je na velmi vysoké úrovni.



Obr. 17. Graf spokojenosti s komunikací s vedením společnosti.

Otázka č. 7. Jak jste spokojen s vyřizováním reklamací?

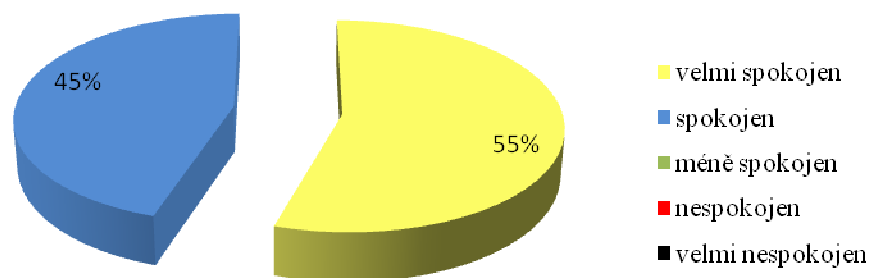
Nedílnou součástí spokojenosti zákazníků je v případě neshody řešení reklamací. Důležitým faktorem jsou rychlost a způsob vyřešení reklamace, to také ovlivňuje výslednou spokojenost nejenom s produktem, ale i se společností Martin Švajda jako takovou.

Odpovědi respondentů jsou zpracovány číselně v tabulce (Tab. 13) a graficky na obrázku (Obr. 18).

Tab. 13. Spokojenost s vyřizováním reklamací.

	celkem	
	n	%
velmi spokojen	28	55
spokojen	23	45
méně spokojen	0	0
nespokojen	0	0
velmi nespokojen	0	0
Celkem	51	100

S vyřizováním reklamací ve firmě Martin Švajda je velmi spokojeno 28 (55%) respondentů a 23 (45%) respondentů je spokojeno. Z výsledků vyplývá, že zákazníkům proces vyřizování reklamací vyhovuje a jsou s ním spokojeni.



Obr. 18. Graf spokojenosti s vyřizováním reklamací.

Otázka č. 8. **Jak jste spokojen s řešením specifických požadavků?**

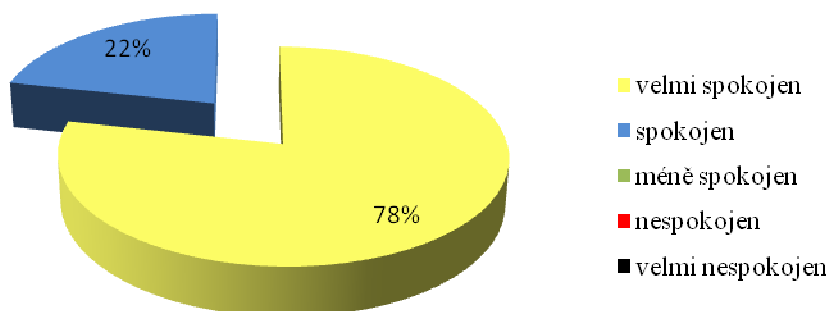
Zakázky nejsou vždy stejné, některé mohou vybočovat svými specifickými požadavky. Abychom si zákazníka udrželi, musíme se snažit vycházet mu vstříc s řešením těchto požadavků (může to být např. velikost zakázky, termín dodání apod.).

Odpovědi respondentů jsou zpracovány číselně v tabulce (Tab. 14) a graficky na obrázku (Obr. 19).

Tab. 14. Spokojenost s řešením specifických požadavků.

	celkem	
	n	%
velmi spokojen	40	78
spokojen	11	22
méně spokojen	0	0
nespokojen	0	0
velmi nespokojen	0	0
Celkem	51	100

S řešením specifických požadavků je velmi spokojeno celých 40 (78%) respondentů a 11 (22%) respondentů je spokojeno. Z těchto výsledků lze konstatovat, že zákazníkům po této stránce firma Martin Švajda vyhovuje.



Obr. 19. Graf spokojenosti s řešením specifických požadavků.

Otázka č. 9. **Jak jste spokojen s řešením problémů vzniklých během zakázky?**

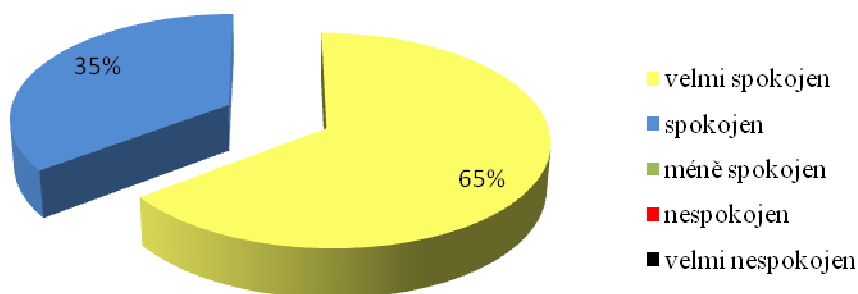
Při každé zakázce se mohou vyskytnout neočekávané problémy. Umět je řešit je dalším krokem ke spokojenosti zákazníků.

Odpovědi respondentů jsou zpracovány číselně v tabulce (Tab. 15) a graficky na obrázku (Obr. 20).

Tab. 15. Spokojenost s řešením problémů vzniklých během zakázky.

	celkem	
	n	%
velmi spokojen	33	65
spokojen	18	35
méně spokojen	0	0
nespokojen	0	0
velmi nespokojen	0	0
Celkem	51	100

S řešením problémů vzniklých během zakázky je velmi spokojeno 33 (65%) respondentů a spokojeno je 18 (35%) respondentů. Zákazníci hodnotí i po této stránce firmu kladně.



Obr. 20. Graf spokojenosti s řešením problémů vzniklých během zakázky.

Otázka č. 10. **Jak jste spokojen s prezentací naší firmy na trhu (internetové stránky, letáky, katalogy)?**

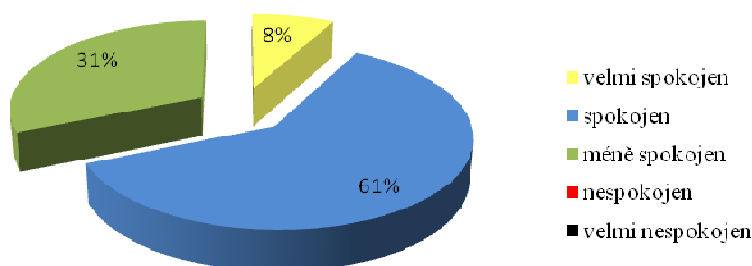
Prezentace společností je nedílnou součástí reklamy. Spousta zákazníků při hledání nových dodavatelů využívá internetu, různých propagačních letáků, prezentací na veletrhu apod. Předpokladem je tedy, čím více bude firmu na veřejnosti vidět, tím větší bude nárůst nových zákazníků.

Odpovědi respondentů jsou zpracovány číselně v tabulce (Tab. 16) a graficky na obrázku (Obr. 21).

Tab. 16. Spokojenost s prezentací naší firmy na trhu.

	celkem	
	n	%
velmi spokojen	4	8
spokojen	31	61
méně spokojen	16	31
nespokojen	0	0
velmi nespokojen	0	0
Celkem	51	100

S prezentací společnosti Martin Švajda na trhu jsou velmi spokojeni pouze 4 (8%) respondenti. 31 (51%) respondentů je spokojeno a 16 (31%) respondentů je méně spokojeno. Tento třiceti jedna procentní podíl méně spokojených zákazníků lze přisoudit nedostatečnému zaměření vedení společnosti na prezentaci firmy na trhu.



Obr. 21. Graf spokojenosti s prezentací naší firmy na trhu.

Otázka č. 11. Jakým způsobem jste získal kontakt na naši firmu?

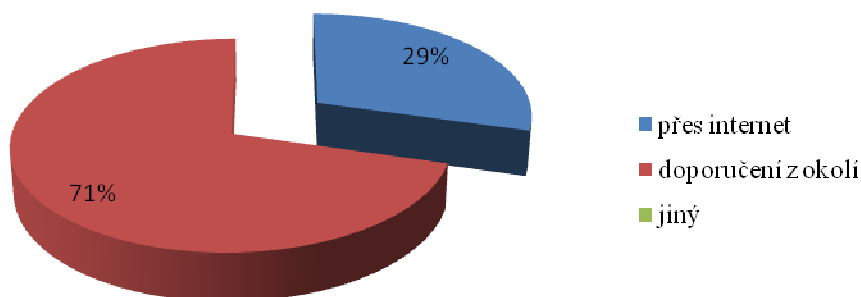
Při dotazování nás také zajímalo, jakou formou získali zákazníci kontakt na firmu Martin Švajda. Cílem bylo zjistit, jaké jsou silné či slabé místa při získávání nových potenciálních zákazníků.

Odpovědi respondentů jsou zpracovány číselně v tabulce (Tab. 17) a graficky na obrázku (Obr. 22).

Tab. 17. Způsob získání kontaktu na naši firmu.

	celkem	
	n	%
přes internet	15	29
doporučení z okolí	36	71
jiný	0	0
Celkem	51	100

Z výsledků dotazování je patrné, že 36 (71%) respondentů získalo kontakt na firmu Martin Švajda ze svého okolí, tj. na doporučení jiných zákazníků firmy. Potvrdilo se nám, že kladné či záporné reference firem se nejvíce šíří jakousi „tichou poštou“. V našem případě se jedná o kladné reference, tedy kladnou reklamu. Jen 15 (29%) respondentů získalo kontakt přes internet, což v dnešní vyspělé počítačové době považují za nízký počet. Příčinou je nejspíše špatná prezentace firmy na trhu.



Obr. 22. Graf způsobu získání kontaktů.

Otázka č. 12. **Doporučil byste naši firmu ostatním?**

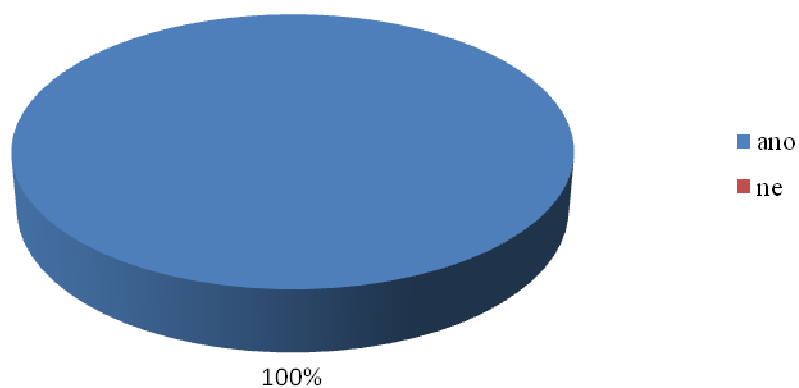
Dobré zkušenosti a spokojenost zákazníků nám ovlivňuje kladnou reklamu firmy. Budou-li odběratelé spokojeni, pak budou šířit dobré jméno společnosti. Výsledkem toho mohou být nově získaní zákazníci.

Odpovědi respondentů jsou zpracovány číselně v tabulce (Tab. 18) a graficky na obrázku (Obr. 23).

Tab. 18. Doporučení naší firmy ostatním.

	celkem	
	n	%
ano	51	100
ne	0	0
Celkem	51	100

U této otázky všech 51 (100%) respondentů odpovědělo kladně, tj. firmu Martin Švajda by doporučili všem potenciálním zákazníkům. Vedení společnosti prostřednictvím této otázky zjistilo, že stávající zákazníci budou šířit dobré jméno firmy.



Obr. 23. Doporučení firmy Martin Švajda ostatním.

Otázka č. 13. Vaše připomínky a případné návrhy ke zlepšení našich služeb.

Jako poslední otázka byla použita otázka otevřená, kde respondenti mohli vyjádřit své připomínky a návrhy na zlepšení služeb firmy Martin Švajda. Na tuto otázku neodpověděl ani jeden z 51 zákazníků. Jelikož u ostatních otázek nebyl žádný problém na ně odpovědět, přikládám tento výsledek nulové odezvy tomu, že odběratelé jsou s firmou Martin Švajda velmi spokojeni a nemají žádné potřeby cokoliv měnit.

7.1.2 Celkové vyhodnocení dotazníků

Do celkového hodnocení spokojenosti zákazníků byly použity otázky č. 1 až 10. Zbylé tři otázky jsou pro nás pouze informativní. Shrnutí hodnocení respondentů k jednotlivým otázkám je uvedeno v tabulce (Tab. 19).

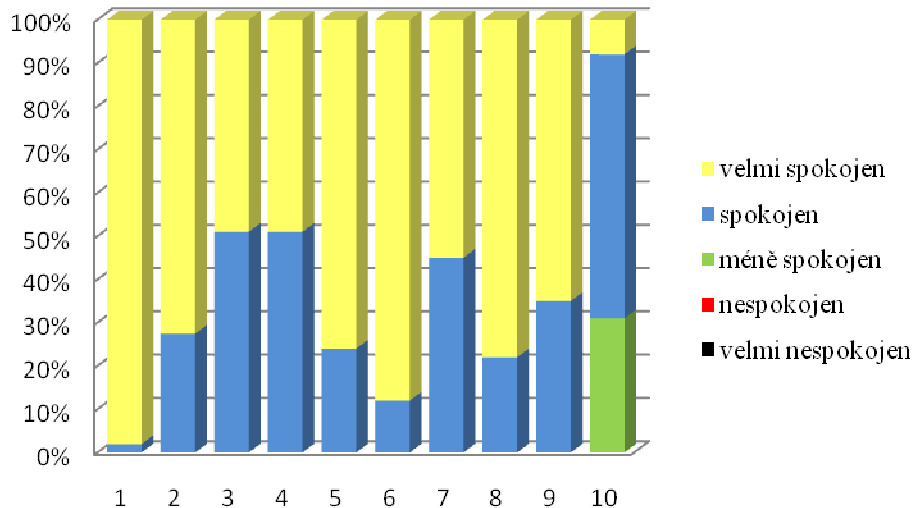
Z toho:

- 63,92% respondentů je „velmi spokojeno“;
- 32,94% respondentů je „spokojeno“;
- 3,14% respondentů je „méně spokojeno“.

Tab. 19. Celkové vyhodnocení dotazníků.

Otázka č.	Počet hodnocení (%)				
	<i>velmi spokojen</i>	<i>spokojen</i>	<i>méně spokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>velmi nespokojen</i>
1	98	2	0	0	0
2	73	27	0	0	0
3	49	51	0	0	0
4	49	51	0	0	0
5	76	24	0	0	0
6	88	12	0	0	0
7	55	45	0	0	0
8	78	22	0	0	0
9	65	35	0	0	0
10	8	61	31	0	0

V grafu na obrázku (Obr. 24) je spokojenost zákazníků rozlišena barevnou škálou. A to následovně: žlutá barva → „velmi spokojen“, modrá barva → „spokojen“, zelená barva → „méně spokojen“, červená barva → „nespokojen“, černá barva → „velmi nespokojen“.



Obr. 24. Celková spokojenost zákazníků.

V této kapitole jsem se snažila zhodnotit spokojenost zákazníků firmy Martin Švajda. Z našeho dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou respondenti spokojeni, což je zobrazeno na obrázku (Obr. 24), kde v grafu převládá žlutá a modrá barva. Ani v jedné otázce nebyla použita odpověď se znakem nespokojenosti.

U jednotlivých otázek byl také pro zhodnocení vypočítán aritmetický průměr a směrodatná odchylka. Výsledky jsou uvedeny v tabulce (Tab. 6).

Jako nejvíce problematickou otázkou se stala otázka č. 10, kde zákazníci hodnotili spokojenost s prezentací firmy na trhu. Tu ohodnotilo celých jedna třicet procent respondentů jako „méně spokojen“. V tomto směru bych doporučila firmě zlepšení propagace na trhu.

8 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

8.1 Ověření a návrh na zlepšení námi navržené metodiky

Navržený dotazník vycházel z požadavků dát zákazníkům možnost ohodnotit základní znaky spokojenosti. Přičemž snahou bylo dodržet všechna pravidla a podmínky dotazníkového šetření. Pro lepší vyhodnocování byl použit Likertův formát. Jednalo se o pětistupňovou hodnotící škálu. Použití jednotného formátu má výhodu i při celkovém vyhodnocení dotazníku jako takového (znaky spokojenosti mají u všech otázek stejnou váhu). U žádné z otázek nebyly předem nadefinované závažnosti jednotlivých znaků spokojenosti, proto bylo možné použít u výsledků jednoduchého statistického modelu aritmetických průměrů. Jako nevýhodu tohoto dotazníku můžeme vidět, malý počet otázek týkajících se informací o respondentovi.

V budoucnu je nutné tento prvotní projekt zjišťování spokojenosti zákazníků dále rozvíjet a zdokonalovat. Jedná se především o strategické rozpracování dotazníku po stránce hodnocení jednotlivých znaků spokojenosti.

Společnost může nechat provádět další měření externí specializovanou firmou, anebo mít vlastního vyškoleného pracovníka na danou problematiku.

Je důležité si uvědomit, že nelze vytvořit dotazník, který by dal respondentovi možnost, ohodnotit všechny eventuální znaky spokojenosti dopodrobna. Je lepší dodržet pravidlo maximálně 15 otázek v dotazníku a provádět dotazníkové šetření v kratších intervalech na různě zaměřené hodnotící znaky spokojenosti. U jednotlivých otázek se mohou použít také znaky závažnosti, aby se respondent mohl vyjádřit, co je pro něj důležité a co méně důležité. Dotazníkovým šetřením, měřením spokojenosti zákazníků obecně, lze sledovat závislost jejich potřeb a požadavků na čase.

Pro snížení finančních prostředků potřebných pro dotazníkové šetření bych navrhla použít elektronický dotazník umístěný na webových stránkách.

8.2 Návrh pro zlepšení spokojenosti zákazníků

8.2.1 Návrh na zlepšení současného SJ společnosti

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zákazníci by pro zvýšení své spokojenosti ocenili, kdyby společnost zlepšila svoji prezentaci na trhu. Proto bych vedení společnosti doporučila následující kroky:

- nové internetové stránky;
- reklamní letáky a reklama v médiích;
- cenové akce a slevy.

Internetové stránky

Jako nejméně finančně náročná je propagace pomocí vlastních internetových stránek. Společnosti se naskytne touto cestou velký potenciál při komunikaci se zákazníkem. Při jejich tvorbě bych navrhla spolupracovat se specializovanou firmou, která se tvorbou webových stránek zabývá. Jedná se především o vytvoření kvalitního a funkčního internetového portálu.

Aby byly stránky pro zákazníka přínosem a dověděl se z nich všechny potřebné informace, měly by obsahovat následující kategorie:

- historii firmy (zajímavosti z historie)
- ekonomické údaje (tyto údaje mohou sloužit budoucím zákazníkům, nabídnout jim jistotu, že se jedná o stabilní společnost s dlouholetou tradicí);
- popis činnosti (technologický popis činnosti);
- produkty (fotogalerie vlastních produktů);
- ceník;
- reference (reference stávajících zákazníků, které mohou být přínosem pro nové potenciální zákazníky; elektronický dotazník spokojenosti zákazníků);
- kontakty (poštovní adresu, adresu provozovny, e-mailovou adresu a telefon).

Jelikož firma Martin Švajda již několik let spolupracuje i se zahraničními zákazníky, měli by se dát stránky prohlížet i v některých cizích jazycích (minimálně v angličtině).

Reklamní letáky a reklama

Reklamní letáky a reklama v médiích by měli být nedílnou součástí propagace společnosti na trhu. Firma se také může prezentovat na strojírenských veletrzích.

Reklama v médiích zasáhne vysoký počet obyvatel (mezi nimi jsou i potenciální zákazníci).

Tento způsob prezentace na trhu je ze všech zmíněných finančně nejnáročnější.

Cenové akce a slevy

V dnešní době si zákazník při výběru svých budoucích dodavatelů vybírá i podle ceny služby (výrobku). Takže pokud nabídneme potenciálnímu zákazníkovi vidinu určitého finančního zvýhodnění, zjednodušíme mu jeho rozhodování. Můžeme konstatovat, že většina zákazníků na slova akce a sleva slyší velice pozitivně. Tyto výhody by měli samozřejmě platit i pro stávající zákazníky.

Mohlo by jít o měsíční nebo týdenní akční nabídky nebo slevové akce pro určité zákazníky (typy objednávek, velikosti zakázek, termíny dodání apod.).

8.2.2 Neustálé zlepšování jakosti

Zlepšování by v žádném případě nemělo být považováno za jednorázovou aktivitu, která po dosažení plánovaných cílů nekončí. Naopak, proces zlepšování by měl být chápán jako nepřetržitý proces, ve kterém by dosažený zlepšený stav měl být východiskem pro další zlepšování. [10]

Princip neustálého zlepšování by měl inspirovat vedení firmy k celkovému rozvoji a růstu po tzv. "růstové spirále". Toho je však možno dosáhnout pouze tehdy, když je ve firmě důsledně naplněn Procesní způsob řízení. Pouze takto pojatý systém pak dokáže vytvořit podmínky neustálého zlepšování. Doporučuji proto tato opatření:

- hledat a odstraňovat rezervy a plýtvání
- měřit, analyzovat a zvyšovat efektivitu procesu činnosti
- motivovat a aktivizovat pracovníky k rozvoji výkonnosti a efektivity,
- provádět pravidelný výcvik zaměstnanců

- stálé zlepšovat služby a tím i dlouhodobý růst spokojenosti zákazníků, posilovat jejich věrnost a partnerství
- aplikovat progresivní rozvoj spirály trvalého rozvoje a růstu celé organizace
- provádět častější hodnocení spokojenosti zákazníků
- provádět průzkum odbytu, vyhledat nové odběratele

Pro zefektivnění a usnadnění vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků bych doporučila, převedení ruční dotazníkové metody do jednoduchého softwarového produktu (např. Microsoft Excel) a tím i možnosti zvýšení četnosti vyhodnocování.

Jelikož společnost nemá doposud zavedení žádný z procesů neustálého zlepšování jakosti, navrhl bych začít se základním modelem Cyklu PDCA. Pokud bude firma dále rozvíjet systém jakosti, může se neustálé zlepšování provádět podle dalších podrobnějších metod, jako jsou například Kaizen, Q-Journal, 8D, Six-Sigma.

9 DISKUZE

Výsledky našeho měření nebylo možné porovnat s předchozími výsledky, protože naše měření spokojenosti zákazníků bylo prvotní. Nelze tedy říci, jestli spokojenost odběratelů během určitého období klesla nebo stoupla.

Z měření je patrné, že jsou zákazníci s firmou Martin Švajda spokojeni. Jako nejlépe hodnocené znaky spokojenosti jsou kvalita služby, poměr cena/výkon, platební podmínky, rychlost zpracování nabídek, rychlost vyřízení zakázky a termín jejich dodání, komunikace s vedením společnosti, řešení specifických požadavků a řešení problémů vzniklých během zakázky. Míra spokojenosti těchto znaků se pohybovala v rozmezí od 4,49 do 4,98. Jako jediná problematická otázka se jevila otázka č. 10. Zde zákazníci hodnotili spokojenost s prezentací firmy na trhu. Tu celkově zákazníci ohodnotili mírou spokojenosti 3,76. V této oblasti je potřeba náprava.

Při celkovém vyhodnocení spokojenosti zákazníků bylo celých 63,92% respondentů „velmi spokojeno“, 32,94% respondentů „spokojeno“ a 3,14% respondentů „méně spokojeno“.

Nikdo z respondentů nehodnotil míru spokojenosti s jednotlivými znaky stupněm „velmi nespokojen“ a „nespokojen“.

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření:

1. Jak jste spokojen s kvalitou naší služby?

Míra spokojenosti **4,98±0,14**

2. Jak jste spokojen s poměrem cena/výkon?

Míra spokojenosti **4,73±0,45**

3. Jak jste spokojen s platebními podmínkami (způsob platby, splatnosti faktur)?

Míra spokojenosti **4,49±0,50**

4. Jak jste spokojen s rychlostí zpracování nabídek?

Míra spokojenosti **4,49±0,50**

5. Jak jste spokojen s rychlostí vyřízení zakázek a termínem jejich dodání?

Míra spokojenosti **4,76±0,43**

6. Jak jste spokojen s komunikací s vedením společnosti?

Míra spokojenosti **4,88±0,33**

7. Jak jste spokojen s vyřizováním reklamací?

Míra spokojenosti $4,55 \pm 0,50$

8. Jak jste spokojen s řešením specifických požadavků?

Míra spokojenosti $4,78 \pm 0,42$

9. Jak jste spokojen s řešením problémů vzniklých během zakázky?

Míra spokojenosti $4,65 \pm 0,48$

10. Jak jste spokojen s prezentací naší firmy na trhu (internetové stránky, letáky, katalogy)?

Míra spokojenosti $3,76 \pm 0,59$



Obr. 25. Grafické vyjádření míry spokojenosti zákazníků.

ZÁVĚR

Firma Martin Švajda působí na trhu již 11 let. Společnost doposud neprováděla žádné odborné měření spokojenosti svých zákazníků. Jejich spokojenost posuzovala prozatím podle množství zakázek, počtu reklamací a ročním obratem. Naším úkolem tedy bylo provést prvotní odborné měření a následně doporučit návrhy na zlepšení.

Pro měření spokojenosti zákazníků jsem si vybrala dotazníkovou metodu a navrhla jsem dotazník, který obsahoval 13 otázek. Při jeho tvorbě jsem se snažila dodržet všechny zásady. Úsudkovou metodou bylo vybráno 51 respondentů, které jsme požádali o vyplnění našeho dotazníku. Z toho 82% respondentů bylo z Moravy, 12% respondentů z Čech a 6% respondentů pocházelo ze zahraničí.

Z výsledků našeho průzkumu je patrné, že zákazníci hodnotili firmu Martin Švajda velmi kladně a oceňují její přístup k uspokojování jejich potřeb a požadavků. Jediné k čemu se vyjádřili zákazníci mírou spokojenosti „méně spokojen“ byla prezentace firmy na trhu. V tomto směru jsem vedení společnosti navrhla patřičné kroky, které by měly vést ke zlepšení. Jednalo se o vytvoření nových webových stránek, reklamních letáků a reklamy v médiích, cenové akce a slevy. Za nejdůležitější považuji vytvořit nové internetové stránky, které by měly být zajímavější a obsáhlejší. Zákazník by se měl z nich dozvědět všechny podstatné informace o společnosti. Dále by se firma měla zaměřit na cenové akce a slevy, protože dnešní zákazník velmi rád slyší právě na tato slova. Jako nejvíce finančně náročné budou reklamní letáky a reklama v médiích, ale množství nově získaných zákazníků touto cestou bude velké.

29% respondentů získalo kontakt na firmu Martin Švajda přes internet a 71% respondentům byla společnost doporučena z jejich okolí. Všichni tázaní respondenti by doporučili firmu ostatním potencionálním zákazníkům.

I když naše měření dopadlo pro firmu velmi kladně, neměli by je tyto výsledky uspokojit, ale měli by sloužit k dalšímu zvyšování spokojenosti zákazníků.

Řekla bych, že jsme metodiku měření zvolili vhodně. V budoucnu je ale potřeba na ní pracovat a vyvíjet ji v závislosti na čase a potřebách odběratelů. To by mohla pro firmu zajišťovat buď externí organizace anebo interní proškolený pracovník.

Pro neustálé zlepšování jakosti organizace jsem navrhla používat základní model Cyklu PDCA.

Závěrem bych se nebála konstatovat, že pokud by se firma Martin Švajda rozhodla zvýšit svůj podíl na trhu, byla by úspěšná. Znamenalo by to ale, mít systematicky rozpracovaný plán. Ten by obsahoval časový a ekonomický harmonogram, který by zahrnoval všechny potřebné kroky.

Mým přáním je, aby mé měření, jeho následné vyhodnocení a s ním i všechny návrhy na zlepšení byly pro firmu Martin Švajda přínosem. Touto cestou bych chtěla společnosti popřát spoustu úspěchů a její dlouhé trvání na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Nenadál, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management press, 2001. 310s. ISBN 80-7261-054-6.
- [2] Nenadál, J. Noskievičová, D. Petříková, R. Plura, J. Tošenovský, J. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management press, 2008. 377s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [3] Nenadál, J. Petříková, R. Hutýra, M. Halfarová, P. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. 1. vyd. Praha 1: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97s. ISBN 80-02-01672-6.
- [4] Nenadál, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vyd. Praha: Management press, 2004. 335s. ISBN 80-7261-110-0.
- [5] Nenadál, J. Noskievičová, D. Petříková, R. Plura, J. Tošenovský, J. *Moderní systémy managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management press, 1998. 283s. ISBN 80-85943-63-8.
- [6] Vyleťal, Pavel a kol. *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2008. 121s. ISBN 978-80-7278-438-7.
- [7] Veber, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 164s. ISBN 80-247-0194-4.
- [8] Frehr, Hans-Ulrich. *Total Quality Management*. 1. vyd. Sien: Hanser, 1993. 258s. ISBN 3-446-17135-5.
- [9] Mizuno, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria publishing. 301s. ISBN 80-85605-38-4.
- [10] Plura, Jiří. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 244s. ISBN 80-7226-543-1.
- [11] Zajíc, J. Veselý, J. *Komentáře k vydání ČSN EN ISO 9001:2001*. Praha: Národní informační středisko pro podporu kvality, 2005. 146s. ISBN 80-7283-178-X.

Internetové zdroje:

- [12] Metody měření spokojenosti zákazníka. Dostupné z WWW: <http://www.kvic.cz/GetFile/?ID=2228>
- [13] Měření a monitorování spokojenosti zákazníka. Dostupné z WWW: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/10-mereni-a-monitorizace-rizeni-neshod/10-01-mereni-spokojenosti-zakaznika.pdf>
- [14] Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti. Dostupné z WWW: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>
- [15] Několik slov o odpovědnosti vedení v systémech managementu jakosti. Dostupné z WWW: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj18-cz.htm>
- [16] Jednejte ke spokojenosti zákazníka. Dostupné z WWW: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf
- [17] Quality management principles. Dostupné z WWW: <http://www.iso.org/iso/qmp>
- [18] Quality management. Dostupné z WWW: <http://www.businessballs.com/qualitymanagement.htm>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. a podobně

tj. to je

např. například

obr. obrázek

tab. tabulka

č. číslo

TQM Total Quality Management

EFQM European Foundation for Quality Management

ISO International Organization for standardization

MSZ Míra spokojenosti zákazníka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Struktura souboru norem ISO 9000:2000.....	13
Obr. 2. Základní model procesu. [2].....	20
Obr. 3. Vzájemné vazby mezi monitorováním a měřením, vyhodnocováním dat, rozhodováním a neustálým zplošováním v systémech managementu jakosti. [2].....	24
Obr. 4. Základní model spokojenosti zákazníka. [1].....	31
Obr. 5. Kanův model spokojenosti zákazníka. [1].....	34
Obr. 6. Příklad Likertova formátu.....	39
Obr. 7. Vývojový diagram tvorby dotazníku. [1].....	41
Obr. 8. Vývojový diagram tvorby dotazníku.....	41
Obr. 9. Okno zákazníka. [4].....	47
Obr. 10. Matice spokojenosti a loajality zákazníků. [4].....	48
Obr. 11. Rozdělení respondentů podle oblastí.....	60
Obr. 12. Graf spokojenosti s kvalitou naší služby.....	63
Obr. 13. Graf spokojenosti s poměrem cena/výkon.....	64
Obr. 14. Graf spokojenosti s platebními podmínkami.....	65
Obr. 15. Graf spokojenosti s rychlostí zpracování nabídek.....	66
Obr. 16. Graf spokojenosti s rychlostí vyřízení zakázek a termínem.....	67
Obr. 17. Graf spokojenosti s komunikací s vedením společnosti.....	68
Obr. 18. Graf spokojenosti s vyřizováním reklamací.....	69
Obr. 19. Graf spokojenosti s řešením specifických požadavků.....	70
Obr. 20. Graf spokojenosti s řešením problémů vzniklých během zakázky.....	71
Obr. 21. Graf spokojenosti s prezentací naší firmy na trhu.....	72
Obr. 22. Graf způsobu získání kontaktů.....	73
Obr. 23. Doporučení firmy Martin Švajda ostatním.....	74
Obr. 24. Celková spokojenost zákazníků.....	76
Obr. 25. Grafické vyjádření míry spokojenosti zákazníků.....	82

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Principy systémů managementu jakosti (QMS). [4].....	14
Tab. 2. Principy managementu jakosti. [2]	15
Tab. 3. Charakteristiky metod vzorkování zákazníků. [4].....	42
Tab. 4. Tabulka pro hodnocení stupně loajality zákazníků. [4].....	50
Tab. 5 Časový harmonogram.	59
Tab. 6. Výsledky dotazníkového šetření.	60
Tab. 7. Spokojenost s kvalitou naší služby.	63
Tab. 8. Spokojenost s poměrem cena/výkon.....	64
Tab. 9. Spokojenost s platebními podmínkami.....	65
Tab. 10. Spokojenost s rychlostí zpracování nabídek.....	66
Tab. 11. Spokojenost s rychlostí vyřízení zakázek a termínem jejich	67
Tab. 12. Spokojenost s komunikací s vedením společnosti.....	68
Tab. 13. Spokojenost s vyřizováním reklamací.	69
Tab. 14. Spokojenost s řešením specifických požadavků.	70
Tab. 15. Spokojenost s řešením problémů vzniklých během zakázky.....	71
Tab. 16. Spokojenost s prezentací naší firmy na trhu.	72
Tab. 17. Způsob získání kontaktu na naši firmu.	73
Tab. 18. Doporučení naší firmy ostatním.	74
Tab. 19. Celkové vyhodnocení dotazníků.....	75

SEZNAM PŘÍLOH

P I DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

fa. MARTIN ŠVAJDA

povrchové úpravy kovů - černění

Dotazník spokojenosti zákazníka

Vypracovala: Bc. Jana Fleková

Schválil: Martin Švajda

Vážený zákazníku,

se snahou naší společnosti o stálé zlepšování služeb zákazníkům Vás žádáme o vyplnění dotazníku, který vyjadřuje Vaši míru spokojenosti s našimi službami. Cílem tohoto dotazníku je zlepšování vztahů mezi společností Martin Švajda a našimi zákazníky, kteří využívají naše služby.

Děkujeme Vám za ochotu a spolupráci.

Zákazník:

(Vybranou odpověď označte křížkem.)

1. Jak jste spokojen s kvalitou naší služby?

velmi spokojen spokojen méně spokojen nespokojen velmi nespokojen

2. Jak jste spokojen s poměrem cena/výkon?

velmi spokojen spokojen méně spokojen nespokojen velmi nespokojen

3. Jak jste spokojen s platebními podmínkami (způsob platby, splatnosti faktur)?

velmi spokojen spokojen méně spokojen nespokojen velmi nespokojen

4. Jak jste spokojen s rychlostí zpracování nabídek?

velmi spokojen spokojen méně spokojen nespokojen velmi nespokojen

5. Jak jste spokojen s rychlostí vyřízení zakázek a termínem jejich dodání?

velmi spokojen spokojen méně spokojen nespokojen velmi nespokojen

6. Jak jste spokojen s komunikací s vedením společnosti?

velmi spokojen spokojen méně spokojen nespokojen velmi nespokojen

7. Jak jste spokojen s vyřizováním reklamací?

velmi spokojen spokojen méně spokojen nespokojen velmi nespokojen

8. Jak jste spokojen s řešením specifických požadavků?

velmi spokojen spokojen méně spokojen nespokojen velmi nespokojen

9. Jak jste spokojen s řešením problémů vzniklých během zakázky?

velmi spokojen spokojen méně spokojen nespokojen velmi nespokojen

10. Jak jste spokojen s prezentací naší firmy na trhu (internetové stránky, letáky, katalogy)?

velmi spokojen spokojen méně spokojen nespokojen velmi nespokojen

11. Jakým způsobem jste získal kontakt na naši firmu?

přes internet doporučení z okolí jiný.....

12. Doporučil byste naši firmu ostatním?

ano ne bez udání

13. Vaše připomínky a případné návrhy ke zlepšení našich služeb.

.....
.....
.....

Dne:

Vypracoval, podpis: