



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ

CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS AND RECOMMENDATIONS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MGR. NIKOLAS NÉMETH

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

**DOC. ING. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSC., MBA**

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Németh Nikolas, Mgr.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně

v anglickém jazyce:

Customer Satisfaction Analysis and Recommendations for its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOSTER, R.V. Jak získat a udržet zákazníka. 1. vyd. Praha: Computer Press 2002. ISBN 80-7266-663-2
- FREEMANTLE, D. Bezkonkurenční služby zákazníkům. 1. vyd. Praha: Management Press 1996. 162 s. ISBN 80-85943-26-3
- HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. 200 s. ISBN 80-7169-996-9
- KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-010-4
- MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha Grada, 2006. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 21.05.2010

Bibliografická citace diplomové práce

NÉMETH, N. *Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. XY s. Vedoucí
diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Abstrakt:

Tato diplomová práce se zabývá problematikou měření a analýzy spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti, která se zaměřuje na poskytování služeb zákaznické podpory dalším společnostem. Na základě dostupných teoretických východisek, zjištěných skutečností a provedených analýz, práce obsahuje návrhy na zlepšení celkové úrovně zákaznické spokojenosti.

Abstract:

This diploma thesis deals with measuring and analyzing customer satisfaction in a chosen company, whose main field is providing customer support services to other companies. On the basis of the theoretical background of the findings and analysis, the work includes proposals to improve the overall level of customer satisfaction.

Klíčová slova:

Spokojenost zákazníka, index spokojenosti zákazníka, dotazník, škálování, zákaznická podpora

Keywords:

Customer satisfaction, customer satisfaction index, questionnaire, scale, customer support

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2010

.....
Mgr. Nikolas Németh

Poděkování

Rád bych poděkoval doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc., MBA za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

V Brně dne 25. května 2010

.....

Mgr. Nikolas Németh

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORIE	10
1.1 Zákazník	10
1.2 Spokojenost zákazníka a její důležitost pro podnikání	11
1.3 Modely zákaznické spokojenosti	12
1.4 Měření zákaznické spokojenosti	14
1.5 Definování zákazníků a znaků spokojenosti	15
1.5.1 Metody orientované na prožité zkušenosti	17
1.5.2 Znakově orientované metody.....	20
1.6 Dotazník	25
1.6.1 Stanovení cíle a metody dotazování	26
1.6.2 Formulace otázek.....	26
1.6.3 Typy otázek.....	27
1.6.4 Struktura a formát dotazníku	29
1.6.5 Revize dotazníku.....	34
2 ANALÝZA	35
2.1 Arvato Services ks.....	35
2.2 Zákaznické centrum – Brno	37
2.3 Vybraný klient.....	39
2.3.1 Service Delivery Model	39
2.4 CSAT – Customer Satisfaction – Spokojenost zákazníků	41
2.4.1 Dotazník.....	42
2.4.2 Analýza výsledků zákaznické spokojenosti.....	46

2.5	Korelace celkové spokojenosti a jednotlivých otázek	57
2.6	Závěry analýzy	59
3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	60
3.1	Změna struktury dotazníku	60
3.2	Měření spokojenosti zaměstnanců	61
3.3	Development centrum	66
3.3.1	DC Arvato Services	67
	ZÁVĚR	72
	Seznam použité literatury	73

ÚVOD

Poptávka zákazníků po lepších a kvalitnějších službách roste každým dnem, proto pro firmu, která se chce úspěšně udržet na daném trhu, je nevyhnutné držet krok s dobou a přizpůsobit se neustále se měnícím podmínkám trhu. Základem úspěšně fungující firmy jsou spokojení a loajální zákazníci, proto je klíčové poznat své zákazníky, zaměřit se na jejich potřeby, přání a zajistit jejich maximální spokojenost. Čím vyšší spokojenost zákazníků, tím stabilnější a vyšší příjmy pro firmu. V neposlední řadě, spokojný zákazník je nejlepší reklamou pro firmu.

Mocným nástrojem moderních firem je výzkum spokojenosti zákazníků. V první části této práce detailně popíši teoretická východiska pro danou oblast, zaměřím se na komplexní proces výzkumu (zákazník, důležitost a modely zákaznické spokojenosti, znaky zákaznické spokojenosti, příprava, metody sběru informací, tvorba dotazníku, metody škálování atd.).

V další části práce představím společnost Arvato Services ks. a zaměřím se na jednoho vybraného klienta, pro kterého Arvato Services poskytuje outsourcing zákaznického servisu. Získané teoretické poznatky srovnám s praxí vybraného klienta a podívám se, do jaké míry postupuje klient správně v měření spokojenosti svých zákazníků z teoretického pohledu. Podívám se na způsob, jak tento vybraný klient měří spokojenost svých zákazníků, dále popíši jak je firma Arvato Services zodpovědná za kvalitu poskytovaných služeb, jak pracuje s výsledky těchto měření a jakým způsobem se snaží zvyšovat úroveň poskytovaných služeb. Následně provedu analýzu vybraných znaků zákaznické spokojenosti.

V závěru se pokusím navrhnout případné změny ve firemním procesu měření spokojenosti zákazníků v souladu s teoretickými východisky, a také navrhu změny pro dosažení vyšší celkové spokojenosti zákazníků.

1 TEORIE

1.1 Zákazník

Pod pojmem zákazník rozumíme jakoukoliv fyzickou nebo právnickou osobu, která kupuje nebo užívá naše služby a výrobky. V podstatě je zákazníkem kdokoliv, komu odevzdáváme výsledky našich vlastních aktivit.

Dle (1) je zákazníkem osoba, domácnost nebo organizace, která určitou formou zaplatí za zboží nebo službu, aby jejím vlastnictvím nebo spotřebou získala určitý očekávaný užitek.

Rozlišujeme dvě základní skupiny zákazníků:

1. Interní zákazníci – procesy, jednotlivci či oddělení v rámci podniku využívající služby nebo výrobky poskytované v podniku
2. Externí zákazníci – procesy, jednotlivci či oddělení mimo organizace poskytující služby / výrobky

Musíme si ale uvědomit, že daný interní, respektive externí zákazník nemusí být konečným uživatelem našich výkonů a proto dále rozlišujeme následující dvě skupiny zákazníků:

1. Zprostředkovatelé – dealeři, velkoobchody, sklady a další podobné subjekty
2. Koneční uživatelé – finální spotřebitelé našich služeb nebo výrobků.

Pro každou organizaci je zásadní, aby byla schopna určit své klíčové zákazníky a o tyto zákazníky pak co nejlépe pečovala. V odborné literatuře se tento proces nazývá Key Account Management, tj. řízení vztahů s klíčovými zákazníky. Je to velice důležité, neboť i zde platí Paretovo pravidlo 80/20, tj. *20% z celkové vložené energie a úsilí generuje 80% výsledku a zisku*. Naším cílem proto musí být identifikovat právě těch 20% zákazníků, kteří jsou pro naši existenci klíčoví, pečovat o ně, měřit jejich spokojenost a pokud možno, udržet si je co nejdéle. Značným rizikem tohoto přístupu ale může být vysoká závislost na

vybraných zákaznících, a to ze dvou důvodů: Pokud se klíčový zákazník rozhodne pro jinou firmu, může to mít pro náš podnik fatální následky. Druhým důvodem je zanedbávání ostatních zákazníků, ze kterých by se časem mohli stát další klíčoví zákazníci. Proto i když naše hlavní úsilí bude patřit našim klíčovým zákazníkům, nikdy nesmíme zanedbat ani zbývající část zákaznického portfolia firmy.

Zajímavé a poučné pro každého jsou následující zjištění o zákaznickém chování: „Pouze 4 % zákazníků si postěžuje, zbytek odchází. 9 z 10-ti nespokojených zákazníků to řekne ve svém okolí, avšak v případě spokojených zákazníků je tento poměr pouze 4 z 10-ti. Náklady na získání zákazníka jsou sedminásobně vyšší, než na jeho udržení. Náklady na znovuzískání ztraceného zákazníka jsou 12 krát vyšší.“ (2)

1.2 Spokojenost zákazníka a její důležitost pro podnikání

Podnikání nemůže být úspěšné bez spokojených zákazníků, proto zákaznickou spokojenost musíme řídit proaktivně. Normy STN popisují spokojenost zákazníka jako zákaznickem vnímanou úroveň, do které se splnili jeho požadavky.

Zákazník, spotřebitel našich služeb a výrobků má vždy určité očekávání když se vydá na trh s cílem uspokojit své potřeby, jeho spokojenost je pak rozdílem mezi jeho požadavky a realitou na trhu. Jedná se o souhrn pocitů, zážitků a zkušeností spojených s danou službou či výrobkem, a to jak krátkodobých, tak dlouhodobých, kumulativních.

Produktem se rozumí jakýkoliv statek, který může být nabídnut na trhu, aby uspokojil potřebu nebo přání. (3)

Hodnota produktu pro zákazníka je rozdíl mezi náklady, které zákazník vynaložil na získání produktu, a hodnotou, kterou zákazník získal vlastnictvím produktu, či jeho užíváním. (3)

Zákazník po využití nějaké služby porovnává své vlastní zkušenosti s očekáváním, přáními, individuálními normami nebo jiným srovnávacím standardem. Pokud se tento

očekávaný výkon potvrdí nebo překoná, vytváří se spokojenost zákazníka, v opačném případě se vytváří nespokojenost. Praxe z oblasti zákaznických služeb ukazuje, že spokojenost zákazníků se stává nejdůležitějším klíčovým cílem hned po ziskovosti dané společnosti.

Zákazníkům je nutno nabízet hodnoty a řešení, ne produkty a sliby. Dnešní zákazníci mají málo času, ale množství informací, za své peníze očekávají vyšší kvalitu, lepší služby, nižší ceny, vyšší hodnotu. (1)

Ztráta zákazníka znamená nižší potenciální výnos a zvýšené náklady s jeho náhradou. Navíc nespokojený zákazník se může o vlastní negativní zkušenosti podělit se svým okolím a může nám tím způsobit značné škody. Výsledkem pak bude silnější konkurence a naše firma bude postupně ztrácet schopnost realizovat vyšší ceny. Vybudovat dobré jméno společnosti může trvat roky, ke ztrátě reputace může stačit několik hodin.

1.3 Modely zákaznické spokojenosti

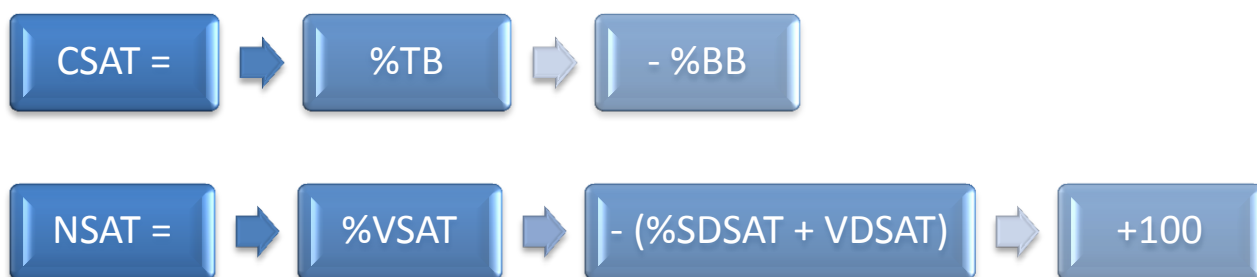
V praxi se můžeme setkat s různými typy/modely zákaznické spokojenosti. Struktura těchto modelů může mít různé hloubky a směry v závislosti na typu produktu, který je zákazníkem hodnocen (výrobek, služba, vztahy a další). Ve velkých společnostech se můžeme setkat například s následujícími pojmy: CSAT (Customer Satisfaction), NSAT (Net Satisfaction), *Unmanaged SAT* a další. Cíle pro jednotlivé metriky si každá společnost nastavuje podle svých vlastních potřeb a uvážení, způsoby výpočtů by ale měly být podobné. Obecně se dané ukazatelé počítají z výsledků měření zákaznické spokojenosti, kde se výsledky ještě rozdělují do dalších podskupin jako:

- VSAT – Very Satisfied, tj. vysoká spokojenost
- SSAT – Somewhat Satisfied, tj. mírná spokojenost
- SDSAT – Somewhat Dissatisfied, tj. mírná nespokojenost

VDSAT – Very Dissatisfied, tj. vysoká nespokojenost Další možností využívané v praxi je zařazení výsledků do tzv. boxů, kde:

- Top Box – je skupina zákazníků s vysokou spokojeností
- Middle Box – je skupina zákazníků s mírnou spokojeností
- Bottom Box – je skupina zákazníků s mírnou a vysokou nespokojeností

Pak se například CSAT a NSAT mohou určovat podle následujících vztahů:



Obr. 1: Způsoby výpočtu CSAT a NSAT.

1.4 Měření zákaznické spokojenosti

Postupy měření spokojenosti zákazníků jsou nejefektivnější činnosti při naplňování principu tzv. *zpětné vazby*. Tento princip patří k základním principům jakéhokoliv efektivního systému managementu a přikazuje vytvořit takové informační kanály, kterými budou do organizací soustavně přicházet informace o očekávaných potřebách a očekáváních zákazníků i o tom, jak tyto potřeby a očekávání dodavatelská organizace uspokojuje. (4)

Důvody měření zákaznické spokojenosti vysvětluje Nenadál a spol. ve své knize *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků* následujícím způsobem:

„Zkušenosti ukazují, že právě díky měření spokojenosti a loajality jsou organizace nuceny se začít seriózně zabývat zkoumáním současných i očekávaných požadavků svých zákazníků. Povrchně prováděné marketingové výzkumy tak bývají nahrazovány exaktními a systémovými postupy, díky kterým se dodavatel učí „naslouchat“ svým zákazníkům. Poznání těchto požadavků má být komunikováno se všemi zaměstnanci dodavatelské organizace, protože jde o velmi účinný motivační nástroj.

Informace získané měřením spokojenosti a loajality a jejich dynamické vyhodnocování umožní vrcholovému vedení organizací poznat a sledovat i některé další ukazatele výkonnosti, včetně ukazatelů ekonomických výsledků. Pro jakéhokoliv manažera by tyto informace měly mít doslova strategickou vážnost a zdroje uvolňované pro procesy měření spokojenosti a loajality by měly této vážnosti odpovídat (existují příklady ukazující, že v těchto oblastech je zaměstnáno někdy i více než 1% všech pracovníků firem).

Vývoj míry spokojenosti a loajality zákazníků by měl být jedním z důležitých impulsů pro procesy neustálého zlepšování. I pružně vybavenou reklamaci nelze chápat jinak než minimální reakci na projev nespokojenosti, která s procesy zlepšování nemá vůbec nic společného.“ (4)

Měření spokojenosti zákazníka může managementu pomoci v rozhodování jakým směrem se vydat při zlepšování výkonnosti své organizace a procesů.

Zákaznickou spokojenost můžeme měřit pouze jako vážený průměr několika indikátorů dané hodnoty, kterou od nás zákazník získává. Jedná se vždy o celou řadu dílčích faktorů spokojenosti, které musí být měřitelné, a musíme znát také jejich váhu pro zákazníka. Pomocí správně nastavených indikátorů můžeme zjistit rozdíly mezi realitou a očekáváním zákazníka, a tyto poznatky můžeme použít k vylepšení daného produktu.

1.5 Definování zákazníků a znaků spokojenosti

Při měření zákaznické spokojenosti je nutné definovat skupinu zákazníků, jejichž spokojenost chceme zjistit. Ne vždy je možné nebo vhodné měřit spokojenost všech skupin svých zákazníků, tzn. základní soubor zákazníků, a proto vytváříme výběrový vzorek. To můžeme udělat dvojím způsobem, a to buď náhodným výběrem, nebo vědomým/záměrným výběrem. Důvodem může být nedostatečná kapacita, aktuální množství zdrojů, ale například také vědomé vynechání z průzkumu skupiny zákazníků, jejichž spokojenost je značně ovlivněna externími faktory, nebo zákazníků, kteří si nepřejí být kontaktováni.

Při náhodném výběru můžeme použít prostý náhodný výběr, systematický (mechanický výběr), oblastní (stratifikovaný) výběr, skupinový výběr nebo vícestupňový výběr. Při větším základním souboru můžeme výběr nechat provést počítačem, který podle specifických algoritmů uskuteční náhodný výběr požadovaného počtu respondentů.

Dalším důležitým krokem je definování znaků spokojenosti. Zde je důležité, abychom byli schopni nastavit takové znaky, které jsou z pohledu zákaznické spokojenosti důležité. Co to tedy znaky spokojenosti jsou?

„Jen výjimečně budou znaky spokojenosti naprosto identické se znaky jakosti dodávaného produktu. Mnohem častěji budou představovat pouze určitou podskupinu znaků jakosti produktu (měřitelných i neměřitelných), pro které je typické to, že výrazně dokážou ovlivnit úroveň vnímání zákazníků. Právě ty znaky, které byly označeny za „laické“ jsou často z pohledu zákazníka klíčové a současně z pohledu manažerů dodávající organizace podceňované. Odstranění tohoto rozporu umožní aplikace některé z metod definování znaků spokojenosti.“ (4)

Dle Mateidese lze pro definování znaků spokojenosti použít dvě základní metody (5):

1. Metody orientované na prožité zkušenosti
2. Znakově orientované metody

Nenadál a spol. definuje velice podobné rozdělení těchto základních metod (4):

1. Metoda naslouchání zákazníka
2. Metoda rozvoje znaků jakosti

Metoda naslouchání zákazníka je založena na zkoumání názorů externích zákazníků. Při dostatečné velikosti skupiny dotázaných zákazníků jsme schopni pomocí této metody identifikovat potřebné klíčové znaky spokojenosti.

Metoda rozvoje znaků se používá v případě, kdy nemáme možnost pracovat s názory externích zákazníků. Místo reálných zákazníků se v tomto případě pracuje s interními zaměstnanci. Nevýhodou této metody je možná zaujatost a zkreslený pohled zaměstnanců.

V metodě orientované na prožité zkušenosti vycházející ze zážitků, které byly zákazníky přijaté jako pravdivé, jde o první dojmy z kvality poskytovaných výkonů.

V následujících tabulkách jsou uvedeny podskupiny metod výše uvedených metod od Mateidese a následně uvádím krátký popis některých z nich. Jednotlivé metody se od sebe liší zejména náročností na zdroje a mírou objektivit získaných výsledků.

1.5.1 Metody orientované na prožité zkušenosti

Metoda	Postup	Hodnocení
Pozorování	Otevřené nebo skryté pozorování osob v interakci mezi zákazníkem a službou.	Vysoké náklady, spotřeba času, slabé vypovídací schopnosti, neposkytuje informace o subjektivních zážitcích zákazníků.
Analýza stížností a pochval	Zákazníky iniciované sestavování zpráv, žádná specifická metoda vyhodnocování dat.	Jen málo zákazníků poskytuje firmě informace, z toho vyplývá omezená vypovídací schopnost, jakož i problémy s reprezentativností získaných informací.
Sekvenční technika událostí	Zakládá se na zkušenostech Blueprintingu (rozklad výkonu na jednotlivé procesy). Zákazníci si ukládají do paměti kontaktní body a popisují své zážitky.	Zákazníci odpovídají na předložené kontaktní body, posuzují je, hodnotí ale i ty, které pokládají za normálních okolností za nepodstatné.
Technika kritických událostí	Zákazníci popisují především pozitivní nebo negativní zážitky nebo negativní zážitky z interakce zákazníka a služby.	Individuální posuzování kvality se jeví neoptimálněji, je ale časově i finančně velmi náročné.

Tab. 1: Metody orientované na prožité zkušenosti (Zdroj: Mateides (5) upraveno autorem)

1.5.1.1 Pozorování

Zde se měření zákaznické spokojenosti provádí pomocí speciálně vyškolených jedinců, kteří se chovají jako běžný zákazník a dle předem vypracovaných scénářů testují reálné situace, monitorují dovednosti (komunikační, obchodní, vyjednávací) zaměstnanců na jednotlivých pozicích organizace, pozorují úroveň prostředí a plní další specifické úkoly. Tuto metodu můžeme najít pod jmény Mystery shopping, Silent shopper, Secret shopper či Mystery shopper. *Je to nástroj k hodnocení kvality služeb nebo procesů a může se použít pro sběr specifických informací.* (6)

V procesu hodnocení se testovací osoba může ptát zaměstnanců podniku na mnoho otázek a tím vytvořit ucelený obraz o kvalitě poskytovaných služeb. Na základě zpětné vazby může podnik zjistit, jak se zaměstnanci chovají k zákazníkům, najít slabá místa a udělat potřebná rozhodnutí pro zlepšení kvality poskytovaných služeb.

Výhodou této metody je, že jde o silný a dostupný nástroj pro zlepšování kvality služeb, umožňující určit konkrétní oblasti pro zlepšení. Nevýhodou můžou být:

- *Odhalení testovací osoby zaměstnanci a manažery*
- *Pochybná kvalifikace a důvěryhodnost testovací osoby*
- *Více vnitřní administrativy než bylo plánováno*
- *Ploché trendy a nediferencované skóre*
- *Malá nebo žádná korelace mezi výsledky mystery shoppingu a spokojenosti zákazníků*
- *Nedostatek, včasnost a vstřícnost dodavatelů mystery shoppingu*
- *Obtížné prokázání návratnosti investic* (6)

1.5.1.2 Analýza stížností a pochval

Tato metoda dává důraz na zachycení co nejvíce stížností a pochval od zákazníků a co nejrychlejší reakci na tyto zpětné vazby. Výhodou je nízká časová a finanční náročnost a také fakt, že jejich analýzou můžeme odhalit příčiny nespokojenosti a přijmout okamžitá nápravná opatření. Nevýhodou této metody je na druhou stranu již dříve uvedené tvrzení o tom, že většina nespokojených zákazníků častěji namísto stěžování si přechází beze slova ke konkurenci.

1.5.1.3 Sekvenční technika událostí

Tato metoda je založená na fázově orientovaném průzkumu zákazníků na základě blueprintu. Blueprint „se skládá ze systematické analýzy procesu poskytování služeb v grafickém vyjádření průběhového diagramu. Blueprint umožňuje zachycení různých situací kontaktu se zákazníkem“. (5)

Pojmem blueprint se označuje jakýkoliv podrobný plán nebo návod. V našem případě se jedná o podrobně dokumentovaný proces, který se skládá z po sobě jdoucích částí. V této metodě na základě strukturovaného interview prochází tazatel spolu se zákazníkem krok po kroku proces poskytování služby, přičemž zákazník může k jednotlivým částem doplňovat své reálné zkušenosti, pocity a spokojenost.

Dle Mateidese (5) je tato metoda výhodnější než metoda pozorování, jelikož zachycuje jednotlivé fáze procesu poskytování produktu aktuálním a subjektivním pohledem zákazníka.

1.5.1.4 Technika kritických událostí

V anglických zdrojích tuto metodu nacházíme pod názvem Critical Incident Technique (CIT), nebo také Critical Incident Method. *Zachycuje a hodnotí interakci vztahu nabízejícího službu se zákazníkem, kdy je u zákazníka typicky vyvolán prožitek spokojenosti nebo nespokojenosti.* (5) Zachycené interakce nazýváme kritické události. Kritická událost může být v tomto případě rozpoznána pouze retrospektivně.

Výhodou metody je, že informace se získávají přímo od respondentů, kteří problém popisují vlastními slovy. Je flexibilní, nenutí zákazníka do pevně stanovených rámců. Identifikuje výjimečné problémy, které bychom jinak mohli přehlédnout.

Nevýhodou je, že se zaměřuje na výjimečné, neobyčejné situace a můžou chybět každodenní, běžné problémy. Může jít o zdlouhavý proces. Význam „kritické události“ musí být jasný pro respondenta. (7)

1.5.2 Znakově orientované metody

Metoda	Postup	Hodnocení
Dotazování	Dotazování zákazníka na jednotlivé znaky spokojenosti a jejich hodnocení.	Špatně sestavený dotazník nemusí přinést kvalitní informace.
Interview	Osobní dotazování zákazníka na různé otázky ohledně jeho spokojenosti podle předem určené struktury.	Interview je vhodné pro získání velkého množství informací.
Analýza globálního mínění	Dotazování zákazníka ohledně všeobecné spokojenosti s produktem podle předem určené struktury.	Vypovídací schopnost je omezená, protože tazatel získá jen nediferencované zachytané body.
Frekvenčně-relevantní analýza	Zákazník hodnotí problémové případy podle předloženého seznamu, přičemž problémové kategorie se posuzují jinými metodami.	Metoda musí být chápána ve spojení s jinými postupy, posuzují se jen negativní kontakty mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb.
Conjoint analýza	Hodnocené objekty jsou zákazníkem seřazené podle kvality, aby se mohl přepočítat přínos každého znaku kvality.	Výhodné jsou možnosti kombinace jednotlivých znaků a forem znaků, seřazení znaků neumožňuje konkrétní výpověď o názoru zákazníka na kvalitu.
Multiatributové přístupy	S pomocí seznamu se získávají hodnoty důležitosti a dojmu zákazníka, analyzují se a vytvoří se globální mínění.	Je to nejpobulárnější metoda, kvalita služby se odvozuje ze sumy všech znaků.

Tab. 2: Znakově orientované metody (Zdroj: Mateides (5) upraveno autorem)

1.5.2.1 Dotazování

Metody dotazování jsou vhodné pro zjištění většího množství informací o daném zákazníkovi najednou. Existuje několik různých forem dotazování, v následující kapitole jsou popsány ty nejčastější z nich.

1.5.2.2 Písemné dotazování

Tato metoda patří k nejčastěji používaným způsobům dotazování. Dotazník se posílá poštou, nebo se například rozdává v obchodních domech. Nejčastěji se používá v případě firem, které mají menší počet stálých zákazníků a zákazníci mají silný vztah k firmě nebo k jejich produktům. Důležité je zabezpečit co nejvyšší návratnost dotazníků, proto by dotazník neměl být delší než dvě stránky. Návratnost můžeme zvýšit také průvodním dopisem, nebo přiložením ofrankované obálky na odpověď. Dotazníky jsou téměř vždy anonymní, výjimky existují pouze ve vybraných situacích. Z dlouhodobého hlediska by mělo být dotazování pravidelné, s neměnnými se otázkami. Tím budeme schopni pozorovat trendy v zákaznické spokojenosti.

Hlavními výhodami tohoto způsobu dotazování jsou nízké náklady, anonymita, dostatek času na vyplnění a také vyloučení ovlivnění dotazovaného tazatelem.

Hlavní nevýhody spočívají v nízkém procentu návratnosti, ve větší časové náročnosti a omezeném souboru znaků.

1.5.2.3 Osobní dotazování – interview

Jde také o poměrně častou formu dotazování. Poskytuje objektivnější informace, které jsou získávány přímo v terénu a následně jsou vyhodnocovány. Interview je standardní, dopředu připravený postup, který se opírá o připravený seznam otázek. Metoda poskytuje větší prostor dotazovaným, zpětná vazba je detailnější a odezva je mnohem rychlejší. Otázky mohou být přesně formulované, nebo volné, podle připravenosti a kvality tazatele. Úspěch rozhovoru závisí především na tazateli, na jeho připravenosti, vzhledu a chování, ale také na prostředí, kde dotazování probíhá. Dalším faktorem úspěchu je

motivace a přístup dotazovaného, jeho strach z odpovědí, vliv přítomnosti dalších osob, způsob a forma kladení otázek a formulace obsahové stránky.

Hlavními přednostmi tohoto způsobu jsou nižší míra odmítání odpovědí, detailnější zpětná vazba či vysvětlení dotazů v případě nepochopení.

Hlavní nevýhody jsou jednak potřeba kvalifikovaného a kvalitního tazatele, obava dotazovaných z identifikování, zábrany dotazovaných a špatné vedení rozhovoru tazatelem.

1.5.2.4 Telefonické dotazování

Telefonický sběr dat o spokojenosti zákazníků se příliš neliší od osobního dotazování. Je to vlastně jeho verze, která se provádí na dálku. I tady jsou velice důležité kvality a připravenost tazatele, jeho komunikační dovednosti a tzv. Soft Skills, které ale musí být na ještě vyšší úrovni, než v případě předchozích metod. Udržet kontakt přes telefon je totiž mnohem těžší, než při osobním dotazování. Tazatel volí telefonní čísla respondentů z předem připraveného seznamu telefonních čísel. Jejich odpovědi pak zaznamenává buď ručně pomocí papírového dotazníku, nebo do dotazníku v elektronické podobě. V seznamu telefonních čísel nemohou být zařazeni respondenti, kteří již dříve vyslovili nesouhlas s telefonním dotazováním.

Dotazování by se mělo provádět na klidném a ničím nerušeném pracovišti. V praxi se používají speciální telefony a systémy umožňující kontrolu tazatele a celého rozhovoru tazatelovým nadřízeným, nebo jinou osobou s vyšší kvalifikací a zkušeností. Kontroly mohou probíhat s vědomím tazatele (side by side monitoring), nebo bez jeho vědomí (silent monitoring).

Hlavními výhodami tohoto způsobu dotazování jsou rychlá odezva, možnost okamžitého vyhodnocení, nižší odmítání odpovědí, možnost snadno kontaktovat široce rozptýlený výběr osob, možnost propojení s IT (IP telefony, nahrávání hovorů, CRM,...)

Mezi hlavní nevýhody patří vyšší náklady, obtížné získávání telefonních čísel a potřeba kvalifikovaného a kvalitního tazatele. Je také těžší navodit uvolněnou atmosféru.

Nenadál ještě dále uvádí, že „v případě, že telefonická interview aplikují firmy vůči svým odběratelům – jiným firmám, je nutné zabezpečit, aby měl tazatel dostatečnou vážnost z titulu zastávané funkce. Je vhodné, aby v tomto případě byl tazatelem některý z členů vrcholového vedení dodavatelské organizace.“ (4)

1.5.2.5 Elektronické dotazování

V tomto způsobu dotazování se nejčastěji vyskytují dva způsoby, a to:

Dotazování elektronickou poštou – v podstatě se jedná o obdobu písemného dotazování. Rozdílem je použití informačních technologií a výhod s tím souvisejících. Jedná se zejména o možnosti využití funkce hromadného zasílání emailů, větší interaktivity, možnosti připojení dalších informací (a to také ve formě audia a videa) použití CRM systému a v něm obsažené databáze klientů, produktů, dotazníků a dalších informací. Moderní dotazníky jsou již dostupné přes webové rozhraní pomocí běžného přehrávače a nepotřebují k vyplnění žádný další speciální software.

Hlavními přednostmi jsou minimální náklady, vysoká rychlost návratnosti dotazníků, rychlé zpracování dat a dále výhody vyplývající z využití informačních technologií a internetu.

Mezi nevýhody patří fakt, že ani v současnosti nemusí mít každý zákazník vlastní emailovou adresu, dále je potřeba kvalitní databáze klientů s elektronickými adresami a skutečnost, že někteří zákazníci mohou být nedůvěřiví vůči neznámým emailům.

On-line dotazníky – jsou zaměřené hlavně na registrované zákazníky využívající služeb elektronických obchodů. Registrace není nutnou podmínkou, proto se v tomto případě jedná o tzv. anonymní dotazování. Po nákupu – nebo jiné činnosti, která je v systému nastavená jako podmínka spuštění dotazovacího procesu – se zákazníkovi nabídne možnost vyplnit elektronický dotazník. Když s tímto souhlasí, objeví se nové okno s dotazníkem. Vzhled, struktura, obsah a délka dotazníku se u různých zákazníků mohou lišit v závislosti na preferencích, zvycích, předchozích nákupech a osobních nastaveních zákazníků -a samozřejmě na možnostech elektronického systému.

Předností jsou opět minimální náklady, vysoká rychlost, rychlé zpracování dat, výhody informačních technologií a internetu, interaktivita, přizpůsobitelnost.

Nevýhodou je omezená skupina možných zákazníků, nižší návratnost dotazníků a možné náklady spojené s kvalitním elektronickým systémem (v současnosti je možné využití zdarma dostupných a kvalitních CMS (*content management system*) redakčních systémů, které již tento problém částečně řeší).

1.5.2.6 Conjoint analýza

Slovo „conjoint“ vzniklo z úvahy, že *relativní význam posuzovaných věcí (consider) lze měřit společně (jointly) i tehdy, když lze jen těžko měřit jejich význam odděleně*. Conjointní analýza je souhrnný název pro skupinu metod, která se zabývá určením preferencí, které spotřebitelé přiřkládají různým vlastnostem (atributům) nějakého výrobku. (8) Také se můžeme setkat s názvem Preferenční analýza.

Zákazník zde seřazuje vlastnosti zkoumaného produktu podle svých preferencí. Takto můžeme například zjistit, které vlastnosti daného produktu jsou pro zákazníka nejdůležitější, anebo naopak, které jsou nejméně důležité.

Oproti dotazovací metodě zde hodnotí potenciální spotřebitelé předem dané kombinace vlastností výrobku (úrovně atributů) komplexně, např. tím, že mají k dispozici sadu fotografií různých variant výrobku nebo sadu kartiček s úplným popisem těchto variant. Úkolem spotřebitele je vyjádřit souhrnně své preference mezi těmito různými kombinacemi (např. pořadím, počtem bodů apod.). (8)

1.5.2.7 Analýza globálního mínění

Tato metoda je také známa pod jménem focus group. Oproti předchozím metodám se zde místo jednoho dotazovaného diskutuje s celou skupinou lidí, s tzv. ohniskovou skupinou, jež se za pomoci moderátora účastní skupinové diskuze, která se zabývá programem výzkumu -ne však komplexním souborem problémů. Cílem je s co možná největší jistotou zjistit různé postoje k danému produktu a nejdůležitější aspekty, které tyto postoje ovlivňují. Jedno sezení zahrnuje vždy přibližně 8 až 12 respondentů – doporučují se

menší skupiny. Účastníci by se neměli navzájem poznat, protože by to mohlo zkreslit výsledky výzkumu.

Velice důležitou složkou je u této metody osoba moderátora, který vede danou diskuzi. Mělo by jít o osobu zkušenou, která se vyzná v psychologii a nonverbální komunikaci, jež hrají v této metodě velmi důležitou roli.

1.5.2.8 Frekvenčně-relevantní analýza

Při frekvenčně-relevantní analýze hodnotí zákazník problémové případy na základě předloženého seznamu znaků. Posuzují se zde pouze negativní kontakty mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb. Tato metoda je vhodná pro zjišťování spokojenosti zákazníků s produktem, který zákazníci používají často a již delší dobu. Výsledky průzkumu jsou zaznamenány do diagramu, kde se na jedné ose měří relevance problémů a na druhé frekvence problémů. Následně můžeme vypočítat pravděpodobnost ztráty zákaznickova zájmu o daný produkt.

1.5.2.9 Multiatributové postupy

Zákazník vyjadřuje svůj postoj pouze k jedinému předloženému znaku kvality, o kterém si tazatel myslí, že je pro zákazníka důležitý. Z těchto znaků se nakonec vytvoří globální názor zákazníků na kvalitu služeb. Využitím multiatributových postupů se získávají hodnoty důležitosti a dojmu zákazníka, které se analyzují a vytvoří se globální názor. Kvalita služby je odvozená ze všech znaků kvality.

1.6 Dotazník

Ve většině dotazovacích metod se jako základní nástroj používá dotazník. Jde o speciální formulář se specifickou strukturou, do kterého se zaznamenávají zjišťované informace. Struktura, rozsah a obsah dotazníku se liší jednak podle metody dotazování, ale také podle cílové skupiny respondentů a objektu dotazování. Správné sestavení dotazníku je již polovičním úspěchem, proto je nutné, aby zodpovědná osoba věnovala této činnosti vysokou pozornost, dostatečný čas a úsilí.

Je potřeba se zaměřit především na (9):

- *srozumitelnost*
- *přehlednost a snadnou orientaci*
- *jednoduchost vyplňování*
- *jazykovou korektnost*
- *typografickou úpravu*
- *grafickou úpravu*

1.6.1 Stanovení cíle a metody dotazování

V prvním kroku musíme stanovit, jaké údaje chceme pomocí dotazníku zjistit, jaké jsou cíle a účel našeho průzkumu. Musíme být schopni vysvětlit, za jakým účelem výzkum provádíme a k čemu budou sloužit získané výsledky. Cíl musí být dostatečně srozumitelný a zjištělný.

Důležitým krokem je rovněž stanovení metody dotazování v závislosti na vybrané metodě a výběr vhodného typu dotazníku. Je zřejmé, že například v případě osobního dotazování použijeme jiný typ dotazníku, než v případě písemného dotazování.

1.6.2 Formulace otázek

Následuje formulace a hodnocení obsahu otázek. Podle již určených cílů a požadovaných údajů můžeme stanovit typy otázek, které v dotazníku použijeme.

Hlavní zásady formulování otázek (9):

- **Jednoznačnost** – formulovat výstižné a jednoduché věty. Je lepší se vyvarovat dvojitého záporu a nejednoznačných slov jako např.: občas, někdy, několik apod.
- **Srozumitelnost** – používat jazyk cílové skupiny respondentů, vžít se do role dotazovaného. Například manažeři a mládež mají rozdílné způsoby vyjadřování a v mnoha oblastech používají odlišné pojmy.
- **Stručnost** – používat krátké, stručné věty.
- **Validnost** – ptát se na to, co skutečně potřebujeme zjistit, jinými slovy, zdali odpověď na otázku pomůže k dosažení stanoveného cíle průzkumu. V opačném případě je lepší otázku zcela vynechat.
- Nepoužívat **sugestivní otázky**, tj. takové, které svou formulací napovídají odpověď.

- Vyvarovat se **haló-efektu**, tj. řadě příbuzných otázek za sebou, kde se odpověď z první otázky přenáší do následujících.

U každé otázky je důležité určit, zda je otázka opravdu nezbytná, zda měří to, co chceme měřit, jestli bude každému srozumitelná, neptá-li se na více věcí najednou a je-li výčet kategorií úplný v případě uzavřené otázky. Musíme dbát také na to, aby otázka nebyla nepříjemná, znepokojující, aby se respondent necítil pravdivou odpovědí ohrožen.

Formulace otázek je pak přímo závislá na zvoleném formátu umožňujícím kvantifikaci míry spokojenosti. V zásadě by však otázky neměly obsahovat (4):

- *Formulace vyžadující hlubší odborné znalosti např. z oblasti procesů výroby, resp. poskytování služby.*
- *Ryze technické, resp. odborné termíny, kterým zákazníci nemusí rozumět.*
- *Formulace umožňující dvojznačný výklad.*
- *Slangové výrazy, resp. žargon lidí z oboru.*
- *Zdvojené otázky (pro něž je typické použití spojek „a“ nebo „i“).*
- *Formulace navádějící k určité odpovědi (např. otázka „Jak jste spokojeni s ...?“ Přímě navádí k vyjádření určitého stupně spokojenosti, tj. pozitivního vnímání).*
- *Příliš složitá souvětí. Otázky by měly být tvořeny pouze jednoduchou větou.*

1.6.3 Typy otázek

K dispozici máme otevřené a uzavřené otázky. Na otevřené otázky očekáváme odpověď vlastními slovy. Oproti tomu u uzavřených otázek se provádí výběr z předem stanovených možností. Kombinací otevřených a uzavřených otázek jsme schopni řídit průběh i délku dotazování.

- **Otevřené otázky** nám umožňují získat i nečekané informace. Jsou užitečné v případech, kdy nelze předvídat všechny odpovědi, a jsou vhodné pro vytvoření příznivého vztahu s respondentem na začátku dotazování. Obecně se používají hlavně v osobním a

telefonickém dotazování. Nevýhodou otevřených otázek je – mimo jiné – větší časová náročnost na zpracování a interpretaci těchto odpovědí.

- **Uzavřené otázky** poskytují výběr z předem definovaných odpovědí. Hlavními přednostmi jsou jednoduchost, srozumitelnost, nasměrování respondenta na to, co nás zajímá, a snadné zpracování výsledků. Nevýhodou může být možnost náhodného vyplnění, vyšší náročnost vytváření otázek a také omezená možnost vyjádřit vlastní názor. Existuje několik typů uzavřených otázek, a to:

- **Alternativní (Dichotomické)** – výběr ze dvou možností (ano-ne, souhlasím-nesouhlasím)
- **Trichotomické** – výběr ze tří možností (ano-ne-nevím)
- **Výběrové** – výběr jedné z nabízených možností (rodinný stav, nejvyšší vzdělání)
- **Výčtové otázky** – výběr několika z nabízených možností („o které služby máte zájem“, „vyberte své oblíbené značky aut“)
- **Škálové otázky** – jsou nejvhodnější nástroj pro měření názorů a postojů dotazovaných. Umožňují převod kvalitativních informací na kvantitativní a následnou statistickou analýzu.
- **Složené otázky (baterie)** – skupina dílčích otázek uvedená společným vstupním textem se shodnými variantami odpovědí.

Například: „Jak hodnotíte vaše zaměstnání, pokud jde o: a)... b)... c)...“ Škála odpovědí: velmi dobře / spíše dobře / průměr / spíše špatně / velmi špatně. Složené otázky výrazně urychlují a zjednodušují vyplňování dotazníku.

- **Filtrační otázky** – umožňují rozdělit dotazované na podskupiny a měnit tok otázek podle odpovědí na tyto otázky. Filtrační otázky je možné také kombinovat a vytvořit tak vícenásobné filtrační otázky a tím postupně zužovat skupinu dotázaných.

Například:

1. Všichni dotázaní, kteří vlastní počítač.
2. Z nich všichni, kteří používají operační systém od Microsoftu.
3. Z nich všichni, kteří používají Windows 7.

- **Projektivní otázky** – umožňují směřovat otázku k obecnému názoru, v němž očekáváme, že se promítne osobní názor dotazovaného. Používá se, když je větší pravděpodobnost nepravdivé odpovědi. Například: „Myslíte si, že jsou lidi poctiví?“
- **Zprostředkované otázky** – zde se respondenta ptáme na jeho názor, co si myslí, co by o něm řekl někdo jiný. Například: „Řekli by o Vás vaši známí, že jste klidný člověk?“
- **Otázky kontrolní nebo křížové** – pomocí stejných nebo mírně změněných opakujících se otázek zjišťujeme, zda nám dotazovaný záměrně nebo podvědomě nepodal nepravdivou odpověď. Například: 2. otázka: „Máte pozitivní myšlení?“ 11. otázka: „Vidíte v nových úkolech výzvu nebo překážku?“ 25. otázka: „Myslíte si, že život je plný příležitostí?“
- **Polouzavřené otázky** – jsou kombinací otevřených a uzavřených otázek. Vznikají doplněním uzavřené otázky o možnost vlastního vyjádření, například prázdným místem pro další připomínky / názory. Příkladem může být následující otázka:
„Jaké auto vlastníte? Audi / BMW / Mercedes / Škoda / jiné:.....“

1.6.4 Struktura a formát dotazníku

Dotazník by měl z hlediska respondenta svou strukturou tvořit určitý logický celek:

- Na začátku dotazníku by měl být stručný úvod, ve kterém by mělo být slušné oslovení zákazníka, představení dotazníku a požádání o vyplnění. Zde je důležité, abychom vysvětlili smysl celého dotazníku a zdůraznili přínos správného vyplnění pro samotného respondenta. Také bychom zde měli uvést stručné pokyny, přibližný čas potřebný k vyplnění dotazníku a závazek zachovat důvěrnost údajů o respondentovi.
- První úvodní otázky by měly být zajímavé, aby upoutaly pozornost dotazovaného, navázaly pozitivní kontakt a probudily jeho zájem.
- Následovat můžou filtrační otázky používané k rozdělení respondentů do požadovaných skupin a tím zajištění přesnějších výsledků.
- Uprostřed dotazníku by měli být stěžejní otázky, které vyžadují větší soustředění. Jde o specifické otázky zaměřené na zkoumané znaky spokojenosti.

- Důležitou část tvoří možnost vyhodnotit celkovou spokojenost zákazníka. Zde většinou stačí jediná otázka směřující k ocenění celkového vnímání produktu.
- Na konci by měly být znovu méně závažné otázky následované poděkováním za spolupráci.

Formátem dotazníku je takové vnější uspořádání dotazníku, které použitím vhodné škály umožňuje hodnotit míru spokojenosti respondentů. Můžeme se setkat s následujícími formáty dotazníků a způsoby *škálování*:

1.6.4.1 Kontrolní seznam

Jde o nejjednodušší alternativu, kde máme k dispozici pouze dvě možnosti hodnocení. Spíše jde o monitoring než o měření spokojenosti. Statistické zpracování je v tomto případě značně neobjektivní.

Spokojenost s kvalitou	Spokojen	Nespokojen
------------------------	----------	------------

Tab. 3: Kontrolní seznam (Zdroj: autor práce)

1.6.4.2 Grafický formát

Graficky vyznačená stupnice nebo grafická škála výrazů obličejů, vhodná spíše pro děti, nebo pro velice nevázané typy dotazníků.

Spokojenost s kvalitou	😊	😐	😞	💀
------------------------	---	---	---	---

Tab. 4: Grafický formát (Zdroj: autor práce)

1.6.4.3 Likertův formát

Vícestavové vyjádření míry spokojenosti, škála hodnocení od 3 do 10 a od úrovně „silný souhlas“ až do úrovně „silný nesouhlas“.

Spokojenost s kvalitou	Silný souhlas	Slabý souhlas	Ani souhlas ani nesouhlas	Slabý nesouhlas	Silný nesouhlas
------------------------	---------------	---------------	---------------------------	-----------------	-----------------

Tab. 5: Likertův formát (Zdroj: autor práce)

1.6.4.4 Verbální formát

Verbální formát je odvozen od Likertova formátu. Otázky jsou ve formě definovaných znaků spokojenosti. Zákazníci odpovídají výběrem jednoho z uvedených stavů spokojenosti, škála se obvykle pohybuje od „velmi spokojen“ až „velmi nespokojen“. U tohoto typu formátu je minimální možnost pochybení.

Spokojenost s kvalitou	Velice spokojen	Spokojen	Nerozhodný	Nespokojen	Velice nespokojen
-------------------------------	-----------------	----------	------------	------------	-------------------

Tab. 6: Verbální formát (Zdroj: autor práce)

1.6.4.5 Schémantický diferenciál

Oproti Likertově škále která zjišťuje pouze jeden rozměr postoje, se zde používají bipolární škály s pěti až sedmi stupni. Konce dané škály představují bipolární pojmy hodnotící dimenze (např. hodný-zlý, ošklivý-hezký).

Každé postoje slovo se tedy hodnotí pomocí osmi či devíti dimenzí, které odhalují asociace a konotace, jež konkrétní slovo má nebo vyvolává u respondenta. Tato metoda umožňuje zjistit jemnější rozdíly v postojích.

Vaše spokojenost se zákaznickým servisem společnosti:						
	Velice	Spíše	Ani-ani	Spíše	Velmi	
Služby jsou spolehlivé	X					Služby jsou nespolehlivé
Služby jsou kvalitní		X				Služby jsou nekvalitní
Pracovníci jednají na úrovni				X		Pracovníci jednají špatně
Poskytnuté informace jsou aktuální		X				Poskytnuté informace jsou neaktuální

Tab. 7: Schémantický diferenciál (Zdroj: autor práce)

1.6.4.6 Numerický formát

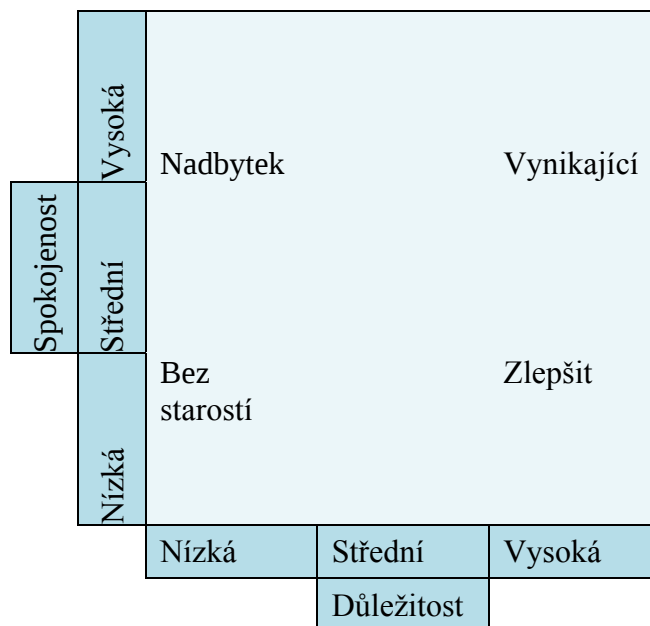
Tento typ formátu je nejvhodnější nejen z hlediska vyjadřování míry spokojenosti, ale také z hlediska nejpřesnějšího vyhodnocování a statistického zpracování. Je to jednoduchý formát použitelný při jakékoliv metodě sběru dat.

Spokojenost s kvalitou	Velice spokojen				Velice nespokojen
	1	2	3	4	5

Tab. 8: Numerický formát (Zdroj: autor práce)

1.6.4.7 Důležitost – spokojenost

Podobně jako diferenční analýza, i tento model využívá kvadrantovou mapu k označení oblastí vyžadujících zlepšení srovnáním úrovní spokojenosti a důležitosti u různých měřených vlastností. Zdůrazňuje význam znalosti vlastností, které pokládají zákazníci za nejdůležitější, vedle těch, v nichž organizace dosahuje špatných výsledků. Zkoumá vztah mezi důležitostí a spokojeností. Akční priority se určují grafickým znázorněním, přičemž nejvyšší akční prioritu získávají položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. (10)



Tab. 9: Model důležitost – spokojenost (10)

1.6.4.8 Multiplikativní přístup

Multiplikativní přístup využívá důležitost jako váženou proměnou a vylučuje tvrzení, že důležitost je náhradní hodnotou za zákaznicko očekávání výkonnosti podniku. Z rozdílu mezi nejvyšším možným hodnocením spokojenosti („naprosto nadšený“) a zákaznickým vnímáním výkonnosti podniku (hodnocením spokojenosti), se vypočítá skóre nespokojenosti.

Skóre nespokojenosti se pak váží podle skóre důležitosti. Vážené skóre nespokojenosti slouží k hierarchizaci oblastí vyžadujících zlepšení. Na základě váženého skóre nespokojenosti jsou vlastnosti řazeny sestupně. Znovu platí, že vlastnosti by měly být pro případ, že se při výpočtu sejdou dvě stejné hodnoty, seřazeny podle důležitosti, aby bylo možné určit, která z nich má akční prioritu. (10)

1.6.4.9 Diferenční analýza

U každého respondenta se počítají rozdíly mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. Bodové hodnocení důležitosti je měřeno na škále, kde „1“ odpovídá zcela nedůležitému a „7“ velmi důležitému. Vlastnosti s největšími rozdíly je třeba zlepšit. Jednotlivé vlastnosti by se měly seřadit podle důležitosti. Metodou stanovení priorit by tedy neměl být jen uvedený rozdíl. Vlastnosti se stejným nebo podobným rozdílem nemusejí být pro zákazníky stejně důležité a nebudou mít na jejich spokojenost stejný dopad. Jsou-li rozdílové hodnoty u jednotlivých vlastností stejné nebo blízké, měly by být přednostně řešeny vlastnosti s vyšší důležitostí. (10)

	Vaše spokojenost se zákaznickým servisem společnosti:				
	Spolehlivost služeb	Kvalita služeb	Připravenost pracovníka	Rychlost řešení	Správnost řešení
Důležitost					
Spokojenost					

Tab. 10: Diferenční analýza (Zdroj: autor práce)

1.6.5 Revize dotazníku

Po sestavení dotazníku před jeho prvním použitím u konkrétních zákazníků by měla být přezkoumána struktura, formální vzhled a vhodnost dotazníku osobami, které se nepodílely na samostatné tvorbě, ale mají potřebné znalosti a zkušenosti k objektivnímu vyhodnocení dotazníku.

Pro nejlepší výsledek se doporučuje, abychom dotazník nechali vyplnit menší skupinou testovacích respondentů, typických pro cílovou skupinu respondentů, kteří nám můžou poskytnout cennou zpětnou vazbu o vhodnosti, správnosti a srozumitelnosti jednotlivých otázek, a o celkové vnímané kvalitě dotazníku.

Dotazník by měl mít mimo jiné kvalitní, atraktivní vzhled, přehlednou strukturu a v případě otevřených otázek i dostatek místa pro odpovědi a přiměřený rozsah.

2 ANALÝZA

2.1 Arvato Services ks.

Společnost Arvato Services ks., založená v České Republice v roce 1994, je korporátní divizí německého koncernu *Bertelsmann AG*, založeného před 175 lety v Německém městečku Gütersloh. Tato společnost je v současnosti jednou z největších světových mediálních společností.

Bertelsmann AG je vedoucím hráčem v rozhlasové a televizní produkci (RTL Group), v tištěných i elektronických knihách (Random House), ve vydávání časopisů (Gruner + Jahr), v mediálních a komunikačních službách (Arvato), stejně jako v mediálních klubech a knihkupectvích (Direct Group). Působí dnes ve více než 50 zemích a zaměstnává přes 100 tisíc lidí po celém světě.

Samotná organizace Arvato AG zaměstnává ve 30 státech, celkově na 113 místech, přes 60 tisíc lidí. Ročně zprostředkují 650 miliónů zásilek, poskytují služby 120 miliónům spotřebitelům a každý den vyrobí přes 6 miliónů CD a DVD.



Obr. 2: Organizační struktura koncernu Bertelsmann AG a divize Arvato AG.

Jak vidíme na předchozím obrázku, Arvato AG se skládá ze 4 divizí:



Arvato Services, dceřiná společnost Arvato AG, je předním poskytovatelem CRM a logistických služeb. Jejich logistické služby daleko přesahují rámec dodávek produktů a koordinaci jejich odeslání k zákazníkům. Svým partnerům poskytují poradenství, odběr / nákup a produkční služby, skladování, finanční služby, zpracování vratek a opravárenské služby. Další služby jsou: zákaznický servis a call centra, řešení pro E-Commerce, poprodejní služby, finanční služby, dopravní management, skladování a distribuce, plánování dodavatelského řetězce a řízení vztahů se zákazníky. Arvato Services zaměstnává po celém světě více než 30.000 vysoce kvalifikovaných zaměstnanců.



Arvato Print poskytují balíky služeb na zakázku. Jejich služby obsahují návrh, předběžný tisk, samotný tisk a dokončovací práce, ale také logistiku a distribuci. Po celém světě zaměstnávají více než 13.500 zaměstnanců.



Tato dceřiná společnost poskytuje na pěti kontinentech, v 18 zemích, komplexní škálu služeb a řešení pro své obchodní partnery v sektorech IT / high-tech, her, video a audio. Zaměstnávají 8 tisíc zaměstnanců. Jde o předního poskytovatel integrovaných řešení, která v sobě zahrnují všechny části hodnotového řetězce.



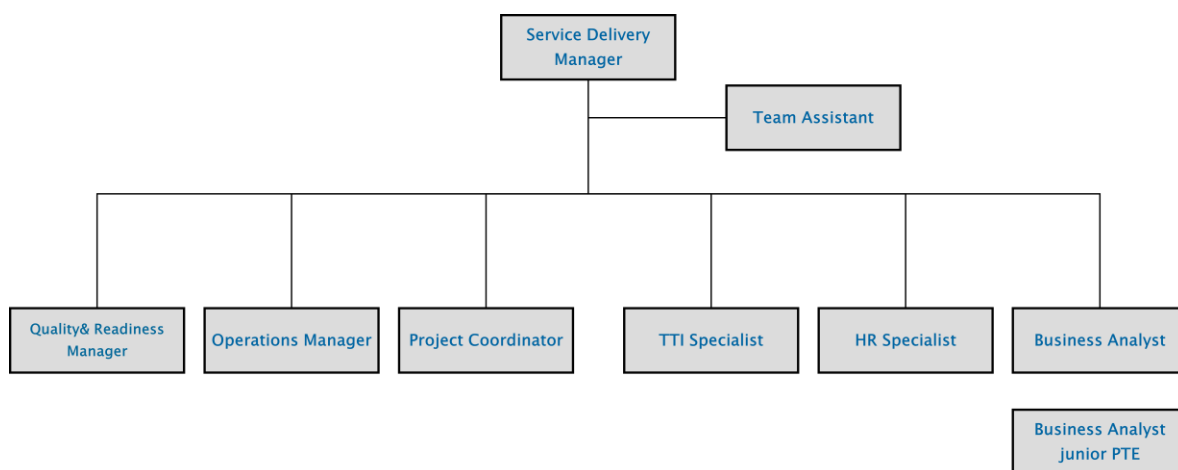
Arvato Systems s 1.500 zaměstnanci, nabízí svým zákazníkům kompletní spektrum IT služeb, které se pohybují od poradenství a návrhu, přes vývoj až k implementaci a provozu. Poskytují komplexní škálu služeb se specializací na telekomunikaci, internet / e-commerce, média a zábavu (TIME).

2.2 Zákaznické centrum – Brno

Společnost působí v ČR od roku 1994. První aktivitou společnosti se stal Knižní klub. Následně se Knižní klub rozšiřuje o další divize. Jednou z nich je i Arvato Services s předmětem činnosti zahrnujícím kompletační služby, skladovací a distribuční služby, řízení dopravy a logistiku. V roce 2003 se ve městě Kněževě otevřel nový Lettershop na hromadné zpracování zásilek a v roce 2005 ve Stochově servisní a logistické centrum.

Na počátku roku 2007 zahájilo Arvato provoz nového servisního centra v Brně. Servisní centrum poskytuje outsourcingové služby pro své obchodní partnery, mezi které patří takové společnosti, jako jsou *Microsoft*, *Sony Music Entertainment* nebo *Shell*. Pobočka má momentálně přes 130 zaměstnanců a díky expanzi společnosti toto číslo neustále roste. Věkový průměr zaměstnanců je 25 let, dosažené vzdělání se mění dle dané pozice.

V centru je mezinárodní prostředí, pracují zde lidé z Česka, Polska, Slovenska, Rumunska, Srbska, Bulharska a Maďarska a plánuje se další rozšiřování. Firemním jazykem je angličtina. Organizační struktura servisního centra vypadá následovně:



Obr. 3: Organizační struktura Arvato Services v Brně (Zdroj: autor práce)



Hlavou servisního centra je *Servis Delivery manažer*, který zodpovídá za celkové výsledky centra a to především za finanční výsledky a za spokojenost jednotlivých klientů. V klíčových záležitostech komunikuje s klienty a rozhoduje o dalším rozvoji centra. Mezi jeho hlavní úkoly patří také byznys development a získávání nových klientů.

Quality a Readiness manažer zodpovídá za kvalitu poskytovaných služeb a za aktuálnost dostupných informací. Jeho přímí podřízení jsou koučové a trenéři. Koučové zodpovídají za monitorování hovorů, za správné používání nástrojů a dodržování procesů. Trenéři na základě nejnovějších informací sestavují pravidelné školení pro agenty zákaznického centra, mají na starost udržování lokální databáze znalostí a pravidelné prověřování znalostí agentů pomocí různých testů.

Operační manažer zodpovídá za každodenní operativu jednotlivých týmů a za prezentaci výsledků klientům. Důležitou součástí jeho práce je neustálé zlepšování procesů a výsledků. Jeho přímí podřízení jsou vedoucí jednotlivých týmů.

Project koordinátor je zodpovědný za dočasné, menší projekty. Nemá k dispozici stálé podřízené, zaměstnance nabírá na dobu určitou podle aktuální potřeby.

IT specialista je hlavní administrátorem brněnské pobočky. Zajišťuje bezproblémový chod celé IT infrastruktury, zabezpečuje funkčnost nástrojů, zálohování dat, přístupy pro nové zaměstnance, eskalace lokálních problémů, obstarávání potřebného softwarového a hardwarového vybavení a veškeré další požadavky spojené s IT.

HR specialista se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Mezi jeho odpovědnosti patří plánování lidských zdrojů, nábor nových zaměstnanců, personální administrativa, reporting a mzdové účetnictví.

Business analista je dalším klíčovým členem základní struktury firmy. Shromažďuje a analyzuje data z různých nástrojů. Získané data převádí na důležité informace, které předává ostatním manažerům firmy. Provádí také pravidelnou finanční a obchodní analýzu, controlling a vedení rozpočtu. Má jednu podřízenou osobu na částečný úvazek.

2.3 Vybraný klient

V následující části se blíže podíváme na jednoho z klientů Brněnského zákaznického centra Arvata. Identita tohoto klienta musí z obchodních důvodů zůstat neznámá, proto jej v této práci nazveme 123 s.r.o.

Arvato Serices poskytuje firmě 123 s.r.o. kompletní outsourcing podpory zákazníků. Podporují se zákazníci z České republiky, ze Slovenska a z Maďarska v jejich rodném jazyce. Arvato Services poskytuje servis přichozích dotazů a to přes několik komunikačních kanálů, konkrétně přes telefon, emaily, webové rozhraní a chat. Poskytované služby mají několik úrovní:

- Zákaznický servis (Customer Service – CS)
- Partnerská podpora (Partner Support – POM)
- Technická podpora (Technical Support – TS)
 - Podpora domácích uživatelů (Personal Support – PER)
 - Podpora firemních uživatelů (Professional Support – PRO)

2.3.1 Service Delivery Model

Základním dokumentem spolupráce s klientem je Statement Of Work(SOW), ve kterém se specifikují podmínky a detaily spolupráce. Jednou z jeho nejdůležitějších částí je sekce pojednávající o úrovni poskytovaných služeb – SLA (Service Level Agreement).

V **SLA** jsou mimo jiné stanoveny následující klíčové ukazatelé výkonnosti – KPIs (Key Performance Indicators):

- **CSAT** (Customer Satisfaction – spokojenost zákazníků, určeno na základě dotazování):
 - CS: minimálně **79%** Top Box a maximálně **5%** Bottom Box
 - PER: minimálně **76%** Top Box a maximálně **5%** Bottom Box

- PRO: minimálně 75% Top Box a maximálně 4,5% Bottom Box
K detailnějšímu popisu této metriky se dostaneme později.
- **MPI** (Minutes per Incident – průměrný čas strávený na jednotlivých případech)
 - CS: 8 min (aplikovatelné pouze u emailů)
 - PER: 29 min
 - PRF: 120 min
- **ATT** (Average Talk Time – průměrná doba trvání hovoru)
 - CS: 4:30 min
- **AHT** (Average Handling Time – průměrná doba trvání obsluhy zákazníka)
PER, PRF: 30 min
- **SL** (Service Level – Úroveň služeb – procento hovorů z celkového počtu hovorů, čekajících ve frontě méně než 60 sekund)
CS, PER, PRF: 80%
- **AR** (Abandoned Rate – procento z celkového počtu příchozích hovorů, kdy ve frontě čekající zákazník ukončí hovor)
PER, PRF: 5%
- **Avg. Days to close** (Průměrná doba stáří otevřeného případu – ve dnech)
PER: 5% $\geq$ 7dnů 10% $\geq$ 4dnů
PRF: 10% $\geq$ 7dnů 15% $\geq$ 4dnů
- **Escalation rate** (procento případů eskalovaných na globální podporu 123)
PER: 1%
PRF: 10%

- **Backlog** (Průměrný počet současně otevřených případů na jednoho technika)
PER, PRF: 10 případů / technik

Uvedené metriky spolu úzce souvisí a jsou klíčové pro úspěšný chod servisního centra. Nejdůležitějším ukazatelem úspěšnosti je v každém případě ukazatel spokojenosti zákazníků (CSAT), popisovaný v následující kapitole. Všechny ostatní metriky se podřazují zákaznické spokojenosti, a až když se vyřeší případné problémy s plněním cílů zákaznické spokojenosti, začíná se klást větší důraz na plnění dalších ukazatelů. To ovšem neznamená, že v případě potíží se CSAT-em se na ostatní ukazatele zapomíná, jelikož důvodem nižší spokojenosti může být právě problém s některou další metrikou. Zákazníkům stačí k nespokojenosti málo. Delší čekání ve frontě, nebo zdlouhavější řešení daného problému se okamžitě odráží v konečných výsledcích zákaznické spokojenosti.

Podívejme se teda na způsob měření zákaznické spokojenosti v případě popisovaného klienta. Pro přehlednost a jednoduchost se v dalších částech práce detailněji zaměříme pouze na team technické podpory domácích uživatelů (TS PER), podporující Maďarsko (HU).

2.4 CSAT – Customer Satisfaction – Spokojenost zákazníků

Jak již víme z předchozí kapitoly, nejdůležitějším měřítkem kvality poskytovaných služeb je spokojenost zákazníků neboli CSAT. V případě teamu TS PER se po každém uzavřeném případě, ať již úspěšně uzavřeném nebo nikoliv, automaticky posílá zákazníkovi žádost o vyplnění dotazníku spokojenosti s obdrženými službami. Dotazník se neposílá přímo v emailu. Z důvodu jednoduchosti ze strany zákazníka a také z důvodu rychlosti zpracování výsledku dotazování, se v emailu posílá pouze odkaz na webovou adresu s dotazníkem. Již samotný odkaz v sobě obsahuje identifikační kód zákazníka, proto zákazník nemusí vyplňovat žádné osobní údaje a může rovnou začít odpovídat na otázky.

V dotazníku je zahrnuto 28 otázek. Většinu z nich může zákazník ohodnotit stupnicí 1 až 9 (velmi špatné až vynikající). Dotazník také obsahuje dichotomické a výčtové otázky.

Samozřejmě, že když si zákazník nepřeje, danou otázku hodnotit nemusí. Po každé otázce má zákazník prostor pro vyjádření názoru vlastními slovy, respektive zákazník může odůvodnit svoje hodnocení.

Výsledky hodnocení jsou rozděleny do tří tříd následujícím způsobem:

- interval hodnocení 1-4 je tzv. třída **Bottom Box**
- interval 5-7 je třída **Middle Box**
- interval 8-9 je třída **Top Box**.

Hodnotí se zde různé otázky, jako například spokojenost s registrací, s produktem, se společností, spokojenost s technikem, s rychlostí řešení problému, s kvalitou poskytnutého řešení a celková spokojenost s poskytovanými službami. Výsledná hodnota se počítá podle následujícího vztahu:



Stanovené cíle pro celkovou spokojenost s technickou podporou domácích uživatelů jsou:
76% TB / 5% BB

2.4.1 Dotazník

Podívejme se blíže na konkrétní strukturu dotazníku a na klíčové oblasti, které mají možnost zákazníci ohodnotit ve svém dotazníku:

1. Ohodnoťte prosím celkovou kvalitu podpory, které se Vám od 123 s.r.o. dostalo ohledně tohoto problému pomocí devítibodové stupnice, kde 9 je „vynikající“ a 1 je „velmi špatné“. Pomohla Vám informace poskytnutá 123 s.r.o. vyřešit Váš problém?
2. Kolikrát jste kontaktoval 123 ohledně této problematiky?
3. Když uvážíte všechno, co se stalo od chvíle, kdy jste poprvé kontaktoval/a 123, do okamžiku, kdy Vás spojili s odborným pracovníkem podpory, nebo vás kontaktoval

odborný pracovník podpory, jak byste ohodnotil/a tento proces?

Použijte, prosím, stupnici od 1 do 9, kde 9 znamená „nejlepší hodnocení“ a 1 „nejhorší“

4. Ohodnoťte prosím následující atributy procesu zpracování Vašeho případu na 123 Hotline, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Komfortnost automatické tónové volby.*
5. Ohodnoťte prosím následující atributy procesu zpracování Vašeho případu na 123 Hotline, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Doba, po kterou jste čekal, než jste mluvil s prvním pracovníkem, který zvedl telefon.*
6. Ohodnoťte prosím následující atributy procesu zpracování Vašeho případu na 123 Hotline, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Registrační procedura.*
7. Ohodnoťte prosím následující atributy procesu zpracování Vašeho případu na 123 Hotline, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Snadnost podání žádosti o technickou podporu online.*
8. Ohodnoťte prosím následující atributy procesu zpracování Vašeho případu na 123 Hotline, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Kvalita služeb registračního pracovníka/registrační pracovnice.*
9. Ohodnoťte prosím následující atributy procesu zpracování Vašeho případu na 123 Hotline, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Doba, po kterou jste čekal, než jste se dostal do kontaktu s odborným pracovníkem podpory.*
10. Ohodnoťte prosím následující atributy procesu zpracování Vašeho případu na 123 Hotline, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Čas mezi ohlášením potíží a zahájením jejich odstraňování pracovníkem služby technické podpory.*
11. Po vytvoření Vašeho případu Vám zástupce zákaznického servisu přidělil číslo případu a potom Vás předal technické podpoře. *Předal Vás zástupce zákaznického servisu správné skupině technické podpory? Ano-Ne*

12. Když se zamyslíte nad *odborným pracovníkem podpory, který se zabýval touto problematikou, nakolik byste celkově ohodnotil/a služby, které vám poskytl, za pomoci stupnice od 1 do 9, kde 9 znamená „nejlepší hodnocení“ a 1 „nejhorší“?*
13. *Co nejvíc ovlivnilo vaše celkové hodnocení technika podpory?*
14. Ohodnoťte prosím, vzhledem k následujícím aspektům, odborného pracovníka, se kterým jste hovořil, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Porozuměl popisu problematiky.*
15. Ohodnoťte prosím, vzhledem k následujícím aspektům, odborného pracovníka, se kterým jste hovořil, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Technické znalosti dotazovaného inženýra.*
16. Ohodnoťte prosím, vzhledem k následujícím aspektům, odborného pracovníka, se kterým jste hovořil, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Komunikoval se mnou na přiměřené odborné úrovni.*
17. Ohodnoťte prosím, vzhledem k následujícím aspektům, odborného pracovníka, se kterým jste hovořil, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Informoval mě o vývoji problému během doby, kdy pracoval na řešení.*
18. Za použití devítibodové stupnice, kde 9 znamená „velmi jasný“ a 1 „naprosto nesrozumitelný“, jak byste ohodnotil/a technika podpory z hlediska *srozumitelného vyjadřování?*
19. Můžete, prosím, uvést, *které z následujících důvodů ovlivnily Vaše hodnocení. Více odpovědí je možných:*
- Technik mluvil příliš rychle
 - Technik mluvil příliš slabě/potichu
 - Přízvuku technika bylo obtížné rozumět
 - Technik Vám skákal do řeči/přerušoval Vás
 - Technikova gramatika byla špatná

- Technik hovořil příliš odborně
- Nebo něco jiného...

20. *Dohodli jste se na začátku, co budete považovat za úspěšné řešení Vaší otázky?*

Ano-Ne

21. *Souhlasil jste, spolu s odborným pracovníkem podpory, s uzavřením tohoto případu?* Ano-Ne

22. *Pomohly Vám informace, které vám odborný pracovník poskytl, odpověděl na Vaši otázku?* Ano-Ne

23. *Ohodnoťte, prosím, na stupnici od 1 do 9 čas, který byl potřebný k uzavření Vašeho problému.*

24. *Jak byste ohodnotil/a celkovou kvalitu našeho produktu pomocí stupnice od 1 do 9, kde 9 znamená „nejlepší hodnocení“ a 1 „nejhorší“?*

25. *A nyní bychom se chtěli zeptat na Vaši celkovou spokojenost se společností 123.*

Kdy zvážíte všechno, co víte nebo jste slyšeli o této společnosti, jejích produktech, službách a organizaci technické podpory, řekli byste, že jste: Velmi spokojeni, Částečně spokojeni, Částečně nespokojeni, Velmi nespokojeni se společností.

26. *Když se ještě jednou nad vším zamyslíte, jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a produkty 123 přátelům nebo kolegům?*

27. *Co by mohla společnost 123 udělat, aby zvýšila kvalitu svých služeb?*

28. *Na základě otázek tohoto průzkumu a odpovědí, které jste nám poskytl/a, souhlasíte s tím, abychom Vaše osobní údaje poskytli společnosti 123?*

Dotazník začíná s krátkým úvodem a odhadem předpokládané délky trvání vyplnění dotazníku. Končí s poděkováním. Jde o komplexní dotazník, pokrývající většinu důležitých oblastí. Pro některé zákazníky ale může být odrazující délka dotazníku. Jak vidíme z otázek, kvalita služeb technické podpory závisí hlavně na čtyřech faktorech:

- Čekání na lince a registrační proces
- Komunikační a technické kvality techniků
- Rychlost a správnost dodaného řešení
- Kvalita podporovaných produktů

2.4.2 Analýza výsledků zákaznické spokojenosti

Výsledky dotazování se automaticky ukládají do databáze, kterou můžeme exportovat do formátu Excel ve strukturovaném, ale zatím pouze surovém datovém formátu. Výsledky vyplněných dotazníků jsou uloženy v řádcích tabulky. Při vyšším počtu průzkumů je tabulka v této formě nepřehledná a těžko použitelná. Aby se s daty dalo lépe pracovat, používají se nad těmito tabulkami ještě Pivot tabulky, také nazývané kontingenční tabulky. Představují jeden z nejmocnějších nástrojů na účinnou analýzu a třídění velkého množství dat. Slouží k vytváření přehledů z rozsáhlých databází, přičemž jednotlivé hodnoty shrnují do vybraných kategorií ve sloupcích a řádcích.

Příklad kontingenční tabulky vidíme na následujícím obrázku:

Země	HUNGARY			
Fiskální měsíc	FM1004			
SURVEYID	TB	MB	BB	Celkem
Agent1	80.00%	20.00%	0.00%	100.00%
Agent2	60.00%	20.00%	20.00%	100.00%
Agent3	92.31%	7.69%	0.00%	100.00%
Celkem	82.61%	13.04%	4.35%	100.00%

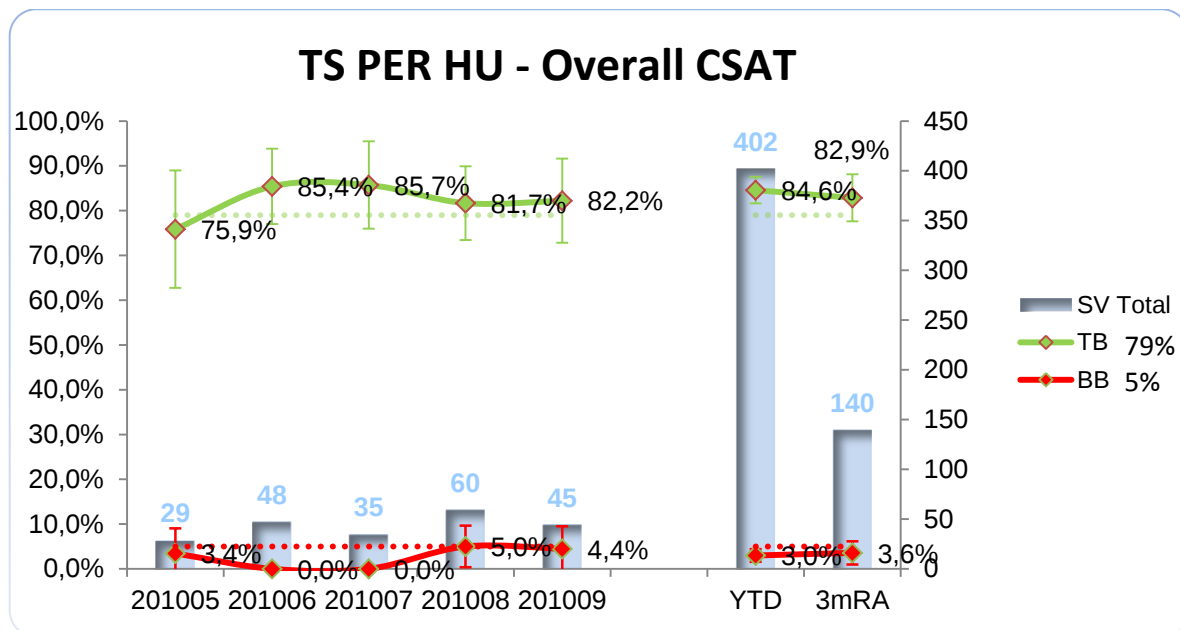
Tab. 11: Kontingenční tabulka s výsledky CSAT-u (Zdroj: autor práce)

Pomocí těchto kontingenčních tabulek jsme schopni převést výsledky do mnohem přehlednější podoby a prezentovat je pomocí grafů. V následující části představím nejdůležitější výsledky naměřené zákaznické spokojenosti teamu technické podpory domácích uživatelů v Maďarsku (TS PER HU) za období několika posledních měsíců.

Nejdůležitějším měřítkem spokojenosti zákazníků je odpověď na první otázku v dotazníku:

Ohodnoťte prosím celkovou kvalitu podpory, které se Vám od 123 s.r.o. dostalo ohledně tohoto problému pomocí devíti bodové stupnice, kde 9 je „vynikající“ a 1 je „velmi špatné“. Pomohla Vám informace poskytnutá 123 s.r.o. vyřešit Váš problém?

Výsledky této otázky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Obr. 4: Celková kvalita technické podpory (Zdroj: autor práce)

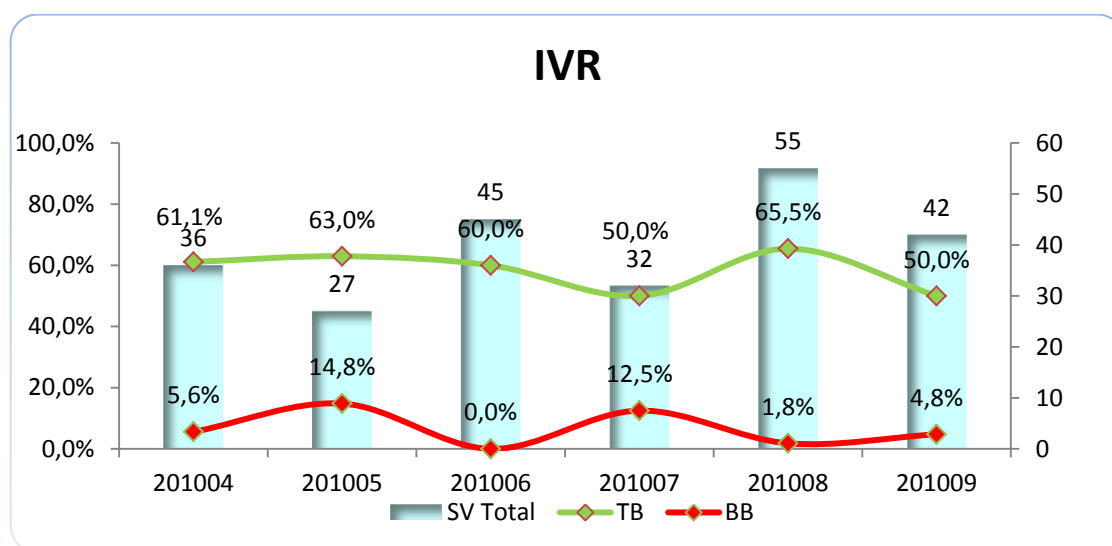
Jak vidíme na obrázku, jde o komplexní zobrazení průběžného vývoje zákaznické spokojenosti za poslední měsíce. Sloupce ukazují počet vyplněných dotazníků v daném měsíci, přerušované čáry ukazují požadované cíle a plnými čarami jsou znázorněny vývoje Top Box (značené zeleně) a Bottom Box (značené červeně) výsledků. U každého výsledku je také vyznačen takzvaný konfidenční interval neboli intervalový odhad. Slouží k zjištění oblasti, kde se skutečný parametr s velkou pravděpodobností nachází. Jak vidíme z obrázku, čím více průzkumů máme k dispozici, tím přesnější dostáváme výsledky, tj. intervalový odhad se nám zmenšuje. Pravá strana grafu nám ukazuje v prvním sloupci celoroční výsledky (year to date) a v druhém sloupci průměr za poslední tři měsíce (3 months rolling average).

Dále se podíváme na ty vybrané otázky z dotazníku, které pokládám za nejdůležitější. Na žádost klienta se používají *fiskální měsíce*, kde fiskální rok začíná v červenci. Ve své práci vyhodnocuji období šesti měsíců, od fiskálního měsíce 4/2010 do 9/2010, tj. od listopadu 2009 do dubna 2010 dle běžného kalendáře.

Je nutno podotknout, že v těchto dalších otázkách nejsou nastavené pevné cíle, ty máme dané pouze u výsledků celkové kvality technické podpory (76% TB, 5% BB).

První otázkou která nás zajímá je komfortnost automatické tónové volby neboli IVR (InteractiveVoice Response). Jedná se o předem definované hlasové segmenty, určené ke zjištění základních údajů a zodpovězení základních dotazů. Otázka zněla:

Ohodnoťte prosím následující atributy procesu zpracování Vašeho případu na 123 Hotline, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Komfortnost automatické tónové volby*.



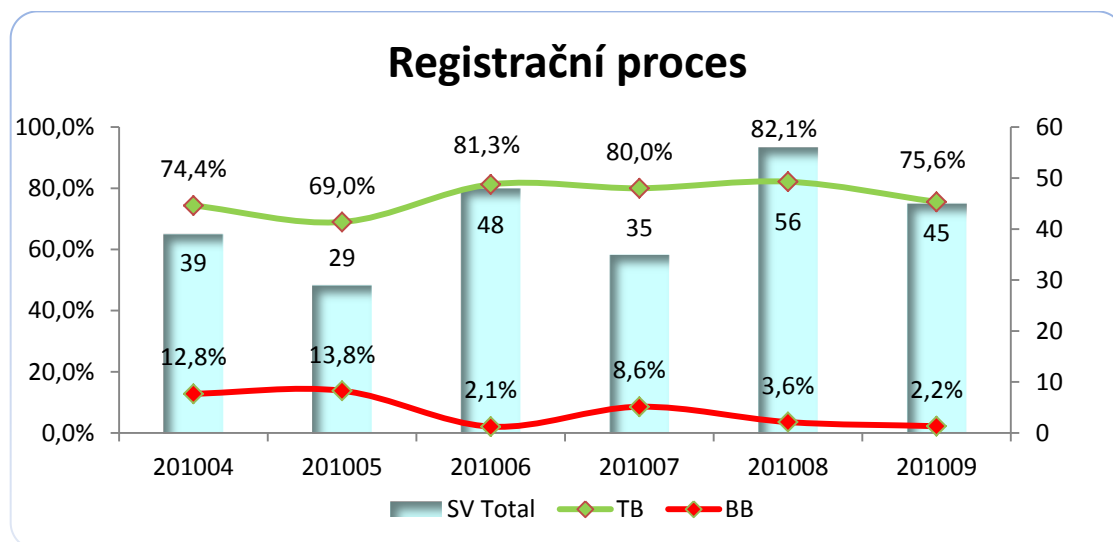
Obr. 5: Komfortnost automatické tónové volby (Zdroj: autor práce)

Tento ukazatel je velice důležitý, protože správně navržený strom systému interaktivní hlasové reakce dokáže již od několika málo úrovní velice užitečné směrování zákazníků na správná místa. Zabezpečuje, aby byly zákazníci rychleji a lépe spojeni s právě dostupným operátorem kontaktního centra. Výhodou takového systému je i to, že v rámci komunikace se zákazníkem používá pro celou firmu jediné kontaktní číslo.

Z výsledků vidíme, že momentální stav zdaleka není ideální. Na druhou stranu, v případě této otázky nikdy nemůžeme očekávat oslňující výsledky, už jenom z toho prostého důvodu, že spousta zákazníků vnímá negativně již samotnou existenci tohoto systému. Nereálné očekávání zákazníků, spojit se hned na začátku s operátorem, který zná přesnou odpověď na všechny otázky, zůstává zatím neuskutečnitelnou utopií. Je možné, že se to stane realitou postupem doby, když se umělá inteligence dostane na takovou úroveň, že bude schopná nahradit operátora.

Další důležitou otázkou je zjišťování spokojenosti s **registračním procesem**. Otázka zněla:

Když uvážíte všechno, co se stalo od chvíle, kdy jste poprvé kontaktoval/a 123, do okamžiku, kdy Vás spojili s odborným pracovníkem podpory, nebo Vás kontaktoval odborný pracovník podpory, jak byste ohodnotil/a tento proces?



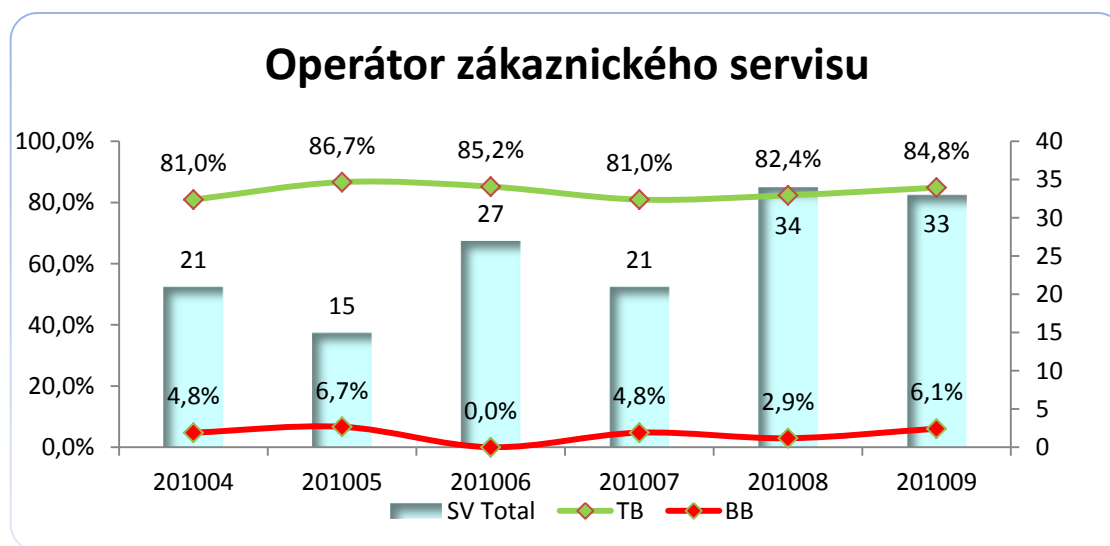
Obr. 6: Registrační proces (Zdroj: autor práce)

V této otázce se jedná se o dobu a o proces registrace zákazníka, který se z hlasové volby dostal na zákaznickou podporu. Operátor zákaznické podpory musí zákazníka vyhledat nebo registrovat v CRM systému, vyžádat si od zákazníka nezbytné údaje, jakými jsou jméno, telefonní číslo a emailová adresa. Následně je nutné zjistit konkrétní problém,

kvůli kterému zákazník zavolaal, ověřit zda se jedná o podporovaný produkt a zda je v rámci daného produktu podporovaný také typ zákaznickova dotazu. Dále se musí zjistit, zda má zákazník nárok na technickou podporu. V případě že zákazník splňuje všechny pospané body, operátor může vytvořit technický případ, sdělit zákaznickovy číslo jeho případu a přepnout zákazníka na skupinu technické podpory.

S tím je spojena další zkoumaná otázka, a to spokojenost s **operátorem zákaznického servisu**. Otázka v dotazníku zněla:

Ohodnoťte prosím následující atributy procesu zpracování Vašeho případu na 123 Hotline, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Kvalita služeb registračního pracovníka/registrační pracovnice.*



Obr. 7: Operátor zákaznického servisu (Zdroj: autor práce)

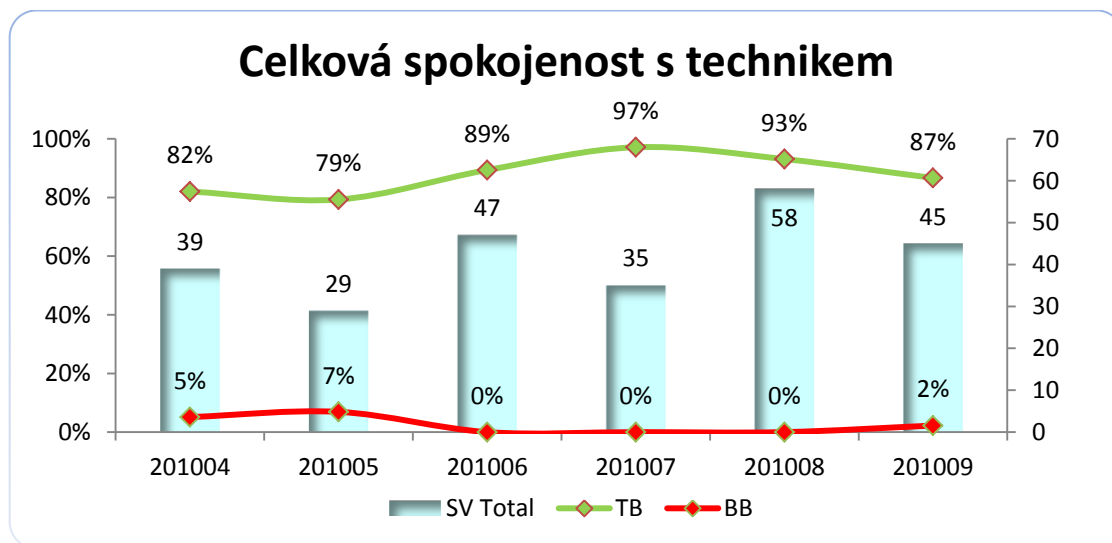
Zákazník zde má možnost ohodnotit kvality registračního operátora zákaznického servisu. Jde o celkovou kvalitu pracovníka. V případě že zákazník měl špatnou zkušenost s operátorem, může tuto skutečnost popsat vlastními slovy využitím volného políčka za danou otázkou. Ve společnosti je kladen velký důraz na vysoké komunikační schopnosti, na tzv. soft skills. Je také nezbytně nutné, aby operátoři měli vždy aktuální informace, znali

všechny změny a nové produkty společnosti. Jak vidíme z výsledků, převážná většina zákazníků hodnotí tyto kvality velice pozitivně, je zde však stále prostor pro zlepšení.

Po registračním procesu se zákazník dostává na oddělení technické podpory domácích uživatelů. Zákazník čeká ve frontě technické podpory do té doby, než se uvolní některý z techniků. Z pochopitelných důvodů i v této frontě musíme být schopni změřit takové ukazatele, jakými jsou Service Level a Abandoned Rate. V případě že se zákazník nedočká volného technika, a hovor ukončí, jeho případ zůstává otevřený, objeví se v tiketovém systému technické podpory a zákazník je kontaktován volným technikem v co nejkratším čase. Manažer týmu zodpovídá za plnění všech zadaných cílů týmu, včetně včasné odpovědi zákazníkům ze strany technické podpory.

Dostáváme se k další důležité otázce, kde zkoumáme **celkovou spokojenost s technikem**, která zní následovně:

Když se zamyslíte nad *odborným pracovníkem podpory, který se zabýval touto problematikou, nakolik byste celkově ohodnotil/a služby, které Vám poskytl?*



Obr. 8: Celková spokojenost s technikem (Zdroj: autor práce)

Zde můžeme zpozorovat určitou korelaci mezi výsledky celkové spokojenosti s podporou a výsledky celkové spokojenosti s technikem. K tomu se ale ještě dostaneme

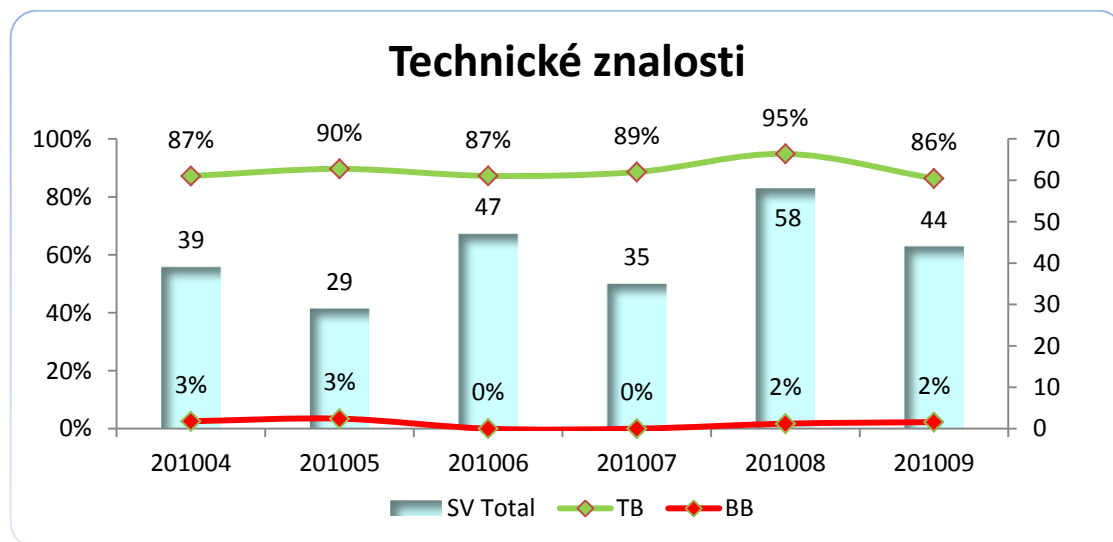
později. Z dlouhodobých zkušeností můžu říci, že právě osobní kvalita technika je to, co nejvíce ovlivňuje celkovou zákaznickou spokojenost. Orientace na zákazníka, pozitivní a milý přístup, vysoké komunikační schopnosti a excelentní technické znalosti jsou klíčem k spokojným zákazníkům.

Když se blíže podíváme na kvality pracovníka technické podpory, zajímat nás budou především výsledky spokojenosti s:

- technickými znalosti dotazovaného inženýra
- porozuměním popisu problematiky
- úrovni komunikace a se snahou informovat zákazníka o vývoji případu během řešení daného problému

Otázka zjišťující spokojenost s **technickými znalosti** technika zněla následovně:

Ohodnoťte prosím, vzhledem k následujícím aspektům, odborného pracovníka, se kterým jste hovořil, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Technické znalosti dotazovaného inženýra.*



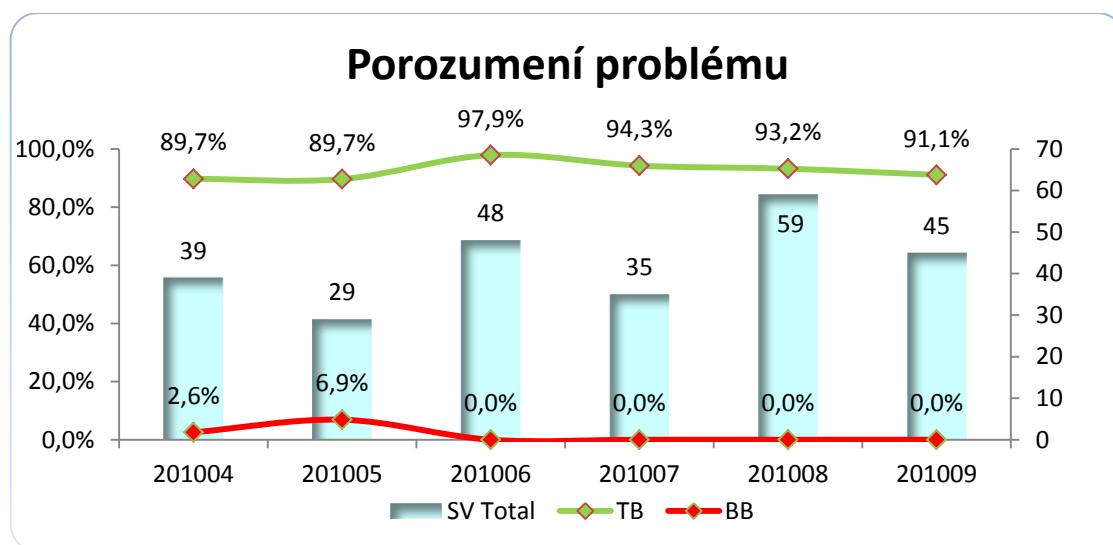
Obr. 9: Technické znalosti (Zdroj: autor práce)

To, zda se problém podařilo vyřešit, závisí z větší části na technických znalostech pracovníka technické podpory, který se daným případem zabýval. Občas se ovšem setkáváme i s případy, kdy neexistuje aktuální řešení. Jde hlavně o nově objevené chyby v produktech, nebo se může jednat o situaci, kdy se zjistí, že zákazníkův problém způsobuje program třetí strany. V těchto případech je kritické aby technik měl excelentní komunikační schopnosti, a aby byl schopen zákazníkovi vysvětlit a prodat, že řešení daného problému je mimo jeho možnosti.

Technické znalosti – za kontrolu a zlepšování zodpovídá Tréninkové oddělení. Kontrola se vykonává formou průběžných on-line testů. Testy se dělají po každém školení. Mimo to se dělá čtvrtletní testování, na které se váže také část agentových bonusů. Když daný technik nezvládne ani opravný test, je vyňat z produkce, nemá nárok na pohyblivou částku své mzdy a musí absolvovat potřebné školení. Školení může být interní, nebo může být zadáno externí firmě a to dle možností tréninkového oddělení Brněnského Arvata.

Dostáváme se k dotazu, který zjišťuje zákaznickou spokojenost s **porozuměním zákaznickovu problému**, otázka zněla:

Ohodnoťte prosím, vzhledem k následujícím aspektům, odborného pracovníka, se kterým jste hovořil, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Porozumění popisu problematiky.*



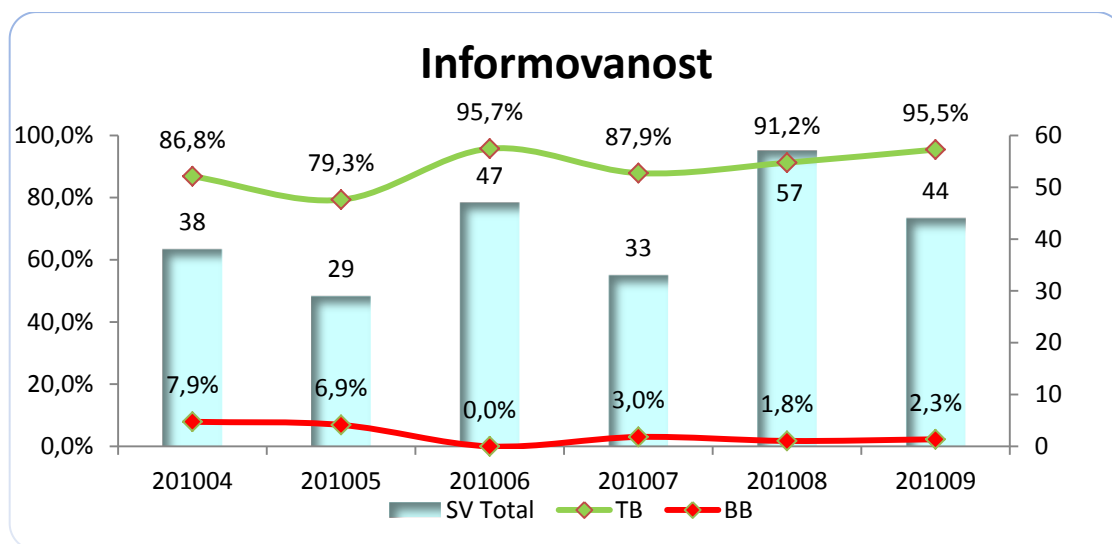
Obr. 10: Porozumění problému (Zdroj: autor práce)

Zde je důležité, aby technik byl schopen aktivně naslouchat zákazníkovi, což vyžaduje soustředění a pozornost. Občas se může stát, že zkušenější technik zaslechne část zákaznickova dotazu a bez toho, aby počkal na další detaily, zastavuje zákazníka a začne mu popisovat řešení. To je ovšem základní chyba, které se může dopustit. Často se opakující otázky svádí k unáhlenosti, ale praxe ukázala, že nám takový přístup může přinést nečekané nepříjemnosti. Aktivní naslouchání a kladení otázek jsou klíčem k odhalení opravdového problému a také k odhalení všech okolností, které k dané situaci vedli.

Technik, i když jde o technický typ člověka, by se měl soustředit na obsah zákaznickova sdělení, aktivně vnímat zákazníka, vcítit se do jeho situace, akceptovat jeho stanovisko, dávat mu průběžnou zpětnou vazbu a nepřerušovat zákazníka, když to není nezbytně nutné. Tímto způsobem lze vybudovat důvěru k zákazníkovi a získat k němu osobnější přístup, odstranit případná nedorozumění a získat důležité informace potřebné k vyřešení případu.

Zákazníci citlivě vnímají, jak s nimi daný technik jedná. Otázka zjišťující spokojenost s **průběžnou informovaností** zákazníka zněla následovně:

Ohodnoťte prosím, vzhledem k následujícím aspektům, odborného pracovníka, se kterým jste hovořil, 1=“velmi slabý“, 9=“výborný“: *Informoval mě o vývoji problému během doby, kdy pracoval na řešení.*



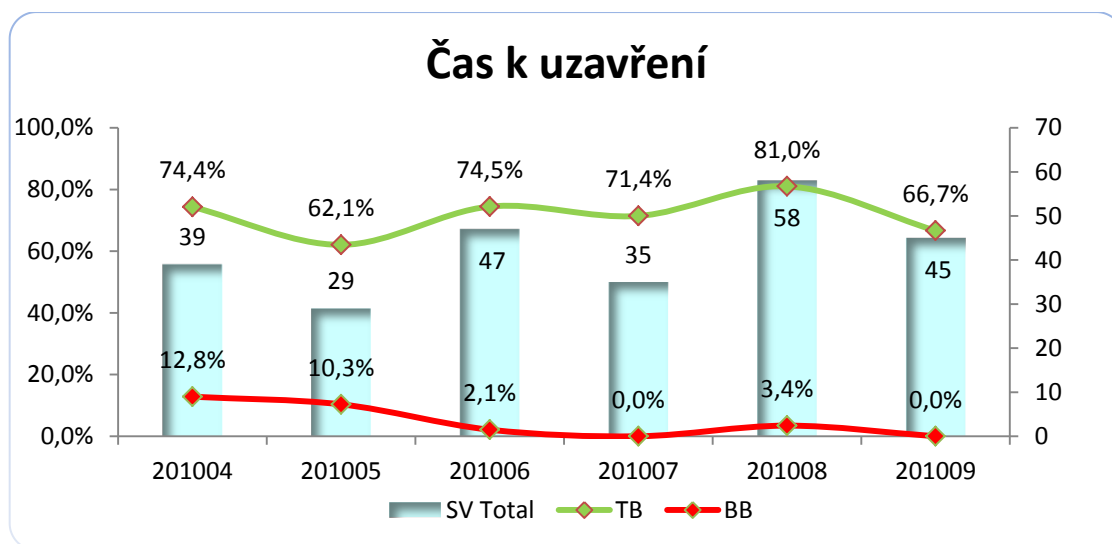
Obr. 11: Informovanost (Zdroj: autor práce)

Poté, co technik zjistil potřebné informace, může začít s hledáním řešení problému. To může trvat několik málo minut, nebo také dlouhé týdny. V obou případech je ale nutné se zákazníkem udržovat aktivní kontakt. V případě že by se problém mohl vyřešit v rámci prvního kontaktu, se od technika očekává, že zákazníka nenechá příliš dlouho čekat na lince, ale naopak, již během hledání řešení v interních nebo externích zdrojích udržuje rozhovor se zákazníkem, vysvětluje mu co se právě děje a jaké jsou možnosti řešení. Většina zákazníků je nesmírně vděčná, když najdou na druhé straně linky pochopení, a dostanou možnost si s někým popovídat.

Informovanost zákazníka je důležitá i v případě, že řešení daného problému vyžaduje delší časové období. V tomto případě by se měl kontakt se zákazníkem udržovat každý druhý – třetí den, buď formou krátkého telefonátu, nebo formou sumarizačních emailů.

Důležitým měřítkem kvality služeb je **doba potřebná k vyřešení případu**. Otázka v dotazníku zněla:

Ohodnoťte, prosím, na stupnici od 1 do 9 čas, který byl potřebný k uzavření Vašeho problému.



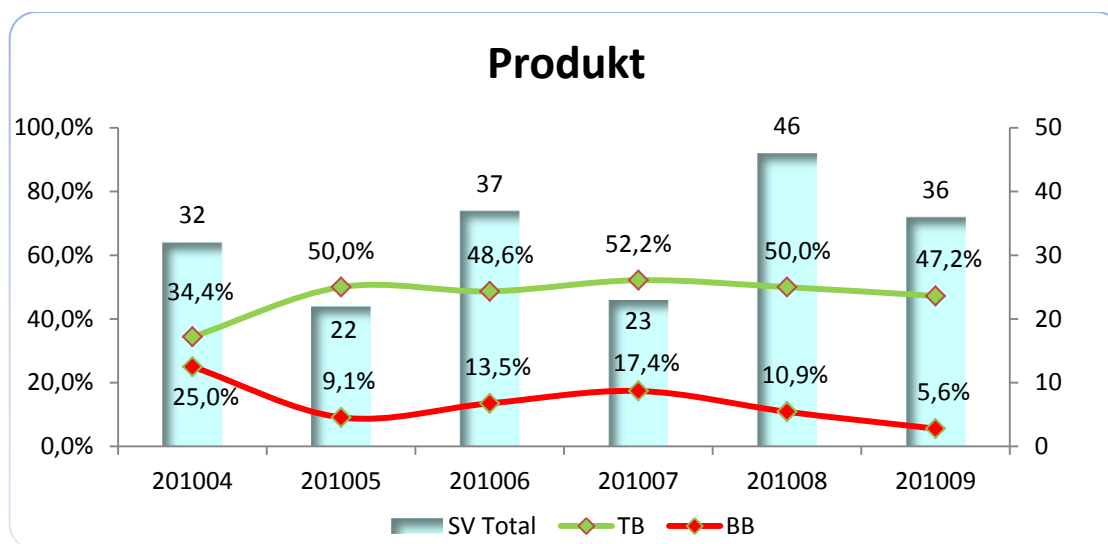
Obr. 12: Čas k uzavření (Zdroj: autor práce)

Čas potřebný k uzavření případu je funkcí několika faktorů, mezi které patří: náročnost daného problému, rozšířenost problému, dostupnost řešení, reprodukovatelnost problému, počet techniků, nemocnost techniků, dovolené, školení, neplánované výpadky, technické problémy, rychlost a spolehlivost nástrojů, časová náročnost různých procesů a předpisů, množství přichozích hovorů, množství otevřených případů. V případě eskalace pak rychlost eskalačních inženýrů, zákaznickova ochota spolupracovat, jeho zručnost s počítačem a jeho celkové technické znalosti, komunikační dovednosti, doba odezvy zákazníka, kvality pracovníka technické podpory a další.

Z výsledků vidíme, že za sledované období bylo v průměru 72% zákazníků velice spokojených (Top Box) s tímto časem a pouze necelých 5% projevilo větší nespokojenost v tomto ohledu.

Poslední otázkou které v této práci věnujeme zvýšenou pozornost je zákaznickova spokojenost s daným **produktem**, kvůli kterému nás kontaktoval pro technickou podporu. Otázka zní:

Jak byste ohodnotil/a *celkovou kvalitu našeho produktu* pomocí stupnice od 1 do 9, kde 9 znamená „nejlepší hodnocení“ a 1 „nejhorší“?



Obr. 13: Produkt (Zdroj: autor práce)

Toto je jedna z mála oblastí kde jsou naše možnosti ovlivnit zákaznickou spokojenost minimální, a přesto dopad na výslednou spokojenost může být mnohdy značně citelný. Jak vidíme z výsledků vyhodnocení, jde o zdaleka nejproblémovější oblast.

Jedna z možností, jak zlepšit spokojenost s produktem je snaha dokázat zákazníkovi, že chyba byla způsobena produktem třetí strany, a poukázat na kvality podporovaného produktu.

Druhou možností je hlásit našemu klientovi veškeré objevené problémy s jeho produkty, aby byl schopen tyto nedostatky co nejdříve odstranit. Realita je bohužel taková, že potřebných oprav se dočkáme až s velkým časovým odstupem několika měsíců nebo dokonce i několika let. Stává se ale také, že se opravy nedočkáme vůbec a místo toho se na trh vydá nový produkt.

2.5 Korelace celkové spokojenosti a jednotlivých otázek

Korelace je matematický výpočet, který nám ukazuje vzájemnou podobnost řady čísel. Při používání korelace pracujeme s korelačním koeficientem, s rozpětím od -1 do +1,

kde hodnota +1 znamená absolutní korelaci, hodnota -1 pak znamená negativní korelaci, při které můžeme hovořit prakticky o absolutní nepodobnosti, resp. zcela opačné podobnosti.

Výpočet vzájemných korelací je pomocí Excelu velmi jednoduchý, používá se funkce:

$$=CORREL(\text{řada1}, \text{řada2})$$

Ve svých výpočtech zkoumám korelaci výsledků celkové spokojenosti se službou technické podpory s výsledky již dříve uvedených vybraných otázek z dotazníku. Zvlášť zkoumám korelaci Top Boxů a korelaci Bottom Boxů.

Výsledky výpočtů:

IVR	
TB	-0.49
BB	-0.12

Technik TS	
TB	0.75
BB	0.48

Informovanost	
TB	0.72
BB	0.47

Registrační proces	
TB	0.81
BB	0.18

Znalosti	
TB	-0.26
BB	0.81

Čas	
TB	0.54
BB	0.49

Operátor CS	
TB	-0.53
BB	0.46

Porozumění	
TB	0.74
BB	0.25

Produkt	
TB	0.04
BB	-0.07

Tab. 12: Korelace celkové spokojenosti k dalším otázkám (Zdroj: autor práce)

Výpočet korelací nám ukázal několik zajímavých výsledků. Když se podíváme na výsledky třídy spokojenosti, tj. na třídu Top Box, je zde zajímavé vidět, že při hodnocení celkové spokojenosti zákazníkovo rozhodnutí nejvíce ovlivňuje pozitivním směrem: kvalita registračního procesu (korelace 0,81), celková spokojenost s technikem (0,75), porozumění problému (0,74) a informovanost během řešení případu (0,72). Důležitým faktorem je také

čas potřebný k uzavření případu (0,54). Naopak žádný nebo dokonce opačný vliv na spokojenost má: produkt (0,04), technické znalosti (-0,26), automatická tónová volba IVR (-0,49) a registrační operátor (-0,53).

Ted' se podíváme na výsledky korelační analýzy třídy Bottom Box, tj. nejvíce nespokojených zákazníků. Negativní výsledky celkové spokojenosti zákazníků silně korelují s negativním hodnocením technických znalostí pracovníka technické podpory (korelace 0,81). Dále vidíme střední korelaci s negativním hodnocením registračního operátora (0,46), celkové spokojenosti s technikem (0,48), míry informovanosti (0,47) a potřebného času pro uzavření případu (0,49).

2.6 Závěry analýzy

Z výsledků analýzy vidíme, že když chceme zvýšit spokojenost zákazníků, měli bychom se především zaměřit na registrační proces a na zabezpečení co nejkvalitnějších zaměstnanců technické podpory. Osobně si myslím, že zjištění skutečnosti, že zákazníkům nezáleží na technických znalostech, je velice zajímavé. Praxe ukazuje, že většina domácích uživatelů si mnohem více cení možnosti si popovídat s někým, kdo se zájmem poslechne jejich problém, než suché technické znalosti dotyčného technika. Na druhou stranu z korelací Bottom Boxů vidíme, že nedostatečné technické znalosti jsou hlavním důvodem nespokojenosti. To znamená, že technik by měl mít potřebné znalosti pro vyřešení zákaznickova problému. Tím se odstraní nespokojenost, ale k opravdové spokojenosti to nestačí. Vysoké komunikační schopnosti, orientace na zákazníka, pozitivní a otevřený přístup a aktivní naslouchání jsou klíčem k úspěchu.

Nesmíme ovšem zapomenout ani na ostatní aspekty poskytovaných služeb. Sice bychom se především měli zaměřit na klíčové oblasti, ale naším cílem by mělo být neustále usilovat o zlepšování kvality všech aspektů poskytovaných služeb.

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

3.1 Změna struktury dotazníku

Prvním návrhem na zlepšení je mírná restrukturalizace dotazníku. Dlouhodobé výsledky se současným dotazníkem totiž ukazují zajímavou věc. V první otázce zákazník hodnotí celkovou kvalitu podpory, které se mu dostalo ohledně jeho problému. V dalších otázkách pak hodnotí jednotlivé dílčí části této podpory. Často se pak stává, že hodnocení první otázky není v souladu s hodnocením dalších otázek. Tj. zákazník hodnotí celkovou spokojenost nižším hodnocením, než hodnotí další otázky. Slabší hodnocení celkové spokojenosti může být způsobeno určitou dřívější zkušeností, nebo aktuální náladou zákazníka, který na začátku vyplňování dotazníku ještě není naladěný na dotazník a nemůže proto objektivně zhodnotit celkovou kvalitu podpory. Celková spokojenost se vyrýsuje postupně – zákazník odpovídá na jednotlivé dílčí otázky, vybavuje si detaily získané služby a na konci dotazníku je již schopen objektivně ohodnotit celkovou spokojenost s podporou.

Navrhuji proto otázku o celkové spokojenosti zařadit na konec dotazníku a tento problém tímto eliminovat. Výsledky budou objektivnější, dotazník bude lépe strukturovaný a pravděpodobně se mírně zlepší výsledky celkové spokojenosti zákazníků.

Návrh je možné zrealizovat okamžitě, nároky na zdroje jsou nulové. Jediné riziko vidím v tom, že zákazník může uprostřed dotazníku opustit vyplňování a otázka o celkové spokojenosti zůstane nezodpovězená. Možným řešením by v případě předčasného ukončení mohla být hláška s akceptací zákaznickova rozhodnutí, kde bychom zákazníka požádali o vyplnění poslední otázky s celkovou spokojeností.

3.2 Měření spokojenosti zaměstnanců

Dle výsledků analýzy vidíme, že k tomu, abychom měli spokojené zákazníky, potřebujeme spokojené a kvalitní zaměstnance. Ovšem kvalita lidí v podniku úzce souvisí s jejich motivovaností. Lidi můžeme motivovat například finančně. Neustálé zvyšování platů je však nejen neúnosné pro firmu, ale také časem přestane lidi motivovat k vyšším výkonům. Musíme proto najít jiné způsoby motivace. Takovým způsobem je dle mého názoru **zjišťování spokojenosti zaměstnanců**. Spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, spolehlivější a loajálnější ke svému zaměstnavateli.

Průzkum spokojenosti otevírá cestu ke komunikaci zaměstnanců směrem zdola nahoru. Měli bychom znát názor pokud možno každého zaměstnance, abychom měli co nejobektivnější hodnocení. Myslím, že tento průzkum by zaměstnanci přivítali pozitivně a firmě by také přinesl důležitou zpětnou vazbu, díky které by bylo možné odhalit a následně zlepšit některé demotivující faktory. Dotazování by se mohlo konat jednou ročně, papírovou nebo elektronickou formou na firemním intranetu, nároky na implementaci a na zdroje by byly minimální. Doporučuji elektronickou verzi z důvodu automatizace vyhodnocení dotazníku.

V následující části uvádím navrhovanou formu dotazníku spokojenosti zaměstnanců:

I. Část

Následuje několik oblastí, které mohou mít vliv na Váš pracovní výkon a celkovou atmosféru v naší společnosti.

Ohodnoťte, prosím, každou z nich podle toho:

- jak je pro Vás osobně důležitá
- a dále pak pro každou oblast uveďte, jak jste s ní spokojen(a) v naší společnosti

V případě, že nejste schopen(a) danou oblast ohodnotit, nic nevyplňujte.

Do jaké míry je pro Vás důležité...?				POSTAVENÍ A IMAGE SPOLEČNOSTI	Jste spokojen/a, pokud jde o ...?			
velmi	celkem	spíše ne	vůbec ne		velmi	celkem	spíše ne	vůbec ne
1	2	3	4	...úspěšnost společnosti na trhu, dosažené postavení na trhu	1	2	3	4
1	2	3	4	...vyhlídky společnosti do budoucna	1	2	3	4
1	2	3	4	...dobré jméno společnosti mezi zákazníky a obchodními partnery, pověst jako spolehlivé a důvěryhodné společnosti	1	2	3	4
1	2	3	4	...atraktivita společnosti pro zaměstnance, jenž má pověst firmy, kde je dobré pracovat	1	2	3	4

Otázka č.1.

Do jaké míry je pro Vás důležité...?				MŮJ NADŘÍZENÝ A TÝM	Jste spokojen/a, pokud jde o ...?			
velmi	celkem	spíše ne	vůbec ne		velmi	celkem	spíše ne	vůbec ne
1	2	3	4	...celková atmosféra, vztahy mezi lidmi v našem týmu	1	2	3	4
1	2	3	4	...spolupráce v rámci našeho týmu	1	2	3	4
1	2	3	4	...jak je rozdělena práce mezi jednotlivé členy našeho týmu	1	2	3	4
1	2	3	4	...že všichni vědí, co mají dělat, o čem rozhodují a za co odpovídají	1	2	3	4
1	2	3	4	...že se mohu vyjádřit a můj názor je brán do úvahy při stanovování úkolů v našem týmu	1	2	3	4
1	2	3	4	...prostor pro mou vlastní iniciativu	1	2	3	4
1	2	3	4	...vzájemný respekt a slušnost ostatních ve vztahu k mé osobě	1	2	3	4
1	2	3	4	...kvalita mého nadřízeného jako odborníka	1	2	3	4
1	2	3	4	...schopnost mého nadřízeného řídit a motivovat lidi	1	2	3	4
1	2	3	4	...zpětná vazba od nadřízeného, zda je schopen pochválit a ocenit mou práci	1	2	3	4

Otázka č.2.

Do jaké míry je pro Vás důležité...?				INFORMACE A KOMUNIKACE	Jste spokojen/a, pokud jde o ...?			
velmi	celkem	spíše ne	vůbec ne		velmi	celkem	spíše ne	vůbec ne
1	2	3	4	...mít aktuální a spolehlivé informace	1	2	3	4
1	2	3	4	...předávání informací mezi nadřízeným a naším pracovním týmem	1	2	3	4
1	2	3	4	...výměna informací mezi mnou a nejbližšími spolupracovníky	1	2	3	4
1	2	3	4	...dostupnost a spolehlivost informací o úkolech a výsledcích našeho pracovního týmu	1	2	3	4
1	2	3	4	...dostupnost a spolehlivost informací o plánech, cílech a úspěšnosti celé společnosti	1	2	3	4

Otázka č.3.

Do jaké míry je pro Vás důležité...?				OBSAH A ROZSAH PRÁCE, ROZVOJ A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	Do jaké míry je pro Vás důležité...?			
velmi	celkem	spíše ne	vůbec ne		velmi	celkem	spíše ne	vůbec ne
1	2	3	4	...možnost dalšího vzdělávání a přínos školení pro mou další práci	1	2	3	4
1	2	3	4	...dostatek času, abych svou práci mohl(a) vykonávat dobře (např. zda je možné dodržet požadované termíny)	1	2	3	4
1	2	3	4	...možnost dalšího rozvoje a kariérního postupu	1	2	3	4
1	2	3	4	...dostatek času na rodinu a osobní život	1	2	3	4
1	2	3	4	...pracovní podmínky (větrání, teplo, hluk, zázemí)	1	2	3	4
1	2	3	4	...vybavení, které k práci potřebuji (nástroje, ochranné pracovní pomůcky, počítač, vybavení kanceláří)	1	2	3	4
1	2	3	4	...jak firma dodržuje platné zákony (např. dodržování přestávek v práci,...)	1	2	3	4

Otázka č.4.

II. Část

Jak jste celkově spokojen(a) s naší společností jako se svým zaměstnavatelem?

velmi dobrá	dobrá	ucházející	špatná

Otázka č.5.

Když zvážíte své zkušenosti s naší společností jako se zaměstnavatelem, doporučil(a) byste tuto společnost jako zaměstnavatele svým přátelům a známým?

velmi dobrá	dobrá	ucházející	špatná

Otázka č.6.

Pokud byste se dnes rozhodoval(a), ucházel(a) byste se znovu o zaměstnání v naší společnosti?

velmi dobrá	dobrá	ucházející	špatná

Otázka č.7.

Jak byste popsal(a) pracovní atmosféru, klima a vztahy v naší společnosti? Řekl(a) byste, že je...

velmi dobrá	dobrá	ucházející	špatná

Otázka č.8.

Jak byste hodnotil(a) celkový výkon, úspěšnost naší společnosti? Řekl(a) byste, že naše společnost je z hlediska výkonu a úspěšnosti na trhu...

velmi dobrá	dobrá	ucházející	špatná

Otázka č.9.

Co by se podle Vašeho názoru mělo v naší společnosti zlepšit, jaké změny by zvýšily Vaši spokojenost se zaměstnáním v naší společnosti?

--

Otázka č.10.

III. Část

Na úplný závěr nám, prosím, odpovězte na několik otázek, které budou sloužit pouze pro hromadné zpracování průzkumu.

Pohlaví

muž	
žena	

Jakou pozici v řízení zastáváte?

nemám žádné podřízené pracovníky	
mám podřízené pracovníky	

Jak dlouho pracujete v naší společnosti?

méně než 1 rok	
1 až 2 roky	
2 až 3 roky	
3 až 5 let	
5 až 7 let	
více než 7 let	

Kolik je Vám let?

méně než 25	
25 až 29	
30 až 39	
40 až 49	
50 až 59	
60 a více	

Jaký je Váš pracovní poměr v naší společnosti?

plný pracovní poměr	
částečný pracovní poměr	

Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

základní	
vyučení nebo střední škola bez maturity	
středoškolské s maturitou	
vysoká škola	

Děkujeme Vám za spolupráci a za čas, který jste tomuto průzkumu věnoval(a).

3.3 Development centrum

Další možnost, jak zlepšit motivaci lidí – a zvýšit tím kvalitu poskytovaných služeb – vidím v rozšíření rozvoje zaměstnanců. Momentálně mají technici každý kvartál jedno až dvě školení a asi jednorocně komunikační trénink. Pro některé je to možná dostačující, ale podle ohlasů lidí soudím, že většina techniků by uvítala další možnosti rozvoje. Dle mého názoru by zajímavou možností bylo organizovat interní **rozvojové centrum**, tzv. Development Centrum (DC).

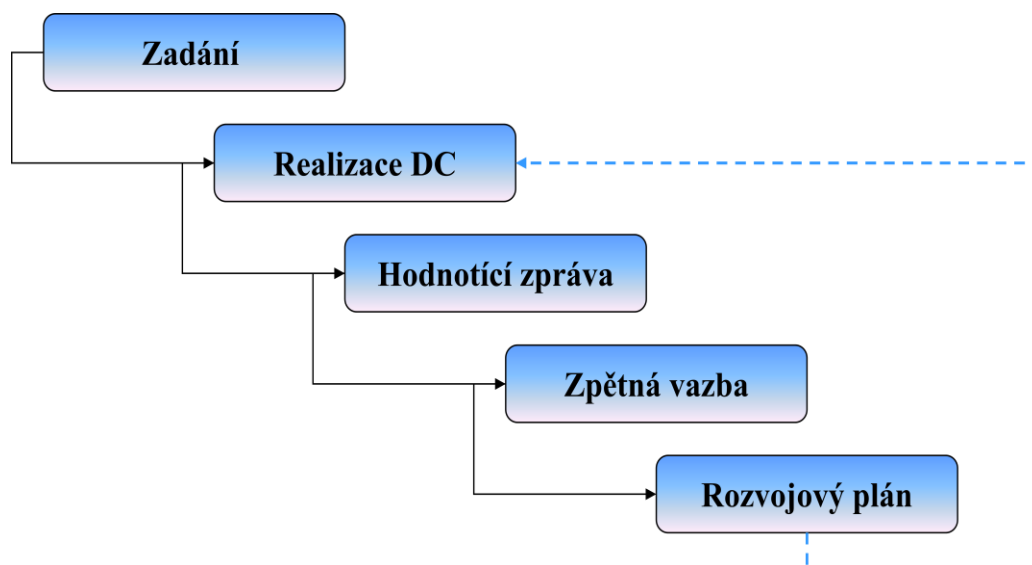
DC patří mezi metody hodnocení a měření úrovně kompetencí rozvojového potenciálu zaměstnanců. Je to časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních/externích pozorovatelů-hodnotitelů. Trvá většinou den nebo dva, během něhož účastníci plní řadu úkolů a praktických modelových situací, které umožňují vidět aktuální stav chování účastníka a rovněž možnost jeho změny a rozvoje. Velký prostor je věnován průběžné zpětné vazbě. Po každé praktické modelové situaci a případové studii následuje diskuse a na konci programu proběhne závěrečné interview. Rozvojové centrum je účinným motivačním nástrojem účastníků k rozvoji a k posunu v dovednostech.

Výstupem DC je zpětná vazba a individuální závěrečná zpráva s návrhem individuálního rozvojového programu účastníků.

Účastníci DC jsou:

- **ZADAVATEL** – zadává cíle a určuje účastníky DC
- **MODERÁTOR** – řídí (a obvykle i sestavuje) celé DC, nezasahuje příliš do hodnocení účastníků
- **ÚČASTNÍK** – osoba, na kterou se DC zaměřuje
- **HODNOTITEL** – osoba hodnotící jednotlivé účastníky

Základní strukturu rozvojového centra vidíme na následujícím obrázku:



Obr. 14: Struktura DC (Zdroj: autor práce)

3.3.1 DC Arvato Services

Ambiciózní pracovník technické podpory má 3 možnosti kariérního růstu:

- Může dále prohlubovat své technické znalosti a postoupit na technickou podporu firemních zákazníků
- Může rozvinout své prezentační dovednosti a stát se trenérem
- Může rozvinout své manažerské schopnosti a časem se z něho může stát vedoucí týmu.

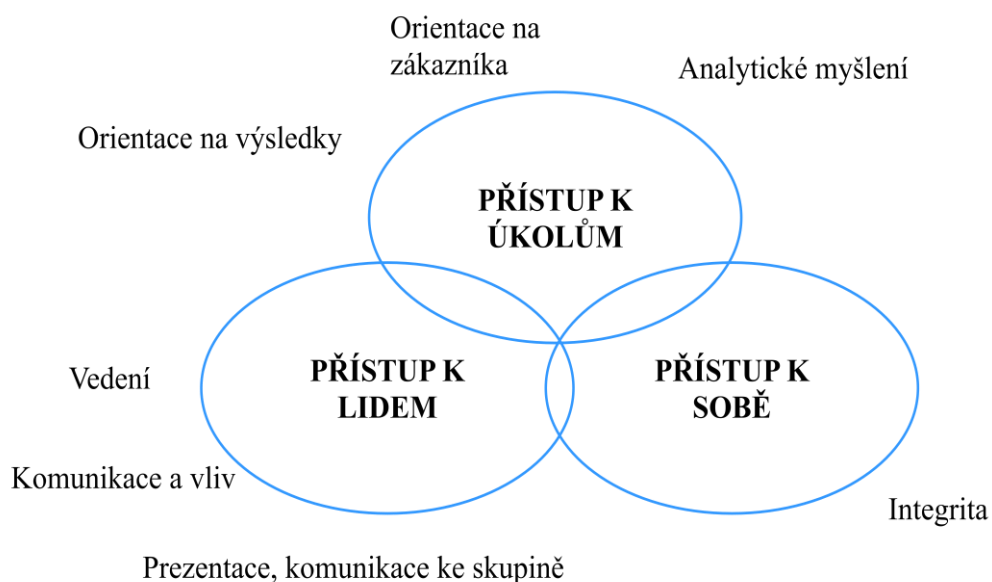
Jelikož technické tréninky již k dispozici jsou, cílem rozvojového centra v Brněnském Arvato Services by dle mého názoru mohla být spíše identifikace potenciálu pro budoucí manažerskou nebo trenérskou pozici. Lidé by byli motivováni možností kariérního a osobnostního růstu. Jelikož vedení společnosti momentálně nemá k dispozici objektivní přehled manažerského a trenérského potenciálu svých zaměstnanců, umožnil by tento nástroj změnit i tuhle situaci.

Rozvojového centra by se mohli účastnit všichni agenti a technici servisního centra, přičemž účast by měla být dobrovolná.

Hodnotitelé by měly být pokud možno z jiné pobočky Arvata, nebo externisté, aby se eliminoval subjektivní pohled a případná pozitivní nebo negativní zaujatost hodnotitele vůči některým účastníkům.

Výstupem by byly individuální zprávy pro každého účastníka a rozvojové plány pro účastníky s nejlepšími výsledky. Rozvojové plány by mimo jiné měly zahrnovat další tréninkový program.

Pozorovací schéma DC by mohla mít následující strukturu:



Obr. 15: Pozorovací schéma DC (Zdroj: autor práce)

Jak vidíme ze schématu, sledovaly by se tři klíčové oblasti:

1. Přístup k úkolům
2. Přístup k lidem
3. Přístup k sobě samotnému

V rámci těchto oblastí by se sledovaly následující kompetence:

Orientace na výsledky

Člověk vyjadřuje nejen vůli dosáhnout svých cílů, ale činí i praktické kroky tím správným směrem a má pro to dostatek energie. Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce. Hlavním kritériem této kompetence je účelnost a efektivita.

Orientace na zákazníka

Člověk disponující touto kompetencí je schopen nejen identifikovat potřeby zákazníka, ale také je aktivně vytvářet. Zákazník (interní či externí) je hlavní prioritou. Přednost má vytváření dlouhodobých obchodních vztahů založených na vzájemné prospěšnosti.

Analytické myšlení

Analytické myšlení znamená myslet v souvislostech – být si vědom vzájemných vztahů mezi jednotlivými prvky systému. Analytické myšlení umožňuje kvalitní strukturování (uspořádání). Přetváří data na informace, učí se a staví na získaných zkušenostech.

Vedení

Člověk s těmito kvalitami je schopen druhé lidi zatahovat do hry. Dokáže druhé lidi strhnout. Je schopen delegovat zodpovědnosti.

Komunikace a vliv

Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog. Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých. Odhaduje možnou reakci druhých na základě znalosti interních a externích omezení a příslušným způsobem přizpůsobuje komunikaci.

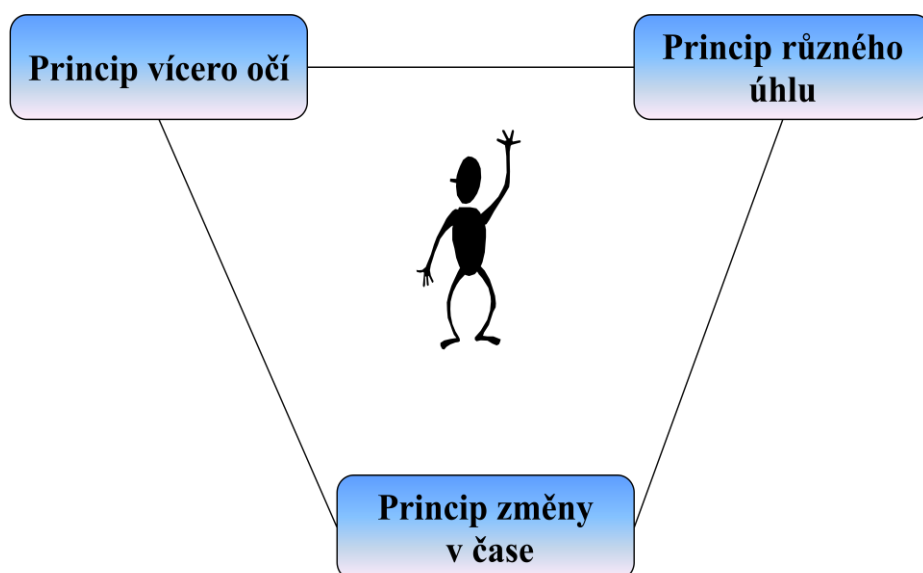
Prezentační dovednosti

Komunikuje jednoduchým, stručným a konzistentním způsobem. Struktura prezentace je vždy logicky seřazená. Formou komunikace vhodně reprezentuje svou pozici. Verbální a neverbální komunikace je vždy v souladu.

V rozvojovém centru by se řešily **modelové situace ve skupině** a také **individuální modelové situace**. Použil bych následující úkoly a modelové situace:

- Hraní rolí
- Dilema
- Případová studie
- Pohovor
- Prezentace
- Psychodiagnostické testy
 - Výkonové testy
 - Osobnostní testy
 - Manažerské testy
 - Motivační testy

Princip hodnocení je znázorněn na následujícím obrázku:



Obr. 16: Princip hodnocení DC (Zdroj: autor práce)

Princip vícero očí znamená, že máme několik hodnotitelů. Každý z nich vidí daného jednotlivce z jiného úhlu a princip změny v čase zohledňuje výkon jednotlivce během celého trvání DC.

Implementace by byla náročnější jak na přípravu, tak na provedení. Jelikož v servisním centru pracuje kolem 90 agentů a techniků, a počet lidí v DC se doporučuje omezit na maximálně 10-12 lidí, bylo by třeba založit několik DC, aby se mohli účastnit

všichni zájemci. Návrh by byl náročnější i na lidské zdroje, protože účastníci DC by se minimálně na jeden den museli vyčlenit z provozu. To s sebou přináší komplikace v plánování směn a dovolenek. Najít správné hodnotitele by také nemuselo být jednoduché. Musí jít o zkušené lidi, schopné objektivně hodnotit jednotlivé sledované kompetence.

Vyhodnocení a příprava výstupních zpráv také vyžaduje čas a energii. Organizátor DC by měl věnovat zhruba týden na přípravu a výběr hodnotitelů, den na vyškolení hodnotitelů, alespoň týden na všechny kola DC a týden práce s vyhodnocením a pokrytím zpětné vazby.

Pro lidi a pro firmu by ale tato aktivita byla značným přínosem. Odhalil by se skrytý potenciál lidí a zvedla by se obecná motivovanost, spokojenost a loajalita zaměstnanců. V neposlední řadě by se díky motivovanosti zaměstnanců zvedla i úroveň poskytovaných služeb, což by s sebou přinášelo i zvýšenou spokojenost zákazníků.

ZÁVĚR

Měření spokojenosti zákazníků se stává jedním z klíčových nástrojů managementu moderních společností. Tento nástroj poskytuje pro vedení společnosti cennou pomoc při rozhodování o tom, jakým směrem se vydat při zlepšování výkonnosti své organizace. Tak jak se mění svět kolem nás, mění se i naši zákazníci, kteří dnes mají k dispozici nesrovnatelně více informací než kdykoliv předtím v minulosti. Organizace, která se chce udržet na trhu, se musí transformovat a přizpůsobit se těmto novým podmínkám. Velice výstižné je prohlášení vedení společnosti Honda, která znělo následovně (3): „Jedním z důvodů, proč jsou naši zákazníci tak spokojeni, je to, že my spokojeni nejsme.“

Nespokojenost s aktuálním stavem, snaha neustále zlepšovat fungování organizace a kvalitu poskytovaných služeb a výrobků, je základním stavebním prvkem úspěchu. Právě k lepšímu poznání aktuální situace slouží měření spokojenosti našich zákazníků. Zpětná vazba, kterou od nich obdržíme, může odhalit mnohé nedostatky v našich službách, produktech nebo procesech.

V první části diplomové práce jsem se pokusil detailně zdokumentovat dostupná teoretická východiska v oblasti měření zákaznické spokojenosti a poskytnout čtenářům ucelený pohled na danou problematiku. Postupně jsem se zabýval významem spokojenosti zákazníků a jeho měřením. Definoval jsem znaky zákaznické spokojenosti a podrobně jsem se věnoval základnímu nástroji dotazování: dotazníku.

V druhé části práce jsem se zaměřil na analýzu konkrétního podniku. Popsal jsem strukturu podniku a základní informace. Následně jsem se věnoval popisu vybraného klienta a analýze výsledků spokojenosti jeho zákazníků. Výsledkem bylo zjištění korelací jednotlivých zkoumaných znaků spokojenosti, a určení kritických znaků z pohledu celkové spokojenosti zákazníků.

V poslední části jsem v souladu s teoretickými východisky popsal své návrhy pro dosažení lepších výsledků celkové spokojenosti zákazníků. U každého návrhu jsem popsal také možné nároky na zdroje a očekávaný výsledek implementace změn.

Seznam použité literatury

1. **JAKUBÍKOVÁ, D.** *Strategický Marketing - Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
2. **KOZEL, R., et al.** *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-0966-X.
3. **KOTLER, P. – AMSTRONG, G.** *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3.
4. **NENADÁL, et al.** *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků – od teorie k praxi*. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakost, 2004.
5. **MATEIDES, A.** *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania : koncepty a skúsenosť*. Bratislava : EPOS, 1999. ISBN 80-8057-113-9.
6. **GURNEY, P.** When Mystery Shopping. *Kinesis - customer experience management*. [Online] Kinesis, 2 2002. [Citace: 16. 3 2010.] <http://www.kinesis-cem.com/>.
7. **NGO, D.** Advantages and disadvantages of critical incident technique. *hrvinet.com - Management knowledge*. [Online] 25. 3 2010. [Citace: 28. 3 2010.] <http://www.humanresources.hrvinet.com/>.
8. **ČERMÁKOVÁ, A.** Speciální možnosti conjointní analýzy. *Soukromá vysoká škola ekonomických studií*. [Online] Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2010. [Citace: 1. 5 2010.] <http://www.svses.cz/skola/akce/konf/mat03/texty/cermakova.pdf>.
9. **VIKLUND, A.** Dotazník-online. [Online] AccArt, s.r.o., 2007. [Citace: 20. 4 2010.] <http://www.dotaznik-online.cz>.
10. **FONTENOTOVÁ, G. – HENKEOVÁ, L. – CARSON, K.** Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *eISO.cz*. [Online] 7 2005. [Citace: 15. 3 2010.] http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf.