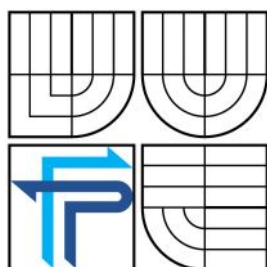


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

FILOZOFIE ZVYŠOVÁNÍ KVALITY V MARKETINGU
PHYLOSOPHY OF IMPROVING OF QUALITY IN MARKETING

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. HELENA KŘIVDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc.

BRNO 2008

Abstrakt

Tématem této diplomové práce je „Filozofie zvyšování kvality v marketingu“. Jejím cílem je návrh systému hodnocení spokojenosti zákazníků ve společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, a.s, zhodnocení aktuální situace sledování spokojenosti zákazníků ve společnosti, návrhy ke zlepšení tohoto systému a vytvoření nového dotazníku za účelem sledování spokojenosti zákazníků společnosti.

Abstract

The topic of this diploma thesis is „Philosophy of improving quality in marketing“. The aim of the thesis is new concept of customer's satisfaction evaluation in the company Pekárny a cukrárny Náchod, a.s, analyse of actual situation of customer's satisfaction evaluation in the company, suggestions for it's improvement and creation of new questionnaire for monitoring customer's satisfaction in the company.

Klíčová slova

jakost, kvalita, marketing, spokojenost zákazníka, výrobek, služba, dotazník

Key words (Klíčová slova – anglicky)

quality, marketing, customer's satisfaction, product, service, questionnaire

Bibliografická citace mé práce:

KŘIVDOVÁ, H. *Filozofie zvyšování kvality v marketingu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 72 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že tuto diplomovou práci na téma “Filozofie zvyšování kvality v marketingu“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce. Podkladová data a použitou literaturu uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Brně 10. května 2008

.....

Poděkování

Děkuji touto cestou vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za odborné vedení a pomoc poskytnutou při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Milanu Markovi za poskytnutí údajů, které jsem ve své práci zpracovávala.

OBSAH

1 ÚVOD	9
1.1 Seznámení s podnikem	10
1.1.1 Předmět podnikání	11
1.1.2 Obchodní sortiment prodávaného zboží	12
1.1.3 Organizační struktura	13
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	13
2.1 Systém managementu jakosti	13
2.2 Zhodnocení stavu	20
2.3 Využívané nástroje při zjišťování spokojenosti zákazníků v podniku	20
2.4 Zhodnocení současného stavu zjišťování spokojenosti zákazníků	21
2.5 Cíl práce	22
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ	23
3.1 Pojetí jakosti	23
3.2 Vztah marketingu a kvality výrobků	25
3.3 Postupy měření spokojenosti zákazníka	31
3.3.1 Definování zákazníka	32
3.3.2 Definování znaků spokojenosti	32
3.3.3 Návrh dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků	35
3.3.4 Stanovení velikosti výběru	38
3.3.5 Metody sběru dat	39
3.3.6 Vyhodnocení dat o spokojenosti zákazníků	41
3.3.7 Využití výsledků pro procesy neustálého zlepšování	47
3.4 Výběr přístupu	47
4 PRAKTICKÉ ŘEŠENÍ	49
4.1 Index spokojenosti zákazníka s produkty	49
4.2 Index spokojenosti zákazníka se službami	55
4.3 Celkový index spokojenosti zákazníka	61
4.4 Měření efektivní loajality	62
5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKU	64

6 ZÁVĚR.....	66
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
8 SEZNAM PŘÍLOH.....	71
9 SEZNAM TABULEK A GRAFU.....	72

*„Organizace jen zřídka hledají ve svých
bilancích nejcennější aktivum – spokojenost zákazníků.
Ta má totiž na prosperitu větší vliv, než jakákoliv jiná proměnná.“*
M.W. Lowenstein

1 ÚVOD

Ještě nedávno byla jakost považována za jeden z dílčích problémů výrobní organizace, za oblast, kterou je možné uspokojivě charakterizovat procenty bezvadných výrobků. Další mýty o jakosti, byly postaveny na domněnku, že pro organizaci existují přednější faktory zájmu, než je právě oblast jakosti. Velká pozornost byla obvykle mylně soustředěna na zvyšování objemu produkce nebo růst zisku firem. Organizace až příliš často vycházely z domněnky, že jakost je záležitostí především technickou, že zavádění systému jakosti nevyžaduje zásadnější organizační změny, že nedostatek v oblasti lze vyřešit zdokonalením výstupní kontroly a administrativním opatřením. Řízení jakosti je ale hlavně záležitostí lidských zdrojů, ne jen technickým problémem.

Vstupem České republiky do Evropské unie se národním firmám a organizacím otevřely nové možnosti jejich působení, stále častěji jsou ale také vystavovány silnějšímu tlaku ze strany světové konkurence. Schopnost uspět na tomto globálním trhu mají a budou mít jen ty firmy, které budou věnovat svou pozornost nejen vlastní výrobě a prodeji svých výrobků a služeb, ale také neustálé práci na svém zlepšování a to ať už z hlediska zvyšování kvality svých produktů a služeb, tak soustředěním se na větší efektivnost výroby a kvality řízení. Zavádění systému řízení jakosti není pro firmu jen dočasným řešením, ale dlouhodobou a neustálou snahou o kvalitnější řízení vlastní činnosti. Ačkoliv je řízení jakosti jako nástroje pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy na národních, evropských a světových trzích důležitým důvodem pro jeho zavádění, bývá často označován spíše jako sekundární motiv pro aplikování těchto pravidel. Mnohem větší význam z hlediska zavádění těchto systémů, bývá přisuzován rozvoji lidských zdrojů a lidského potenciálu v organizaci, zlepšování pověsti firmy a stejně tak snižování nákladů výroby a zvyšování produktivity práce.

Zavádění systému řízení jakosti je pro firmu důležitým a náročným krokem. Pro organizaci neznamena jen vytvoření příslušných norem a jejich reálnou aplikaci, ale v mnoha případech se také jedná o přehodnocení celé dosavadní filosofie organizace, protože systém řízení jakosti bývá často považován za filosofii, která znamená nebyvalou a zcela zásadní změnu v pojetí řízení firmy, v jejím systému,

strukturu a kulturu. Důležitým faktorem je, aby si sama firma uvědomila co je jejím posláním, tzn. především uspokojení potřeb jejího zákazníka a nikoliv zvyšování výroby či zisku firmy. Nedílnou součástí je také zavádění systémů řízení jakosti z důvodu zlepšení spolupráce s národními a mezinárodními partnery. Mnohé firmy požadují, aby všichni jejich subdodavatelé zavedly systém řízení jakosti a evropské normy jakosti pro své výrobky z důvodu zvýšení kooperace mezi dodavateli a odběrateli. Zavádění těchto postupů tak firmě nemusí přinést jen upevnění své pozice u stávajících odběratelů a zákazníků, ale také pomáhá při hledání a navazování spolupráce s novými obchodními partnery.

Jakost výrobku se nevytváří pouze v jednom útvaru podniku, ale musí být řešena v rámci celé společnosti. To představuje tzv. „smyčka jakosti“¹. Je to model, který znázorňuje činnosti podniku, které na sebe vzájemně navazují a působí tak na jakost výrobku v různých stádiích jeho životního cyklu. Pokud v některé ve fázi smyčky jakosti není výrobku věnována maximální pozornost, zhoršuje se pak úroveň jakosti v dalších navazujících fázích výrobku. V minulosti se za hlavní fázi vzhledem k jakosti výrobku považovala vlastní výroba. Ovšem dnešní literatura uvádí, že samotná úroveň jakosti se v přes 90% vytváří už v předvýrobních etapách. Tento efekt především způsobila vzrůstající rivalita v konkurenci, vzrůstající přání a požadavky zákazníků, stále narůstající složitost výrobků. Proto i management jakosti zaměřuje svoji pozornost především na předvýrobní etapy.

1.1 Seznámení s podnikem

Ke zpracování mé diplomové práce jsem si vybrala podnik, který působí na potravinářském trhu. Jde o pekárenskou a cukrárenskou firmu, která byla založena jako akciová společnost v roce 1992. Výroba navázala na zdejší padesátiletou tradici a zkušenost pekařského a cukrářského řemesla. Akciová společnost se tedy chlubí tím, že jejich pekaři a cukráři již od roku 1952 používají a neustále zdokonalují tradiční receptury pečení tak, aby jejich pečivo mělo vynikající chuť a získalo si oblibu u široké řady spotřebitelů.

¹ Blíže vysvětleno viz níže.

Hlavní činnost firmy je výroba a prodej pekařských a cukrářských výrobků, další činnost podnikání se týká rozsáhlé autodopravy, redistribuce a internetového obchodu, kde firma nabízí prodej svých výrobků.

Základní kapitál je ve výši Kč 76 580 000,-- a je tvořen 76 ks kmenových akcií o jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč, 4 ks kmenových akcií o jmenovité hodnotě Kč 100 000,- a 36 ks kmenových akcií o jmenovité hodnotě 5 000 Kč. Všechny druhy akcií jsou v listinné podobě a jejich převoditelnost je omezená dle stanov. Všechny uvedené akcie jsou na jméno.

1.1.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání dle výpisu z obchodního rejstříku jsou následující činnosti:

- Pekařství a cukrářství,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- výroba potravinářských výrobků,
- hostinská činnost,
- silniční motorová doprava nákladní.

Pečlivě propracované investiční záměry zabezpečují průběžnou modernizaci výrobních provozů, zavádění nových technologií a stálé zvyšování kvality výrobků. Moderní výroba a špičková náročnost kontroly za pomoci získaných certifikátů ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 a HACCP po celou dobu výrobního cyklu zaručuje vynikající kvalitu pečiva. Tyto certifikáty zařazují pekárnu mezi podniky, které neustále zlepšují jakost a chrání životní prostředí jakož i zdraví svých odběratelů. S těmito cíli je ztotožněn celý integrovaný systém řízení podniku, tedy management. Společnost je zároveň držitelem národní značky kvality KLASA. Mezi významné investice patří zakoupení nových pecí pro provoz od jednoho z největších světových výrobců MWE za účelem rozšíření nabídky ručně připraveného pečiva pro svoje zákazníky.

Se svými výrobky běžného pečiva zásobuje především oblast regionu východočeského kraje. Balené trvanlivé výrobky se však běžně rozváží do prodejen a řetězců po celé České republice i v zahraničí. Zákazníkům se snaží neustále nabízet vedle standardní nabídky výrobků i novinky, které jsou pravidelně zaváděny na trh každé tři měsíce. Pekárna používá při výrobě svých výrobků kvalitní a čisté přírodní suroviny s minimalizací chemických úprav. Při výrobě dbají především na použití kvalitních a čistých přírodních surovin s minimalizací chemických úprav. Společnosti si je plně vědoma toho, že svými produkty přispívají k výživě celé populace lidí a nesou spoluodpovědnost za jejich zdraví. Dbají, aby jejich výrobky byly vždy čerstvé a chutné a zároveň i zdravé a plnohodnotné.

Akciová společnost pomáhá nejrůznějším neziskovým organizacím, podporuje množství kulturních a sportovních akcí. Obchodní útvar navazuje stále nové obchodní styky, přičemž samozřejmě nezanedbává stávající zákazníky. Svým zákazníkům se snaží nabídnout nejrůznější výhody, marketingové akce, podporu prodeje, pravidelnou účast na akcích a mnoho jiných. Mezi největší dodavatele materiálu patří především výrobci z regionu, se kterými má uzavřené dlouhodobé smlouvy na dodávky surovin.

1.1.2 Obchodní sortiment prodávaného zboží

- pekařské výrobky (chléb pšeničnožitný, žitnopšeničný, pšeničný, vícezrný, speciální, pečivo pšeničné, vícezrné, speciální, strouhanka, jemné pečivo – sladké, slané, s náhradním sladidlem, bábovky, koblihy, trvanlivé pečivo pekařské, vařené výrobky, těsta, Pizza korpus, atd.),
- cukrářské výrobky (dorty, dortové korpusy, měkké cukrářské výrobky, minizákusky, výrobky s náhradními sladidly, pečivo trvanlivé cukrářské, Metro dezert, perníky, rolády atd.),
- Croissanty,
- trvanlivé výrobky

1.1.3 Organizační struktura

Společnost ze zákona tvoří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Vrchol organizační struktury tvoří valná hromada, která má ze zákona povinnost scházet se minimálně jednou ročně ke schválení výroční správy. Dále mají tyto funkce: generální ředitel, obchodní ředitel, ředitel marketingu a maloobchodu, technický ředitel, ředitel pro jakost. Jejich činnost kontroluje dozorčí rada a představenstvo společnosti. Jejich postavení ve firmě je následující (seřazeno od nejvyšší funkce): předseda společnosti, generální ředitel, ředitelé útvarů, vedoucí provozů, mistři a zaměstnanci. Každému je pevně dáno jeho postavení a každý pracovník si je vědom svých povinností a zodpovědnosti.

2. ANALYZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Systém managementu jakosti

Jak už je výše zmíněno, společnost má svůj systém managementu jakosti stanoven na základě norem ISO 9001:2000 a ISO 14001:2004 a HACCP. Též je držitelem národní značky pro jakost KLASA.

V normě ISO 9001:2000 jsou přesně určeny požadavky na systém managementu jakosti, který společnost uplatňuje pro interní aplikaci, certifikaci a pro sjednávání podmínek s dodavateli a zákazníky. Tato norma ISO se uplatňuje při certifikaci, který nezávisle vyhodnocuje schopnosti organizace plnit požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2000, zákazníků, , vlastních požadavků stanovených pro neustálé vylepšování při fungování všech procesů podniku a efektivnosti systému řízení kvality. Společnost podle této normy má určené procesy nezbytné pro systém řízení kvality, které jsou aplikovány v celé organizaci. Má určené pořadí a vzájemnou propojenost těchto procesů. V neposlední řadě také stanovila metody a kritéria nezbytné pro efektivní fungování a řízení procesů. V rámci procesů norma dále stanovuje sledovat, měřit a analyzovat procesy, zajistit přístup ke zdrojům a informacím důležitých pro podporu fungování procesů.

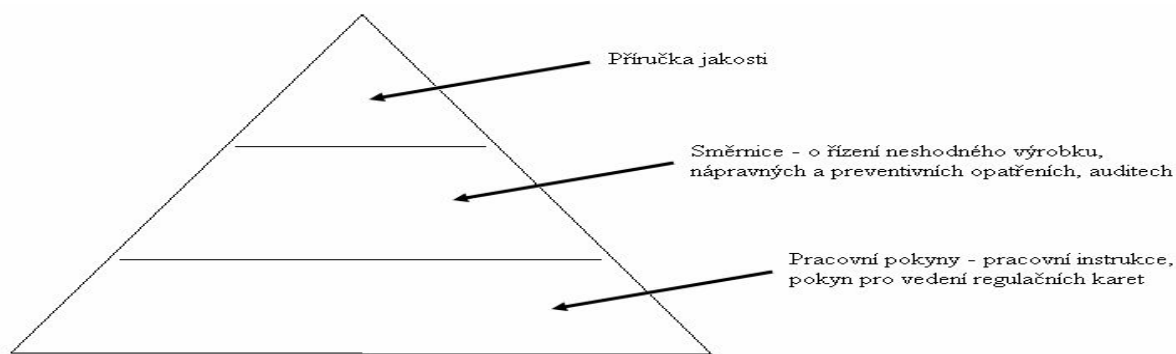
Společnost musí svůj systém řízení kvality dokumentovat, uplatňovat a neustále pracovat na zefektivňování a pružném reagování na požadavky trhu a zákazníků. Norma ISO 9001:2000 také stanovuje dokumenty, které společnost musí vést. Pro společnost Pekárny a cukrárny Náchod, a.s. je dokumentace následující:

- obecně platné předpisy – zákony, vyhlášky, normy, nařízení apod.
- stanovy akciové společnosti
- dokumenty týkající se organizačního řízení – Organizační řád, Příručka jakosti, Strategie společnosti, Rozpočty apod.
- jednotlivé řídicí instrukce – příkazy generálního ředitele, příkazy odborných ředitelů, apod.
- další dokumentace – záznamy a předpisy systému řízení jakosti, bezpečnosti předpisy, apod.

K záznamům, které norma ISO 9001:2000 vyžaduje, jsou dále řazeny [10] hodnocení zákazníků, marketingové výsledky, evidence obchodních smluv, reklamace, poptávky, objednávky, zápisy z porad vedení, vyhodnocení přezkoumání systému řízení kvality, záznamy bezpečnosti práce, evidence dodavatelů a odběratelů, záznamy z porad vedení, záznamy o neshodných výrobcích, interní audity systému řízení jakosti, nápravy a opatření atd.

K záznamům, které norma ISO 9001:2000 nutně nevyžaduje a firma je nemusí vést ve své dokumentaci, ale přesto je používá, jsou například řízení zakázek, finanční plány, evidenci pohledávek a závazků, atd.

Obr. č.1.: *Struktura dokumentace SMJ*



Zdroj: [2]

Norma ISO 14001:2004 je jednou z přístupů systému environmentálního managementu, se kterou se můžeme setkat a kterou má firma zavedenou ve svém systému řízení kvality. Tato norma je ve své podstatě analogická s normou ISO 9001:2000, protože představuje soubor pravidel, podle níž se provádí vlastní certifikace. Společnost se zavázala dokumentovat, uplatňovat, neustále zlepšovat efektivnost systému environmentálního řízení. Společnost proto musí dostupnými a vhodnými prostředky řídit všechny své činnosti působící na životní prostředí prostřednictvím své politiky. Základními cíli této normy je sledování všech činností organizace a jejich vliv na životní prostředí a klást zvýšený důraz na sledování těch činností, u kterých můžeme sledovat zvýšené působení na životní prostředí.

Firma se zároveň může chlubit dobrovolnou certifikací systému kritických bodů HACCP. Jedná se o systém, kterým firma dokazuje, že její plnění požadavků ohledně funkčnosti a účinnosti systému řízení jakosti a kritických bodů přesahuje limity požadované státní legislativou. Tato certifikace se ověřuje nezávislým útvarem pro certifikaci.

Systém kritických bodů umožňuje včasný, ochranný a uspořádaný přístup k zjištění nebezpečí zdravotní nezpůsobilosti výrobků a k případnému zamezení jeho vzniku. Precisní použití tohoto systému minimalizuje zdravotní nebezpečí a tím také celé společnosti snižuje náklady ve výrobě, které by v případě nepoužití tohoto systému vznikly. Úkolem tohoto systému je, aby nejvíce působil na činitele ovlivňující bezpečnost a zdravotní nezávadnost výrobků v celém spektru nabízených potravin, to znamená od zpracování vstupů až po samotný prodej. Systém HACCP slouží ke

správnému ovládní biologických, chemických a fyzikálních činitelů, které působí na potraviny a mohou porušit její nezávadnost.

Pokud se zamyslíme nad výhodami a nevýhodami celého systému řízení kvality stanoveného na základě norem ISO, pak můžeme říci, že výhody zcela převládají. Mezi nejvýznamnější patří například:

- konkurenční výhoda a zlepšení image firmy
- rychlá orientace v případě potřeby v důkladné dokumentaci
- každý zaměstnanec má přesně a podrobně definovanou svou činnost a postupy
- snížení rizika
- snížení nákladů
- díky pravidelné aktualizaci společnost pružně reaguje na změny a požadavky jak na trhu tak i v legislativě
- možnost zpětné kontroly stanovených pravidel v SMJ
- upevnění požadované úrovně kvality v sortimentu potravin
- zavedení pořádku a pravidel do všech činností vně firmy
- zavedení preventivních opatření k zabránění výrobě neshodných výrobků
- v dokumentaci je uchováno know-how společnosti

Ovšem na druhé straně existují zcela zásadní nedostatky a nevýhody tohoto systému řízení jakosti. Jedná se hlavně o:

- formální a administrativně náročná dokumentace,
- zbytečně stále narůstající byrokracie
- slabé zaměření na aktivity konkurence
- v rámci jednotlivých útvarů či jedinců může dojít k nepochopení nebo k nedostatečnému ztotožnění se se SMJ
- finanční náročnost při zavedení norem ISO a recertifikaci
- slabá orientace na sledování spokojenosti a požadavků zákazníka

Vize a politiky jakosti

Pro naplnění politiky se vedení společnosti zavazuje zavést a udržovat integrovaný systém řízení, založený na požadavcích ISO 9001:2000 a ISO 14001:2004, zajistit a poskytnout zdroje pro plánování, řízení, a trvalé zlepšování jakosti a ochrany životního prostředí.

Vize společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, a.s v oblasti jakosti lze charakterizovat následovně: posláním firmy Pekárny a cukrárny Náchod, a.s. je výroba a prodej produktů, které ve srovnání s její konkurencí obsadí v hodnocení zákazníků vrcholovou pozici. Při tom požaduje vysokou účinností jejich vnitřních procesů dlouhodobě zajistit kontinuitu a růst firmy v zájmu zákazníků, akcionářů, zaměstnanců, spolupracujících organizací i regionu.

Firma si ovšem uvědomuje zásadní význam a její odpovědnost ke společnosti, a proto je pro ní ochrana životního prostředí a přírodních zdrojů samozřejmým závazkem. K podpoře této vize byly vrcholovým vedením stanoveny záměry a směr působení firmy ve vztahu k jakosti a ochraně životního prostředí.

Politika jakosti firmy Pekárny a cukrárny Náchod, a.s. je následující:

- jakost chápe jako plné uspokojení požadavků i potřeb jejich zákazníků, tedy dodat jim kvalitní výrobek ve správném čase, správném množství a na správné místo, při této činnosti se zavazuje dodržovat požadavky zákonných a ostatních předpisů, ke kterým se tato společnost zavázala a které se na ni vztahují.
- Plné uspokojení zákazníků může dosáhnout pouze vysokou jakostí všech interních i ostatních procesů, zároveň se zavazuje řídit všechny její procesy a vykonávat činnosti tak, aby trvale zlepšovaly ochranu životního prostředí a zabezpečily prevenci znečišťování. Proto je jakost a péče o ochranu životního prostředí úkolem pro každého zaměstnance bez ohledu na jeho postavení v organizační struktuře firmy.

- Dále se také zavazuje zabezpečit výrobu zdravotně nezávadných výrobků uplatněním systému správné výrobní a hygienické praxe a analýzy nebezpečí na kritických bodech.
- Bude se trvale snažit měnit strukturu sortimentu a výrobní základny na základě měnících se požadavků tržní sítě a spotřebitelské veřejnosti. K tomu chce připravovat nové a inovované, případně sezónní výrobky a vyvíjet výrobní a odbytovou základnu společnosti včetně redistribuce výrobků.
- Společnost bude všechny své zaměstnance motivovat, soustavně vzdělávat a vést ke zlepšování jakosti, znalostí a odborných dovedností a k prevenci v ochraně životního prostředí, k minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí včetně předcházení environmentálním haváriím a nehodám.
- Bude také smluvně zavazovat dodavatele a působit na zákazníky, aby si osvojili environmentálně příznivé postupy a v souladu s politikou společnosti zlepšovala své chování k životnímu prostředí.
- Zájmem společnosti je vstřícný dialog s veřejností. Bude informovat vnitřní a vnější zainteresované strany o dopadech činností společnosti na životní prostředí a zároveň bude reagovat na jejich oprávněné podněty a obavy.

Představenstvo a vrcholové vedení společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, a.s. stanovilo následující strategické cíle jakosti:

- zabezpečit výrobu zdravotně nezávadných výrobků uplatněním systému správné výrobní a hygienické praxe a analýzy nebezpečí na kritických bodech.
- Plnit včas a bezchybně všechny závazky vůči zákazníkům a nikdy neslibovat to, co společnost neumí splnit.
- Udržovat aktuální poznatky o současných i očekávaných potřebách zákazníků a jejich trendech.
- Trvale rozvíjet materiální a lidské zdroje firmy tak, aby byla vždy schopna potřeby zákazníků kompetentně uspokojit.
- Znat schopnost a výkony konkurence, být vždy srovnatelný s nejlepšími v oboru.
- Jakost a ochrana životního prostředí musí být neoddělitelnou součástí firemní kultury firmy Pekárny a cukrárny Náchod, a.s.
- Udržovat těsné partnerské vztahy s dodavateli.

- Trvale zlepšovat výrobky, procesy, environmentální profil a integrovaný systém řízení.
- Udržovat firemní kulturu založenou na kontinuitě, perspektivě, otevřenosti, spolupráci a důvěře. Konflikty řešit vzájemnou diskusí při respektování názoru druhé strany.
- Rozšiřovat vlastní základnu maloobchodních prodejen, jako cestu přiblížení se k zákazníkovi – přímému konzumentovi (spotřebiteli) a k rychlejšímu ověřování zájmu o nové výrobky.
- Rozšiřovat redistribuci výrobků ve spolupráci s ostatními výrobci pro zvýšení sériovosti vyráběných výrobků a pro rozšiřování nabízeného sortimentu odběratelům.

Řídit se politikou jakosti a ochrany životního prostředí je závazkem pro všechny zaměstnance, je sdělována všem subjektům, které pracují pro společnost nebo z jejího pověření. Politika jakosti a cíle jakosti jsou opakovaně přezkoumávány a v případě potřeby přizpůsobovány měnícím se požadavkům.

K realizaci politiky jakosti a ochrany životního prostředí, strategických cílů jakosti a životního prostředí, k trvalému zlepšování stanovuje vedení společnosti dílčí úkoly. Jejich plnění je průběžně sledováno a vyhodnocováno při přezkoumávání systému řízení vrcholovým vedením.

Pro zabezpečení organizačních podmínek, zdrojů a funkčnosti systému jakosti se vrcholové vedení firmy Pekárny a cukrárny Náchod, a.s. zavazuje :

- zabezpečit vhodnou organizační strukturu,
- zabezpečit potřebné finanční, materiální a personální zdroje,
- zabezpečit potřebné vzdělávání a kvalifikaci zaměstnanců společnosti,
- motivovat zaměstnance společnosti tak, aby byli připraveni plnit požadavky vyplývající ze stanovené politiky jakosti.

2.2 Zhodnocení stavu

Společnost Pekárny a cukrárny Náchod, a.s. zavedla, udržuje a neustále zlepšuje systém managementu jakosti, který byl vytvořen podle požadavků ČSN EN ISO 9001:2000. Tato norma stanoví, že: „**organizace musí, jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získání a používání těchto informací se musí určit.**“ [11] Ovšem v této části má společnost výrazné nedostatky.

Podle [9] je 90% jakosti výroku vytvářeno už v předvýrobních etapách, a to zejména v marketingové části. S touto myšlenkou se ztotožňuji a ve své práci, při hodnocení stávající situace a návrhu nedostatků budu z tohoto předpokladu vycházet. Z výše uvedeného je možné vyvodit, že systém obsahuje řadu nedostatků v oblasti zvyšování kvality v marketingu. Ve své práci se proto pokusím využívaný systém zvyšování kvality v marketingu zlepšit a navrhnout systém hodnocení spokojenosti zákazníků.

2.3 Využívané nástroje při zjišťování spokojenosti zákazníků v podniku

Společnost Pekárny a cukrárny Náchod, a.s. využívá při hodnocení spokojenosti svých zákazníků, respektive největších odběratelů soubor nástrojů, jejichž vypovídací schopnost ale není z hlediska potřebných informací dostatečný. V zásadě je ve společnosti využíváno:

- osobních rozhovorů,
- monitorování počtu reklamací,
- dotazníků.

Osobní rozhovory jsou prováděny z převážné části přímo ředitelem marketingu a to pouze u omezeného souboru zákazníků respektive odběratelů. Týkají se hlavně významných firemních odběratelů a informace jsou zjišťovány při procesu uzavírání větších zakázek. Z tohoto důvodu jsou informace získané osobními rozhovory nedostačující, protože nepokrývají dostatečný počet zákazníků. Rozhovory navíc

z důvodu jejich nahodilosti nejsou standardizované. Jejich vypovídací hodnota je proto nízká, protože výsledky nebo závěry z nich získané jsou velmi subjektivní.

Dalším ukazatelem, který společnost sleduje je **počet reklamací** výrobků. Podle jejich počtu a časového vývoje společnost určuje kvalitu svých výrobků, respektive spokojenost zákazníků s nimi. I když je tento ukazatel sledován pravidelně, z hlediska praktické aplikace ve firmě má pouze omezené možnosti, pro výrobu by bylo pravděpodobně efektivnější, pokud by kvalita a tedy i splňování norem jakosti byla sledována už v samotném procesu výroby a počet případných reklamací (vadných výrobků) by bylo možné lépe redukovat.

Třetím nástrojem sledování spokojenosti zákazníků, který je ve firmě Pekárny a cukrárny Náchod, a.s aplikován jsou **dotazníky pro hodnocení spokojenosti**. Při využívání tohoto nástroje v praxi, jsem však opět shledala nedostatky. Dotazníky jsou totiž používány pouze nepravidelně a to při zavádění nových výrobků na trh. Dotazníky jsou rozepisovány obchodním oddělením poštou největším odběratelům. Pro zajištění vyšší návratnosti jsou odběratelům, kteří dotazník vyplní a odešlou, zpětně zaslány dárky. Dotazníky jsou proto používány primárně pro předběžnou analýzu trhu a poptávky po nových produktech při rozšiřování vyráběného sortimentu.

2.4 Zhodnocení současného stavu zjišťování spokojenosti zákazníků

Z praktického využívání uvedených nástrojů lze konstatovat, že podnik má snahu spokojenost svých zákazníků blíže určit a kvantifikovat. V současné době je ale spokojenost zákazníků sledována dle mého názoru nedostatečně. Tento fakt si také sama společnost uvědomuje a proto do budoucna plánuje tuto činnost rozšířit a zefektivnit. Společnost navíc v praxi nevyužívá výpočet indexu spokojenosti zákazníka, což shledávám jako výrazný nedostatek v celém postupu hodnocení. Díky tomuto ukazateli by firma měla možnost spokojenost zákazníků se svými produkty a službami srovnávat s dalšími konkurenčními výrobci na trhu.

Ve společnosti je také již zavedena norma ISO 9001:2000, u které je hodnocení spokojenosti zákazníka jedním z jejích požadavků. Přesto firma tyto nástroje používá pouze okrajově a v rámci celého systému managementu jakosti nedostatečně. Firma by proto měla na danou oblast klást patřičný důraz a výsledky zjištěné z využívání nástrojů hodnocení spokojenosti zákazníků efektivněji zpracovávat. Cílem mé práce je proto návrh systému hodnocení spokojenosti zákazníků.

2.5 Cíl práce

Cílem mé diplomové práce je připravení návrhu systému hodnocení spokojenosti zákazníků ve společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, a.s.

Základním východiskem pro uskutečnění tohoto návrhu bude zpracování teoretického přehledu dané problematiky, ze kterého bude možné při hodnocení správnosti aplikace systému hodnocení spokojenosti zákazníků v rámci marketingové části smyčky jakosti ve firmě vycházet. Cílem teoretického přehledu by mělo být poskytnout čtenáři dostatečné množství potřebných informací pro porozumění vzájemných souvislostí sledované problematiky. Následným krokem bude popsání současného stavu využívání nástrojů systému hodnocení spokojenosti odběratelů přímo v praktické činnosti podniku, ze kterého bude možné celý proces adekvátně analyzovat a v další části mé práce tento systém popsat a charakterizovat jeho případné chyby a nedostatky, se kterými se firma při své činnosti potýká.

Na základě těchto zjištění budou pak dílčí cíle: vytvoření zcela nového dotazníku hodnocení spokojenosti zákazníků, pomocí kterého bude možné konkrétněji kvantifikovat index spokojenosti zákazníků s produkty firmy i index spokojenosti s jejími službami. Finálním krokem práce bude pomocí analýzy výsledků těchto dvou dílčích indexů stanovení konečného celkového indexu spokojenosti zákazníků společnosti. Výsledný index bude nutné dále zhodnotit, blíže popsat jeho vliv na firmu a stanovit pro podnik další nezbytné kroky při zpracování těchto údajů.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ

3.1 POJETÍ JAKOSTI (KVALITY)

Definice pojmu „jakost“, jehož synonymem je pojem „kvalita“ vychází z normy ČSN ISO 9000:2001 [10], která tento výraz definuje jako „stupeň splnění požadavků¹ souborem inherentních² znaků“.

„Jelikož existuje celá řada definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu „jakost“, uvedu některé z nich:

- kvalita je shoda s požadavky (Crosby)
- kvalita je to, co za ni považuje zákazník (Feigenbaum)
- jakost je souhrn vlastností výrobku, rozhodujících pro plnění jeho funkce za předepsaných provozních podmínek a při nejnižších vynaložených nákladech (americká norma)
- kvalita je způsobilost pro užití (Juran).
- kvalita je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách.“ [13, str.19]

Jakost produktu také stanovujeme pomocí vlastností, které nazýváme charakteristikami jakosti. Mezi hlavní skupiny jakostních charakteristik patří charakteristiky technické (fyzikální, chemické atd.), působící při používání provozu, estetické (móda, originalit, vzhled atd.) a ekonomické jako jsou například výrobní náklady, prodejní cena, hospodárnost výrobku. [5]

Jakost se stala základním principem řízení společností, základním nástrojem jejich rozvoje a zvyšování konkurenceschopnosti. Určující roli jakosti, jako podmínky rozvoje, si uvědomuje převážná většina podnikatelských subjektů. Přizpůsobení se novému pojetí jakosti je často podmínkou pro zachování obchodní úspěšnosti.

¹Požadavek je skutečná potřeba či očekávání, které jsou stanoveny buď spotřebitelem či závazně nebo se obecně předpokládají.

² Slovo inherentní zde znamená splnění trvalých znaků.

Mnoho firem pochopilo důležitost jakosti a skutečnost, že odpovědnost za jakost produkce či poskytované služby je odpovědností každého jednotlivce podílejícího se jakoukoliv měrou svou činností na výsledném produktu. [16]

Názor na jakost si vytváří uživatel na základě užítku, který mu produkt poskytuje. Aby toto produkt naplnil, musí ve svých vlastnostech odrážet stanovené požadavky, které podnik zabuduje do svých výsledků. Zjišťování těchto požadavků náleží marketingovému oddělení. Jakost musí obsáhnout vše co k výsledku patří. Proto hovoříme nejen o jakosti výrobků, ale také o jakosti procesů, zdrojů apod. Kvalita musí být zabezpečena systémově – v celé organizaci. Konkurence, která je pro tržní ekonomiku samozřejmá, nutí poskytovatele nabízet výrobky a služby odpovídající očekáváním zákazníků. V mnoha případech je nutí tato očekávání dokonce předstihnout. [13]

Kromě zákazníků vznášejí další požadavky společnost v podobě zákonů, nařízení a vyhlášek, jež musí organizace bezpodmínečně plnit. Tyto předpisy se vztahují jak na hlavní produkty (například požadavky na bezpečnost) tak i na vedlejší produkty (odpady, emise, apod.). Každý stát vytváří dozorové a inspekční orgány pro kontrolu plnění těchto požadavků. Vedle toho sílí vliv požadavků dalších zainteresovaných stran (vlastníků, nezávislých iniciativ apod.).

Požadavky na vlastnosti hmotných produktů lze charakterizovat takto [13, str.22]:

- funkčnost – schopnost hmotného produktu plnit funkci, pro kterou byl vyroben
- estetická působivost – ke každému výrobku bezprostředně patří jeho vnější forma, reprezentována tvarovým řešením, barevností, vzhledovou působivostí apod.
- nezávadnost – zdravotní nezávadnost, hygienická nezávadnost, bezpečnost, ekologická vhodnost
- ovladatelnost – vyřešení způsobu manipulace s výrobkem, jeho hmotnost, rozměry apod.
- trvanlivost – schopnost výrobku udržet si svou funkčnost co nejdéle z hlediska spotřeby

- spolehlivost – schopnost výrobku plnit veškeré funkce v jakémkoliv okamžiku, aniž by nastala závada

Dle mého názoru je definice pojmu jakost podle normy ČSN ISO 9000:2001 [10] vcelku přesná a výstižná. Ovšem uvedená definice zapomíná nebo alespoň přímo nehovoří o potřebách a požadavcích zákazníka, proto považuji za nutné připomenout, že právě tyto potřeby mají být podnikem uspokojovány. Schopnost uspokojovat potřeby a požadavky zákazníka se nevytváří pouhou samotnou výrobou výrobku či poskytnutím služby, ale vzniká v každé etapě celého životního cyklu výrobou či poskytnutí služby. Tento proces se nazývá smyčka jakosti.

3.2 Vztah marketingu a kvality výrobků

Systém řízení jakosti dané firmy je vlastně tou částí firemního řídicího systému, která ovlivňuje jakost výrobku. Má však jinou povahu než ostatní subsystémy řízení, neboť má průřezový charakter. To znamená, že kvalitu výrobku musí efektivně řešit nejen útvar pro jakost, ale také ostatní útvary podniku, aby došlo k dosažení co nejvyšší kvality výrobku či služby. To ovšem způsobuje, že se systém řízení jakosti obtížně vymezuje. [1]

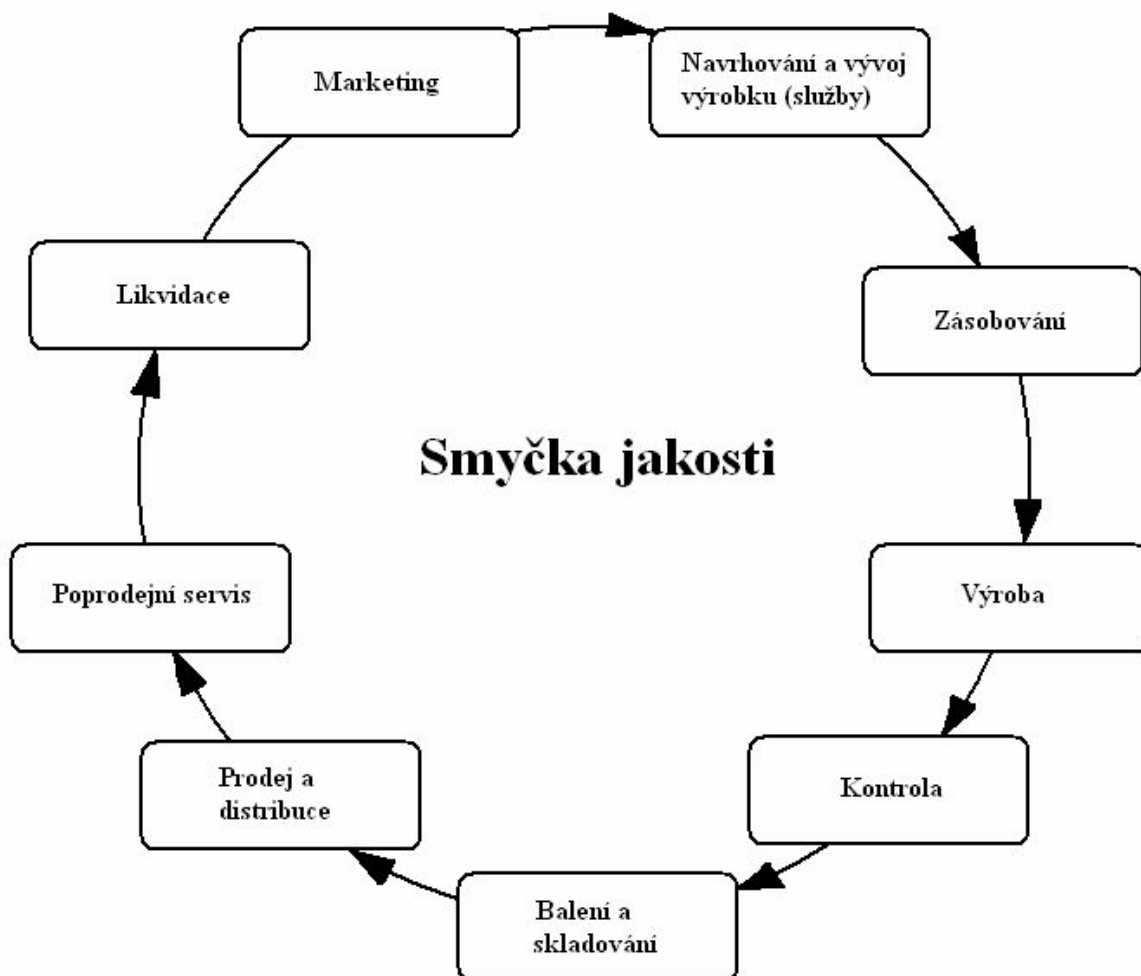
Každá etapa životního cyklu výrobku se podílí na zajištění výsledné jakosti výrobku či služby. Z toho vyplývá, že se systém řízení jakosti vztahuje na všechny činnosti spojené s výrobou a jakostí výrobku či poskytování služby a s těmito činnostmi je vzájemně propojený. Toto vzájemné propojení musí zajišťovat všechny činnosti počínaje marketingovým zjišťováním skutečných potřeb a požadavků zákazníka, dalších předvýrobních fází, přes výrobní fáze až po fáze povýrobní. Proto se také hovoří o tzv. „smyčce jakosti“, která znázorňuje návaznost a zpětnou vazbu těchto činností [1]:

- marketing
- navrhování výrobku (služby)
- vývoj
- zásobování
- výroba

- kontrola
- balení a skladování
- prodej a distribuce
- poprodejní servis
- likvidace

Je to sice vlastně uzavřený cyklus, stále se opakující, ale právě formou spirály je znázorněn současně probíhající cyklus stálého se zlepšování kvality. To znamená, že se sice sled fází opakuje, ale vždy na vyšší úrovni. V případě, že v některé z etap není péči o jakost věnována dostatečná pozornost, degradují se výsledky dosažené v ostatních etapách. Smyčku jakosti, její návaznosti a zpětné vazby znázorňuje následující obrázek. [4]

Obr. č. 2: Smyčka jakosti



Zdroj: [17]

Tento rozklad cyklu na fáze vybízí také k zamyšlení se nad tím, jak se tyto jednotlivé fáze podílejí na vzniku špatné jakosti. Podle několika studií se potvrdilo, že hlavní „zásluhy“ na špatné jakosti mají především předvýrobní fáze, které jsou marketing, navrhování výrobku (služby) a vývoj. Bylo také zjištěno, že tento podíl neustále stoupá. Pomocí různých analýz (například nákladů vztahujících se k jakosti) byl ve 70. letech 20. století odhadnut až na 80%, dnes už hodně přesáhl 90%.[4]

Přístupy k zabezpečování kvality výrobku či služby jsou předvýrobní etapy, výrobní a podvýrobní etapy. Smyčka jakosti ukazuje, že každá funkce podniku musí sama převzít odpovědnost za jakost prvku výrobní fáze, který spadá do její nejvlastnější oblasti působnosti. To znamená, že marketing je odpovědný za jakost koncepce, konstrukce za jakost vývoje, zásobování za jakost dodávek, příprava výroby za jakost technologie, apod. [1]

„Ze známé spirály jakosti, jež představuje model vzájemně na sebe navazujících činností, které ovlivňují jakost výrobku v různých etapách jeho životního cyklu, vyplývá, že každá etapa se podílí na výsledné jakosti výrobku. V případě, že v některé z etap není péče o jakost věnována dostatečná pozornost, degradují se výsledky dosažené v ostatních etapách. Zcela zvláštní místo ve spirále jakosti zauímají předvýrobní etapy, které leží na jejím začátku. V jejich průběhu se vytváří koncepce budoucího výrobku a přijímají se rozhodnutí, která zásadním způsobem ovlivňují to, zda v navazujících etapách vznikne výrobek, který splní požadavky zákazníka, bude konkurenceschopný a zajistí výrobcí přiměřený zisk. Zatímco v minulosti se za rozhodující etapu z hlediska jakosti konečného výrobku považovala vlastní výroba, v současné době se běžně uvádí, že o jakosti výrobku se z 80 případně i více procent rozhoduje právě v předvýrobních etapách.“ [9]

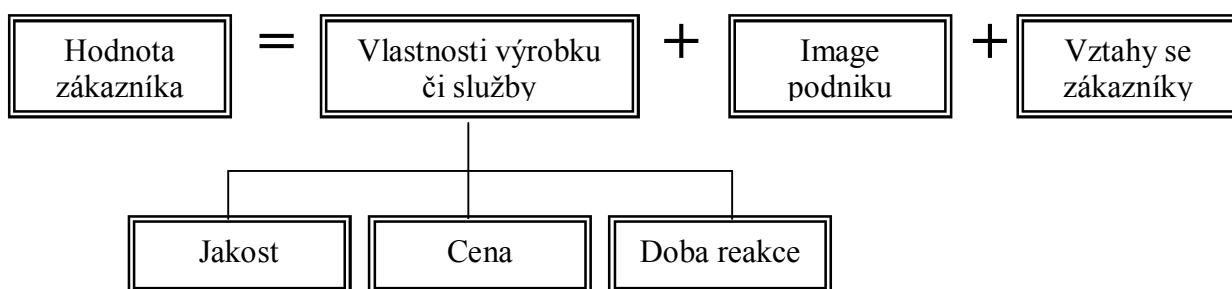
Marketing

V současné době je možno marketing označit za prioritní činnost nejen ve směru smyčky jakosti. Analytická část marketingu podstatnou měrou vytváří tržní strategii firmy a tím se svým pojetím posouvá do výsledného efektu její ekonomiky, což potvrzuje další orientaci na segmentaci trhů, kde se z pohledu jakosti, činnost zaměřená

na zjištění potřeb zákazníků považuje za naprosto základní. Je nezbytné také tuto činnost orientovat na průzkum činnosti konkurence. [1]

U této části smyčky jakosti je potřeba poukázat na provázanost určitých marketingových aktivit, protože tyto vazby v účinných systémech jakosti jsou jednou z nutných podmínek budoucí spokojenosti a loajality zákazníků. Té bude dosaženo jen za předpokladu, že firma nabídne zákazníkům hodnoty převyšující nabídky konkurence. Pojem „hodnota pro zákazníka“ marketingem často používaný je možné chápat jako optimální kompromis mezi užitkem a cenou. [9]

Obr. č. 3: Obecný model struktury hodnoty pro zákazníka



Zdroj: [12]

„Spokojenost zákazníka roste, jestliže roste hodnota pro zákazníka u výrobků a služeb, které mu podnik nabízí. Podniky se snaží zvyšovat hodnotu pro zákazníka rozšíření a inovacemi svých výrobků a služeb, zlepšováním vztahů se zákazníky i posilováním svého image. **Jediným způsobem jak objektivně hodnotit efektivnost snah o zvýšení hodnoty pro zákazníka je měření spokojenosti zákazníka**, jehož výsledky nám poskytují externí – zákaznické hodnocení činnosti podniku, které má konečný charakter. Podnik ho musí akceptovat a být schopen na ně reagovat.“ [12,s.61]

Podmínkou nalezení hodnoty pro zákazníka je systematické zkoumání jejich reálných i skrytých požadavků. Základem je, aby se toto nalezení hodnoty vykonávalo s takovými zdroji a s podporou takových metod, které by dokázaly [9]:

- určit spokojenost a loajalitu zákazníka

- odhalit současné požadavky zákazníků
- prognózovat vývojové trendy těchto požadavků

Definovat hodnotu pro zákazníka nestačí. Nutnou podmínkou toho, aby ji mohl návrh výrobku akceptovat, je pochopení této hodnoty všemi úrovněmi řízení podniku. Jen díky ztotožnění se s požadavky zákazníků můžeme od pracovníků vývoje a přípravy výroby očekávat, že tyto požadavky v plné míře zakomponují do připravované výrobní dokumentace. [9]

Jelikož se dlouhodobé cíle a záměry firmy musejí sledovat a promítnout vzhledem k trhu, je nezbytné, aby rozhodování v této činnosti probíhalo v následujících krocích [1]:

- rozhodování o výrobcích
- rozhodování o množství
- rozhodování o způsobu výroby
- rozhodování o ceně

Obecně lze říci, že v předvýrobních etapách je vyšší jakost návrhu obvykle spojena s vyššími náklady na její vytvoření. Pokud byla tato jakost vytvořena v souladu s přáními zákazníka, mají tyto náklady velmi rychlou ekonomickou návratnost. Zvýšení jakosti návrhu pak přináší i užitek spotřebitelům, kteří by měli brát v úvahu, jaké výhody jim přinese nákup výrobku s vyšší jakostí po celou dobu jeho užívání. [1]

„Obecně je možno stanovit požadavky na jakost výrobku zodpovězením na následující otázky:

- 1) Jak je definována potřeba, kterou má výrobek uspokojit?
- 2) Jaká je základní funkce výrobku, jíž se daná potřeba uspokojí?
- 3) Jaké další funkce výrobek plní?
- 4) Jak plní výrobek své funkce?
- 5) Za jakých podmínek plní výrobek své funkce?“ [1, str.21]

„Je otázkou přežití firem, zda odhalování hodnoty pro zákazníka bude pro management prioritou a zda ji v účinném systému jakosti skloubí s procesy vývoje a přípravy výroby tak, aby zde byla záruka úspěšných budoucích prodejů. Definování a pochopení

hodnoty pro zákazníka se proto stávají nezbytnými úvodními aktivitami i tzv. plánování jakosti, v jeho rámci by měla být rozvíjena i koncepce včasné výstrahy jako pojistka proti opomíjení požadavků zákazníků především v předvýrobních etapách.“ [9, str. 70] Je jisté, že kvalita, kterou firmy nabízejí, je zákazníky vyžadována a její zajištění zaručuje návratnost v podobě vyšších prodejů a zisků.

„Úspěšným prodejem nemůže vztah výrobce k zákazníkovi nikdy končit. Díky vykonávání tzv. poprodejních funkcí by měl dostávat nové dimenze! V rámci naplňování principu orientace na zákazníka by měl účinný management jakosti analyzovat všechny důležité faktory ovlivňující vnímání jakosti výrobku uživatelem. Dekompozice vybraných faktorů podle období před, při a po nákupu je v tabulce č.1“ [9, str.127]

Tab.č.1: *Faktory ovlivňující vnímání jakosti*

Před nákupem	Při nákupu	Po nákupu
-jméno a image výrobce -předchozí vlastní zkušenosti -názory okolí a přátel -vlastní požadavky -publikované výsledky spotřebitelských testů -reklama	-specifikace výrobku -úroveň prodeje -servisní strategie -podpůrné programy loajality -cena výrobku -rozsah uživatelské dokumentace	-snadná instalace a užití -příjem stížností a reklamací -dostupnost náhradních dílů -jakost a rozsah servisu -monitorování spokojenosti a loajality zákazníků

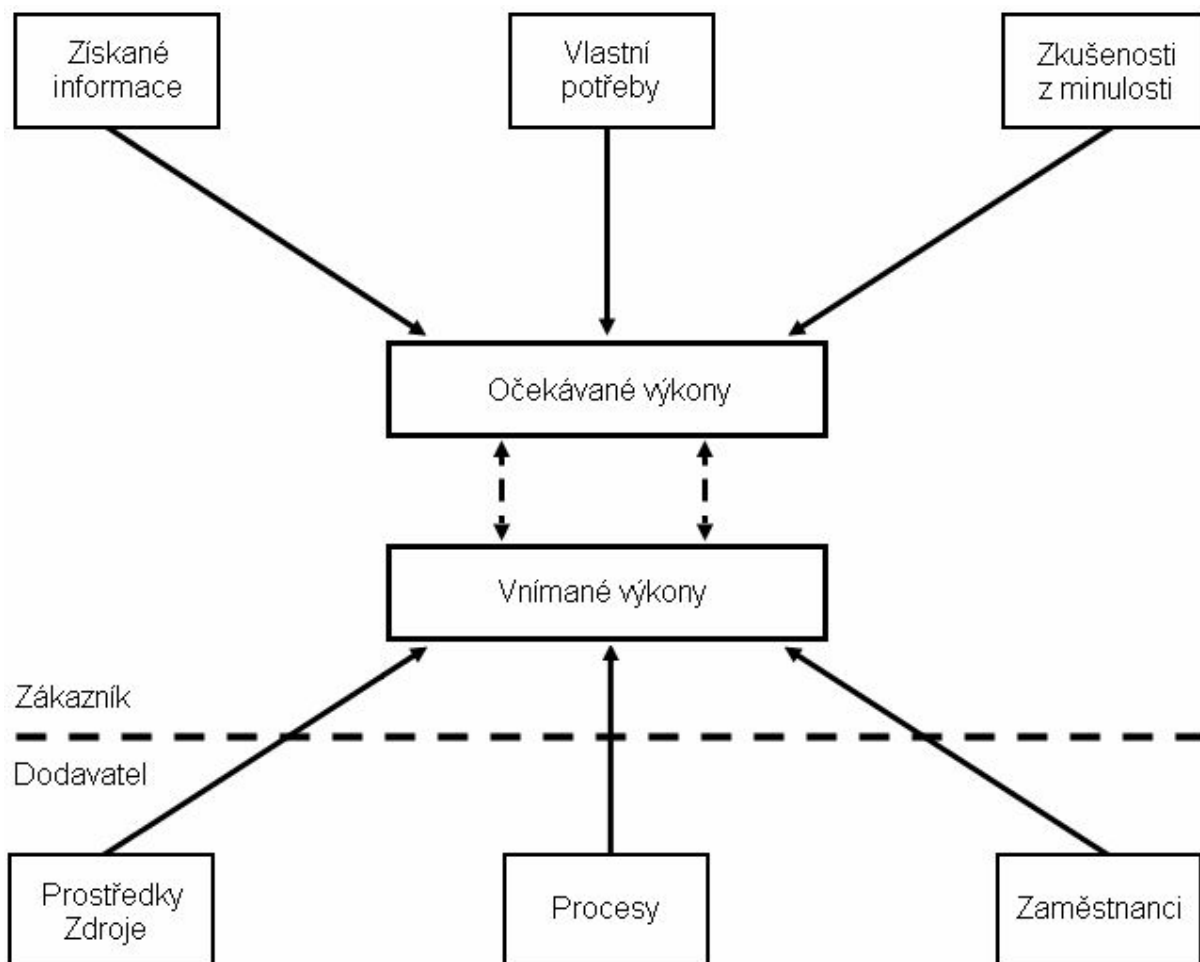
Zdroj: [9]

Faktory, které firma poskytuje svým zákazníkům před a během nákupu, jsou na trhu vyrovnány díky benchmarkingu konkurenčních firem. Proto firmy jako konkurenční výhodu rozsáhle využívají široké spektrum povýrobních. [9]

3.3 Postupy měření spokojenosti zákazníků

„Procesy monitorování a měření spokojenosti zákazníka jsou bezesporu jedním z důležitých požadavků v jakýchkoliv funkčních systémech jakosti. A jsou i požadavkem v nových normách souboru ISO 9000:2000, které je navíc chápou jako jedno z klíčových měření účinnosti těchto systémů. Obecně jsou však znalosti o podstatě těchto měření a monitorování nedostatečné a zkreslené zároveň. Proto jsou v posledních letech ve světě široce rozvíjeny metody monitoringu spokojenosti a loajality zákazníků a jsou dnes považovány za aktivity strategického významu i za nejdůležitější součást naplňování principu zpětné vazby účinného managementu jakosti.“ [9, str. 131]

Obr. č. 4: Výchozí model monitoringu míry spokojenosti zákazníků



Zdroj: [1]

„Základem tohoto přístupu je ta skutečnost, že zákazník si vytváří svoji vlastní představu o výrobku či požadované službě, a to na základě jednak svých potřeb, zkušeností a informací. Po zakoupení již konkrétního výrobku je důležité, aby rozdíl mezi skutečností a očekávanou představou byl co nejmenší.“ [1, s.60]

K perfektnímu zvládnutí těchto měření by firmy neměly opomenout tyto kroky [8]:

- definování, kdo je pro firmu zákazník
- definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti
- návrh a tvorbu dotazníků k měření spokojenosti
- stanovení velikosti výběru
- výběr vhodné metody sběru dat
- tvorbu postupů pro vyhodnocování dat
- využívání výsledků měření jako vstupů pro procesy zlepšování

3.3.1 Definování zákazníků

Na samotném začátku si musí organizace vyjasnit, u kterých skupin zákazníků bude měření jejich spokojenosti realizovat. Definování zákazníků bude mít vliv nejenom na náklady související s měřením spokojenosti, ale i na všechny další aktivity s tímto měřením související. Pokud se vedení společnosti rozhodne využívat názory pouze některých skupin svých zákazníků, musí také stanovit objektivní důvody pro toho rozhodnutí. Logicky se nabízí řešení využít jako zákazní kritérium názory té skupiny zákazníků, která má největší podíl na tržbách společnosti. Zde připadá v úvahu například Paretovo pravidlo nebo ABC metoda. [8]

3.3.2 Definování znaků spokojenosti

Znaky spokojenosti jsou měřitelné a neměřitelné znaky zajišťující, že požadavky zákazníků budou splněny, a přímo podmiňující míru jeho vnímání daného výrobku nebo služby. Proto jsou často znaky spokojenosti značně odlišné od technických parametrů a rovněž u hmotných výrobků mohou zahrnovat i některé znaky služeb. Díky znakům

spokojenosti jsme pak schopni pocity zákazníků převést do řeči čísel. Pro definování znaků spokojenosti lze využít dvě základní metody [8]:

- metoda rozvoje znaků jakosti
- metodu naslouchání hlasu zákazníka

Metoda rozvoje znaků jakosti je založena na tom, že účastníci této metody nejsou potenciaální zákazníci, ale zaměstnanci dané firmy. Zaměstnanci firmy pak definují požadavky zákazníků za předpokladu, že se dokáží vžít do role budoucích zákazníků. Tato metoda je ovšem méně objektivní. *Metoda naslouchání hlasu zákazníka* pracuje se skutečnými potenciaálními zákazníky, přičemž nezáleží, zda se jedná o vlastní zákazníky či zákazníky konkurence. K vhodným metodám naslouchání hlasu zákazníka patří [8]:

- diskuze v ohniskových skupinách
- přímá interview s jednotlivci
- dotazníková metoda
- metoda kritických událostí

Diskuze v ohniskových skupinách

Představuje skupinu tvořenou maximálně 12ti skutečných nebo potenciaálních zákazníků. Je obvykle tvořena zástupci konkrétního segmentu. Diskuzi v této skupině je věnována pozornost pouze úzkému tématickému okruhu otázek, které jednoznačně směřují k odhalení znaků výrobků či služeb ovlivňujících spokojenost zákazníků. Diskuzi ve skupině usměrňuje moderátor a délka diskuze by neměla přesáhnout dvě hodiny. V porovnání s jinými metodami má tato metoda jednu důležitou výhodu. Zatímco u ostatních metod je nejprve nutné sestavit seznam znaků spokojenosti a poté opakovaným kontaktem se zákazníky určit důležitost znaků, u „ohniskové metody“ lze sestavit seznam znaků a jejich důležitosti už při jednom setkání. [8]

Přímá interview s jednotlivci

„Tazatel zde klade jednotlivým účastníkům dotazy podle předem vytvořených schémat tak, aby výsledkem byl pokud možno ucelený seznam požadavků, resp. znaků jejich spokojenosti. Sám rozhovor by měl trvat maximálně jednu hodinu a tazatel může pomoci dotazovaným osobám rozvíjet jejich názory kladením dodatečných, nepřipravených otázek. Měli bychom si uvědomit, jak důležité je pro objektivitu výsledků volit počet rozhovorů a diskuzí v ohniskových skupinách i čas jejich trvání“ [8,s. 72]

Metoda dotazníková

Je typickou metodou nepřímého styku se všemi svými přednostmi i nedostatky. Určitém počtu zákazníků je rozeslán předem vytvořený dotazník, jenž musí být vytvořen tak, aby umožnil zpracování údajů poznání souboru požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti se zamýšleným produktem. Je vhodné, aby odpovědní pracovníci organizace v dotazníku naznačili některé možné znaky, aby je mohli respondenti doplňovat a rozvíjet. Struktura dotazníku však musí v každém případě umožňovat jednotné vyhodnocení dotazníku. [8]

Metoda kritických událostí

Jde pravděpodobně o nejlepší způsob definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti. Zatím představuje v českém prostředí málo využívanou možnost k nalezení škály znaků spokojenosti. Pod pojmem „kritická událost“ je třeba vidět naprosto konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k pozitivní nebo negativní zkušenosti s využitím s využitím daného nebo podobného výrobku – v podstatě je to vzpomínka, která zákazníkovi utkvěla v paměti. Kritická událost by se měla vyznačovat znaky [8]:

- musí popisovat chování vlastního produktu
- musí být specifická, tj. popisovat pouze jeden určitý aspekt chování
- musí být jednoznačná
- musí se opírat o zkušenost toho, kdo událost popisuje

Jakmile jsou všechny kritické události získané od zákazníků zaznamenány, tým odborníků musí jednotlivé výroky zpracovat tak, aby se mezi jednotlivými výroky našla logická vazba vyjádřená společnou charakteristikou. Tato charakteristika shluku několika kritických událostí je pak vyjádřena jako konkrétní znak spokojenosti zákazníka. [8]

“Smyslem všech metod je co nejdokonaleji vymezit všechny podstatné požadavky zákazníků a strukturu těch znaků, které přímo ovlivňují pozitivní nebo negativní pocity zákazníků. Jakmile jsou tyto znaky identifikovány, musí být stanovena jejich závažnost, k čemuž může posloužit alokační metoda nebo metoda párového porovnání. Bez poznání těchto znaků nelze spokojenost zákazníků objektivně monitorovat a měřit!” [8,s. 77]

Jestliže máme jednotlivé metody definování znaku spokojenosti porovnat z hlediska náročnosti na zdroje a objektivitu, pak musíme říci, že dotazníková metoda je nejméně náročná na zdroje, ale zato je nejméně objektivní. Ostatní metody jsou z hlediska objektivity výsledků téměř shodné. U přímých rozhovorů jsou však nároky na finanční, lidské a jiné zdroje nejvyšší. [8]

3.3.3 Návrh dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj aplikace principu zpětné vazby. Mohou se používat buď jako nástroj nepřímého kontaktu se zákazníky, nebo jako pomůcka tazatelů při metodách přímého styku. [8]

Při jeho tvorbě je třeba si dávat pozor na správné sestavení, protože špatné sestavení může vést ke špatným výsledkům, které neodpovídají požadavkům a cílům marketingového výzkumu. Proto by dotazník měl vyhovovat požadavkům, které můžeme rozčlenit do následujících oblastí [3]:

- celkový odjem
- formulace otázek
- typologie otázek

- manipulace s dotazníkem
- volbu vhodného formátu
- popis vstupních informací pro zákazníka

Celkový dojem dotazníku by měl působit tak, aby respondentu upoutal například svoji grafickou úpravou jako je formát dotazníku, kvalita papíru, barevnost, úprava první stránky apod., což výrazně ovlivňuje působnost na respondentu. Vše musí působit tak, aby respondentu dotazník zaujal a doslova pobízel k jeho vyplnění. Pro formát dotazníku se doporučuje velikost rozměru papíru A4. V dotazníku by se měly objevovat otázky jen nutné a důležitou věcí při jeho sestavování je také posloupnost otázek. Na jeho začátku by se měly klást otázky zajímavé, uprostřed důležité a které vyžadují soustředění a ke konci už jen méně závažné. Nejvhodnějším typem při vyplňování dotazníku je systém kroužkování či křížkování zvolených odpovídajících variant odpovědí. [3]

U **formulace otázek** je hlavní zásadou jednoznačnost a srozumitelnost. Je namístě používat formulaci otázek, které dotazovaného povzbuzují k odhadování či dlouhému vzpomínání. Snahou by také mělo být klást otázky tak, aby odpovídající odpověděl opravdu na to, co potřebujeme zjistit. Za problematické se považuje otázka typu „proč“ a také je nevhodné používat otázky, které již tím, jakou jsou položeny, předem napovídají, jakou odpověď má dotazovaný zodpovědět. [3]

Počet otázek by měl být přitom co nejnižší. Kromě požadavků na jednoznačnost, konkrétnost a srozumitelnost otázek pro respondenty je třeba mít na paměti, že i formulace otázek musí umožňovat kvantifikaci míry spokojenosti zákazníků a celková struktura dotazníku musí odpovídat předpokládané strukturalizaci dat. Proto by soubor otázek měl obsahovat:

- otázky o celkové spokojenosti zákazníků
- otázky týkající se spokojenosti s jednotlivými znaky
- otázky týkající se informací o respondentovi

zkušenosti navíc hovoří o tom, že celkový počet otázek v dotazníku tohoto druhu by neměl přesáhnout 15. [8]

U **typologie otázek** existují dva typy otázek. Jsou to otázky otevřené a uzavřené nebo jejich kombinace, které se označují jako otázky polootevřené. Otevřené otázky nedávají odpovídajícímu možné varianty k zodpovězení, ale nechávají mu volnost odpovídat vlastními slovy. Velká výhoda je právě to, že odpovídající není omezen nabídnutými odpověďmi a také to, že pobízí k zamyšlení, ale na druhou stranu nevýhodnou je právě tak volnost, která způsobuje problémy při zpracování dotazníku, jeho kategorizaci a zařazení. Uzavřené otázky předem nabízejí odpovídajícímu možné varianty odpovědí. Jejich výhodou je rychlé a snadné vyplnění a správné nasměrování respondenta. Jejich nevýhodou je právě nutnost vyjadřovat se v nabízených variantách, které respondent nemusí považovat za přesné a vhodné. Aby se tomuto problému předešlo, nabízí se ještě jedna varianta „jiné“. Tím se z uzavřené otázky stává polootevřená. Uzavřené otázky je možné dělit na[3]:

- a) dichotomické, které připouští dvě možnosti „ano-ne“, tento formát se také neztývá checklistů
- b) výběrové s možností výběru jedné alternativy
- c) výčtové s možností výběru několika alternativ
- d) polytomické s uvedením pořadí alternativ

„Nejvhodnějším nástrojem pro měření názorů a postojů je škálování tzv. Likertův formát. U hodnotící škály se po respondentovi žádá, aby vyjádřil svůj postoj k objektu zaznamenáním určité pozice na stupnici, která zrcadlí řadu možných pohledů na hodnocený předmět. Sudý počet kategorií nutí respondenta zaujmout nějaký postoj, lichý počet umožňuje respondentovi být indiferentní. Výhodou je, že informace se snadno získávají i lehce zpracovávají, nevýhodou je, že některé značky, které respondenti preferují, mohou v seznamu chybět a pořadí uváděných značek může ovlivnit respondenty.“ [3,s. 39]

V zájmu zvýšení atraktivity dotazníku pro určené skupiny zákazníků, je možné Likertův formát aplikovat například i s využitím [8]:

- slovní klasifikace
- klasifikace míry spokojenosti pomocí různých jednoznačných grafických symbolů, jako jsou například sluníčka

- ocenění míry spokojenosti s tím, že zákazníci dostanou možnost rozdělit například 100 bodů mezi všechny znaky spokojenosti
- výzvy, aby zákazníci zakřížkovali jednu z předem připravených variant odpovědí apod.

V části *manipulace s dotazníkem* se budeme zabývat zejména distribucí a návratu dotazníků. Nejčastější způsob rozdávaní dotazníků je buď posláním poštou nebo osobní předání. Posláním poštou je asi lacinější, ale osobní kontakt umocňuje dojem, že vyplnění dotazníku je naléhavé. Také vrácení dotazníku může být poštou nebo osobním kontaktem. U posláním poštou má respondent větší pocit anonymity, ovšem u druhého způsobu docílíme asi větší návratnosti. Návratnost je často závislá na tom, jak dotazník respondenty zaujme svým obsahem i vizuálním zpracováním. [3]

Nutnou podmínkou správnosti odpovědí respondentů je *popis vstupních informací*. Musí vědět jak mají při reakcích na otázky a vyplňování dotazníku postupovat. Informace tohoto typu jsou obzvláště důležité, pokud je pro sběr informací použita metoda dotazníku. [8]

3.3.4 Stanovení velikosti výběru

Je proces výběru určitého počtu respondentů z celého známého objemu (souboru) zákazníků tak, aby byly garantovány na tomto výběru takové výsledky, jaké by přineslo zkoumání celého souboru zákazníků. V podstatě existují tři základní přístupy k vzorkování [8]:

- metoda Census – u které se velikost výběru rovná velikosti souboru. Vzorek je plně reprezentativní, je vysoce nákladná, podmínkou je snadná dostupnost dat o zákaznících
- metoda úsudková – výběr závisí na úsudku těch, kteří vzorkování realizují. Tato metoda je snadno realizovatelná, méně náročná na zdroje a spolehlivost údajů je u této metody nízká

- metoda statistická – výběr zákazníků je náhodný. U této metody je možné zobecnění výsledků na celý soubor a je možné určení pravděpodobnosti toho, že výběr reprezentuje celý soubor.

3.3.5 Metody sběru dat

Výběr vhodné metody sběru dat je dalším důležitým krokem při tvorbě metodiky měření spokojenosti zákazníků. Tato metoda ovšem závisí zejména na rozsahu výběru respondentů, uvolněných zdrojích pro měření spokojenosti zákazníků, technických možnostech organizace, požadavcích na návratnost dotazníků. [8]

Rozeznáváme základní metody sběru dat [3]:

- a) *písemný kontakt*
- b) *pomocí telefonu*
- c) *využitím Internetu*
- d) *osobní rozhovory*
- e) *metoda „pro forma“*

Dotazování patří k nejvíce používaným způsobům výzkumu, které firmy využívají. Uskutečňuje se pomocí nástrojů a vhodně zvoleného kontaktu s respondentem. Tento kontakt může být přímý nebo naopak nepřímý, kde mezi tazacího a respondenta vstupuje zprostředkovaný tazatel. [3]

Pro *písemný kontakt* se zpravidla používá dotazník. Tradiční zasílání dotazníků poštou patří mezi klasické metody sběru dat, kdy do styku se zákazníkem se dostáváme pouze nepřímo. [8]

Osobní rozhovor se může vést buď jako *interview* nebo jako *skupinový rozhovor*. Interview je standardizovaný rozhovor tazatele pouze s jedním respondentem. Tazatel pokládá otázky a varianty odpovědí, jak je naformuloval výzkumný útvar. Nevýhodou tu tohoto rozhovoru oproti dotazníku je jeho obsah. Dotazník obsáhne poměrně velké množství lidí při jednoduché manipulaci a vcelku nízkých nákladech. Při rozhovoru je toto obtížnější. Je náročnější z hlediska organizačního, časového, finančního. Výhodou

dotazníku je jeho standardnost. Další nevýhodou rozhovoru oproti dotazníku je, že rozhovor ponechává méně anonymity. Na druhé straně je výhodou rozhovoru jeho přizpůsobivost. Je totiž možné navázat kontakt s respondentem, vysvětlit mu čemu nerozumí, zmírnit ostych apod. V konkrétní situaci je možné rozhovor provádět dvěma způsoby, buď jako standardizovaný rozhovor, který je předem připraven nebo jako nestandardizovaný, který nemá předem určeny závazné formulace a pořadí otázek. [3]

Skupinový rozhovor se provádí za přítomnosti 6 – 10 osob. Dotazovaná skupina stráví několik hodin s tazatelem či zkušeným marketingovým výzkumníkem, který s nimi řeší daný problém. Tazatel musí být objektivní, musí velmi dobře znát řešený problém a musí mít znalosti z oblasti skupinového chování a řešeného problému. Tento typ výzkumu je velice užitečný a měl by být prováděn ve fázi samotného předvýzkumu nebo naopak ve fázi závěrečného výzkumu, kdy potřebujeme prohloubit poznatky. [3]

Telefonické dotazování je velmi operativní technika. U tohoto typu dotazování je jeho výhodou rychlost a cena a také to, že dotazovaný je v jakési určité anonymitě a může se chovat upřímněji a otevřeněji. [3]

Výběr vhodné techniky šetření závisí zejména na povaze jištěvaných informací a na jejich potřebném rozsahu, na charakteru respondentů, na časových a finančních možnostech. Každá z uvedených technik má své výhody a nevýhody, které je potřeba předem pečlivě zvážit. V praktickém využití se jednotlivé techniky kombinují, obecně nelze o žádné říci, že je nejvhodnější. [3]

„Moderní formou poštovního styku je využití **elektronické pošty**. I když jde rovněž o metodu nepřímého styku se zákazníkem, zkušenosti ukazují podstatně větší odezvu ze strany zákazníků, než u klasické dotazníkové metody. V našich podmínkách, kdy jsou na Internet napojeny už prakticky všechny organizace, lze tuto metodu využít zejména při sběru dat od průmyslových zákazníků.“ [8,s. 97]

Tak zvaná „**pro forma**“ dotazníková metoda je zcela jednoznačně nejméně spolehlivou metodou sběru dat o spokojenosti zákazníka, jejíž jedinou výhodou je minimální náročnost na zdroje a pracnost získávání dat. Dotazníky jsou obvykle umístěny na

viditelném místě a záleží jen na zájmu a ochotě respondenta, zda dotazník vyplní a vrátí. [8]

3.3.6 Vyhodnocení dat o spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníka se řadí do skupiny nehmotných zdrojů podniku, které jsou rozhodující pro úspěšnost firmy. Měření spokojenosti zákazníka je v dnešní době nezbytnou součástí každého podniku a je také nezbytné určit podněty, které se na spokojenosti zákazníka nejvíce podílí a v jakém rozsahu. Díky tomuto zjištění může firma zlepšovat kvalitu svých výrobků, tím si udrží stálé zákazníky, přiláká nové, prodá více výrobků a může tak zvyšovat spokojenost svých zákazníků.

V normě ČSN EN ISO 9001:2000 se povinně vyžaduje realizovat a systematicky zpracovávat různých měření včetně měření spokojenosti zákazníků. Ve světě nejrozšířenější forma kvantifikace míry spokojenosti zákazníků vede k **výpočtu indexů spokojenosti**. Je postaven na předpokladu, že pro posuzování vnímání zákazníků využijeme vícestupňovou Liketovu škálu a dále je nutné stanovit závažnost jednotlivých znaků spokojenosti. Dále se také předpokládá, že znaky spokojenosti mohou být téměř vždy rozlišeny jak pro hmotné výrobky, tak i pro poskytované služby například čas dodávky. [8]

Měření spokojenosti zákazníka se provádí pomocí indexu spokojenosti zákazníka. Hodnota tohoto indexu vyjadřuje celkovou úroveň spokojenosti či nespokojenosti zákazníka. Vlastní postupy monitorování míry spokojenosti zákazníků, které by měly splňovat požadavky, a které tento index splňuje, jsou [8]:

- musí zvyšovat povědomí o reálných a skrytých potřebách zákazníků u všech skupin zaměstnanců výrobce
- musí poskytovat informace a data pro projekty zlepšování
- mají být jednoduché, rychle opakovatelné a přitom objektivní
- mají přinášet kvantifikovatelné výstupy s možností vyhodnocování trendů
- mají odhalovat i hlavní příčiny nespokojenosti

Metodický postup určení indexu spokojenosti zákazníků obsahuje následující logické kroky [12]:

- prověření, identifikace a klasifikace cílových skupin zákazníků
- opatření měkkých dat o spokojenosti zákazníků
- soustředění tvrdých dat pro hodnocení spokojenosti zákazníků
- vyhodnocení indexu spokojenosti zákazníků

Isz by měl splňovat všeobecná pravidla. První z nich je, že Isz by měl být založen z cca 50-60% na tvrdých ukazatelích a z cca 40-50% na měkkých – zákaznických ukazatelích. Dále by měl výpočet Isz provádět alespoň dvakrát ročně, měl by být omezen na druh výrobku či služeb nebo podle místa podniku a měl by být srozumitelný pro zaměstnance na všech hierarchických stupních. [12]

Index spokojenosti zákazníka se dá vypočítat podle vzorce [9]:

$$Isz = (Iss + k * Isv) / (k + 1)$$

kde Iss je index spokojenosti zákazníka se znaky služeb

Isv je index spokojenosti zákazníka se znaky výrobku

k je konstanta vyjadřující vztah mezi závažností znaků služeb a znaků výrobku

Výzkumy v zemích EU například prokázaly, že podíl znaků služeb na celkové spokojenosti zákazníka neustále roste a byl v roce 1993 asi 45%. [9]

Index spokojenosti zákazníka se znaky služby by byl počítán vztahem [9]:

$$I_{SS} = \sum_{i=1}^N w_{is} \cdot S_i$$

Kde N je počet znaků spokojenosti zákazníka se službami

w_{is} je váha i -tého zanku spokojenosti zákazníka se službami, když musí platit:

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1$$

S_i je výsledek hodnocení spokojenosti i -tého znaku služeb zákazníky. Dá se jednoduše počítat pomocí vztahu:

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^X S_{ix}}{X}$$

kde X je celkový počet zákazníků, který byl vybrán k hodnocení spokojenosti, S_i je hodnocení i -tého zákazníka. To může být založeno např. na bodovém ohodnocení, hodnocení procenty apod. Doporučuje se, aby pro toto hodnocení byly vždy preferovány metody sběru dat přímým kontaktem se zákazníkem - jen ty jsou zárukou objektivity.

Analogicky se dá vypočítat i index spokojenosti zákazníka se znaky výrobků.

Při praktickém použití tohoto modelu v praxi *nezáleží ani tak na jednorázovém použití a monitorování v určitém okamžiku, ale spíše na vyhodnocování trendů*. Pokud by například hodnota indexu v po sobě jdoucích obdobích klesala, mělo by to být vážným upozorněním pro management a vrcholové vedení. [9]

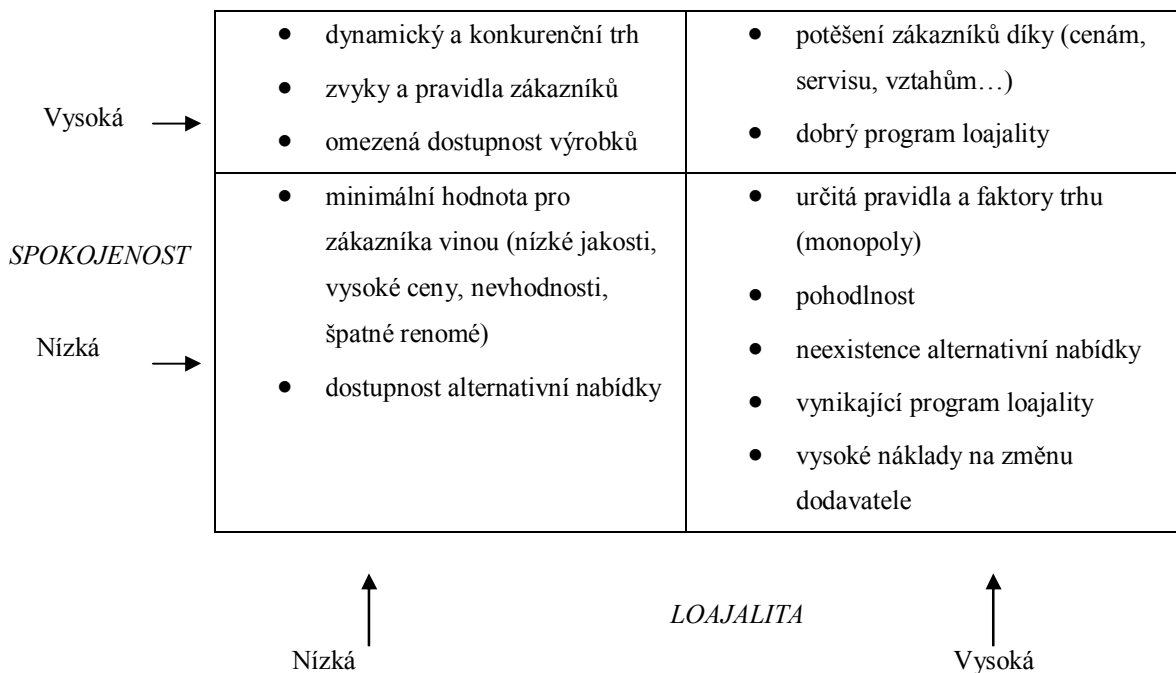
I firmy vykazující vysoké hodnoty indexu spokojenosti zákazníků některé klienty ztrácejí. To znamená, že pouhé monitorování spokojenosti zákazníků v některých případech nestačí. Při zkoumání tohoto jevu se došlo k názoru, že metody monitoringu opomíjejí dva důležité faktory [9]:

- dynamiku a pravidla trhu
- výkonnost a rozsah nabídky konkurence

Výhodou tohoto modelu je nejenom to, že dovoluje kvantifikaci míry spokojenosti i s jednotlivými znaky spokojenosti, ale hlavně skutečnost, že vypočítané indexy můžeme dále statisticky vyhodnocovat například v závislosti na čase. [8]

Proto se postupně v systémech jakosti u světových firem začal používat nový termín – loajalita zákazníka, která se definuje jako způsob chování zákazníka projevující se na trhu pozitivními i negativními důsledky pro výrobce. I když nesporně existuje vztah mezi spokojeností a loajalitou zákazníka, nebyla jeho těsnost dosud prokázána. [9]

Obr.č. 5: Matice spokojenosti a loajality zákazníků



Zdroj: [9]

„Dosavadní zkoumání v této oblasti prokázala, že existují určité faktory, jež míru loajality zákazníka ovlivňují. Jsou jimi například:

- potěšení zákazníka, které přichází kdykoliv jsou jeho očekávání překonána
- výše analyzovaná spokojenost
- setrvačnost a liknavost zákazníka, nepřipravených zejména psychicky na razantní změny
- vzájemné vztahy mezi obchodními partnery a jejich závislost
- pozice dodavatele na trhu apod.

Měření efektivní loajality se orientuje na možnosti kvantifikace ukazatelů.

Nejdůležitějším indikátorem by například u výrobků krátkodobé spotřeby mohl být

ukazatel setrvávání ks, počítaný vztahem:

$$ks = \text{počet zákazníků k 31.12. roku X} / \text{počet zákazníků k 1.1. roku X}$$

„Setrvání zákazníků je velmi důležitým znakem loajality a může být tedy kvantifikován jako poměr počtu zákazníků na konci a na začátku určitého roku. V čitateli však nesmějí být zahrnuti nově příchozí zákazníci v rámci sledovaného období, ale pouze ti klienti, kteří byli registrováni už na začátku roku. To znamená, že hodnota ukazatele nemůže být vyšší než 1.“ [8, s. 110]

Dalšími ukazateli měření efektivnosti loajality by mohly být například:

- frekvence objednávek za časovou jednotku
- podíl našich zákazníků na trhu apod.

Další možností práce s daty o spokojenosti zákazníků je využití **statistických charakteristik** jako jsou například aritmetický průměr a směrodatná odchylka pro jednotlivé znaky spokojenosti. Aritmetický průměr charakterizuje polohu výsledného hodnocení spokojenosti u celého vzorku v rámci už stanovené hodnotící škály. Aritmetický průměr je srozumitelný, ale neměl by být využíván jako jediná statistická charakteristika, protože orientace pouze na průměrné hodnoty spokojenosti může být zavádějící obzvláště v případě, kdy je rozptyl individuálních hodnocení velký. Směrodatná odchylka pak charakterizuje rozptyl hodnot u měření spokojenosti a vyjadřuje i to, jak těsně se jednotlivé hodnoty míry spokojenosti pohybují okolo střední hodnoty. Čím větší je hodnota směrodatné odchylky, tím menší shoda byla dosažena v odpovědích respondentů. [8]

V praxi se ovšem dají k vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků využít i jiné statistické charakteristiky jako například medián nebo rozpětí apod. Pokud se jedná o interpretaci již zpracovaných dat, jako nejvíce vypovídající se jeví využití grafických výstupů ve formě různých koláčových či sloupcových a jiných grafů. Management

společnosti z nich může velmi snadno a rychle vyvodit závěry a přijmou případná nápravná opatření. [8]

Organizace by se měly zaměřit nejen na výpočet indexu spokojenosti zákazníka, ale i na praktické využívání tzv. **interních ukazatelů výkonnosti**. Inspirací pro ně může být například model EFQM Model Excellence nebo model Balanced Scorecard. První uvedený model má jedno z hlavních devíti kritérií orientovaný na dosahování výsledků směrem k zákazníkům, čili monitorování a měření jejich spokojenosti. Toto kritérium se dělí na dvě další kritéria a to [8]:

- měřítko vnímání ze strany zákazníka – zahrnuje zpracovaná data z přehledu o spokojenosti zákazníků
- ukazatele výkonnosti – jsou právě interní ukazatel s úzkou vazbou na vnímání ze strany zákazníků

Metoda Balanced Scorecard požaduje přímé propojení podnikové strategie s vyhodnocováním zvolených ukazatelů ve čtyřech různých perspektivách a to: finanční, interní výkonnosti procesů, učení se a zákazníků. Každá tato perspektiva má dvě skupiny ukazatelů a to hybných sil a ukazatele výstupní. Právě u zákaznické perspektivisty se jako hybné síly dají považovat interní ukazatele výkonnosti. Ukazatele výstupní jsou pak například indexy spokojenosti zákazníků. [8]

Mezi interní ukazatele můžeme zařadit ukazatele[8]:

- ukazatel spojené s nabízenými a dodávanými produkty (např: objem reklamací, rozsah propagačního servisu, objem prodaných nových produktů atd.)
- ukazatele spojené se vztahy se zákazníky (počet zákaznických center, počet realizovaných podnětů zákazníků ke zlepšení, náklady na průzkumy budoucích požadavků zákazníků atd.)
- ukazatele spojené s celkovým image společnosti (výsledky benchmarkingových studií, počet pozitivních referencí v médiích, rozsah získání nových tržních pozic atd.)

3.3.7 Využití výsledků pro procesy neustálého zlepšování

„Výsledky měření spokojenosti zákazníků musí být středem soustavné pozornosti všech manažerů. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti mají být chápány jako jednoznačné varování před blízkými ekonomickými problémy a zejména jako vstupy pro přijímání účinných projektů zlepšování. Je totiž prokázáno, že zvyšování míry spokojenosti externích zákazníků je nejdůležitějším předpokladem zachování jejich loajality, tj. i dosahování dlouhodobé ekonomické úspěšnosti.“ [8, s. 105]

Z těchto důvodů je nutné chápat výstupy procesů monitorování a měření spokojenosti zákazníků za zásadní informační vstupy pro procesy přezkoumání systému vedením. Zde by mělo být rozhodnuto o tom, kam budou směřovány zdroje do projektů zlepšování. [8]

3.4 Výběr přístupu

Na základě studia teoretických východisek a následné konzultaci se společností jsem se rozhodla aplikovat analýzu spokojenosti na velké odběratelské firmy, které zboží většinou dále distribuují a nejsou tak koneční spotřebitelé, a to z důvodu anonymity drobných zákazníků a s ohledem na využití Paretova pravidla, neboť právě velcí odběratelé společnosti představují zhruba 20 % celkového počtu zákazníků firmy a tvoří přibližně 80 % obrátu firmy.

Pro konečné vyhodnocení spokojenosti zákazníků společnosti jsem vybrala metodu indexu spokojenosti, protože tato metoda umožňuje k dílčím zjišťovaným charakteristikám spokojenosti přiřazovat i důležitost jednotlivých znaků. Tato metoda je zároveň jednou z nejpoužívanějších analýz spokojenosti ve světě i v ostatních společnostech.

Následně jsem ve spolupráci se společností Pekárny a cukrárny Náchod, a.s, stanovila znaky spokojenosti zákazníků u výrobků a služeb, k nimž by se měli respondenti během prováděného průzkumu vyjadřovat, a přistoupila jsem k přípravě dotazníku. Finální

použitý dotazník je pak rozčleněn na několik částí, aby byl dotazovanému zákazníkovi dostatečně srozumitelný. V úvodní části dotazníku jsou popsány vstupní informace pro zákazníka a identifikační údaje respondenta. Tělo dokumentu pak obsahuje devět otázek pro zjištění spokojenosti zákazníka s výrobky společnosti a stejný počet otázek pro zjištění spokojenosti se službami. Otázky dotazníku jsou formulovány na základě Likertova formátu (škálování). Dotazník je zároveň vytvořen takovým způsobem, aby případného respondenta zaujal a podpořil tak úspěšné vyplnění a zpětné získání hledaných údajů.

Zároveň jsem se vzhledem k dostupnosti informací od společnosti rozhodla vypočítat efektivní loajalitu za pomoci ukazatele setrvání. Tento ukazatel bude vypočítán za poslední dva roky tj. za rok 2006 a 2007.

4 PRAKTICKÉ ŘEŠENÍ

Na základě studia teoretického přehledu a následné analýzy aktuálního stavu hodnocení spokojenosti zákazníků ve společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, a.s jsem v praktické části práce přistoupila k následujícím krokům:

na základě komunikace s firmou jsem vytvořila nový dotazník hodnocení spokojenosti odběratelů s výrobky a posléze i dotazník hodnotící spokojenost zákazníků se službami souvisejícími s prodejem výrobků, které jsou přílohou číslo 1. Zpracováním těchto získaných informací jsem následně stanovila dílčí indexy, tzn. index spokojenosti zákazníků s výrobky a index spokojenosti zákazníků se službami společnosti. Pomocí dvou dílčích indexů pak bylo možné stanovit i výsledný celkový index spokojenosti zákazníků společnosti. Dále jsem pro měření loajality zákazníků využila ukazatel setrvání. Tyto výsledné ukazatele jsem dále popsala a zhodnotila jejich vliv na činnost společnosti.

4.1 Index spokojenosti zákazníků s produkty

Úvodním krokem při zjišťování spokojenosti zákazníků s produkty firmy bylo oslovení přibližně 20-ti procent nejvýznamnějších firemních odběratelů, tzn. celkem 30 největších zákazníků firmy. Výběr odběratelů byl proveden po předchozí konzultaci se společností, která vybrala odběratele tvořící majoritní podíl jejího obratu.

V dotazníku byli oslovení odběratelé požádáni o stanovení míry spokojenosti s jednotlivými charakteristikami výrobků. Míra spokojenosti byla v dotazníku pro snadnější výpočet stanovena v rozmezí 0 až 100 procentního bodu. Ke každé stanovené míře spokojenosti musel respondent zároveň stanovit i úroveň důležitosti dané charakteristiky. Úroveň důležitosti bylo nutné stanovit v rozsahu 1 až 5, kde hodnota jedna reprezentuje nejmenší stupeň důležitosti dané charakteristiky pro zákazníka a hodnota 5 nejvyšší důležitost. Z 30 oslovených zákazníků bylo získáno celkem 20 řádně vyplněných dotazníků, po jejichž získání bylo možné přistoupit k jejich další analýze. Informace získané z vyplněných dotazníků jsem pro následující vyhodnocení setřídila do tabulky č.2.

Tab č.2: Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníků s produkty firmy

Zákazník	Otázka	Kvalita	Cen. úroveň	Dostup. tech. inf.	Péče o zákazníka	Sortiment	Reklamače	Infor. o novinkách	Obal	Celk. spokojenost
1		100	85	95	90	95	90	95	95	100
		5	5	4	4	5	4	4	4	4
2		100	95	100	90	90	95	100	100	100
		5	5	4	4	5	4	4	4	4
3		95	90	90	100	100	95	95	100	95
		5	4	5	4	5	4	5	5	4
4		100	95	95	100	90	90	100	100	100
		5	5	4	5	5	5	4	4	5
5		100	100	100	95	90	95	100	100	95
		5	4	5	4	5	4	5	5	5
6		95	90	95	90	95	90	95	100	95
		5	5	4	5	5	4	5	5	4
7		100	95	90	90	95	100	100	95	100
		5	4	5	4	4	5	5	4	5
8		95	95	85	90	80	85	85	85	90
		5	4	5	4	4	4	5	4	5
9		95	100	90	95	95	90	90	90	95
		5	4	4	4	5	5	3	3	5
10		95	90	100	80	100	100	85	95	95
		5	5	4	4	4	3	4	4	5
11		90	95	100	85	90	95	100	95	100
		5	5	3	4	5	5	4	4	5
12		100	95	95	95	100	100	100	100	100
		5	5	5	5	4	5	4	5	5
13		100	95	90	95	90	85	100	90	95
		5	4	4	4	5	4	3	5	5
14		100	90	95	95	100	100	95	90	100
		5	5	5	4	5	4	5	5	5
15		95	90	90	90	95	95	95	95	95
		5	5	4	5	5	5	4	5	5
16		100	95	90	90	100	95	100	100	95
		5	5	5	5	4	5	4	5	5
17		100	95	90	95	100	100	100	95	95
		5	5	4	4	5	4	5	5	5
18		100	95	95	100	95	100	100	100	100
		5	5	4	4	5	4	5	4	5
19		100	100	100	95	95	90	80	85	95
		5	5	4	4	4	5	5	5	4
20		90	100	95	100	95	85	90	90	95
		5	5	4	4	5	5	4	5	5
Důležitost celkem		100	94	86	85	94	89	87	91	96
Spokojenost celkem		1950	1885	1880	1860	1890	1875	1905	1900	1935
Zákazníků celkem		20	20	20	20	20	20	20	20	20
Průměrná spokojenost s charakteristikou v %		97,5	94,3	94,0	93,0	94,5	93,8	95,3	95,0	96,8

Zdroj: Výpočet autorky

V tabulce odpovědí jsou v jednotlivých sloupcích uvedeny dílčí charakteristiky výrobků, se kterými respondenti vyjadřovali svou spokojenost. Řádky tabulky pak znázorňují oslovené odběratele, jejichž jména ale nejsou na přání firmy uvedena a jednotliví respondenti jsou znázorněni pouze čísly 1 až 20. V posledních čtyřech řádcích tabulky jsou následně výsledky sumarizovány a jsou stanoveny hodnoty pro celkovou důležitost, celkovou spokojenost a průměrnou spokojenost s danou charakteristikou vyjádřenou v procentech. Tuto veličinu je možné spočítat pomocí vzorce:

$$S_i = (\sum S_{ix}) / X$$

Kde: S_i představuje průměrnou spokojenost s danou charakteristikou vyjádřenou v procentech,

S_{ix} je hodnocení každého zákazníka,

X reprezentuje celkový počet zákazníků, který byl vybrán k hodnocení spokojenosti.

Tyto dílčí výsledky jsou posléze použity v tab. č. 3 ke stanovení váhy jednotlivých znaků spokojenosti zákazníků s produkty firmy.

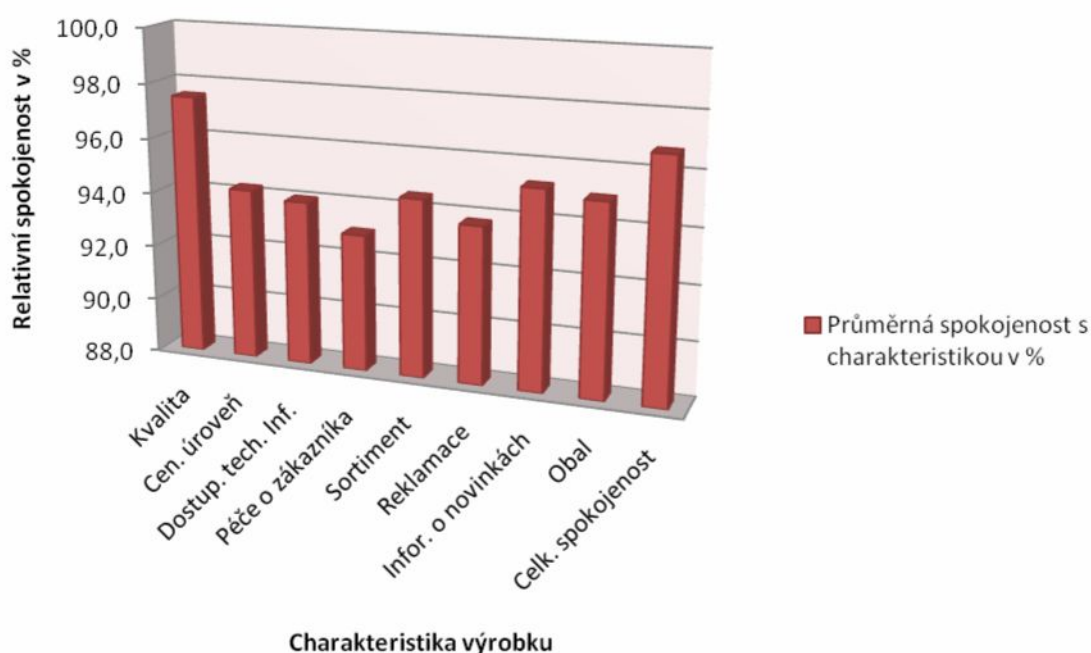
Ze získaných dat je možné charakterizovat, se kterými vlastnostmi produktů zákazníci spojují nejvyšší úroveň spokojenosti a míru důležitosti dané charakteristiky. První sledovanou veličinou, k jejíž analýze jsem přistoupila, byla **průměrná úroveň spokojenosti s danou charakteristikou vyjádřená v procentech**. Pro společnost Pekárny a cukrárny Náchod, a.s, jsem stanovila minimální hodnotu průměrné spokojenosti s charakteristikou na úrovni 90-ti procent. V případě, že by spokojenost odběratelů s uvedenou veličinou klesla pod tuto mez, musela by firma přistoupit k aplikaci nápravných opatření.

Z analýzy sledovaných hodnot je možné vysledovat, že nejvyšší průměrná spokojenost byla zjištěna u položky „kvalita“, u které hodnota dosáhla 97,5 procentního bodu. Tento fakt je možné velice příznivě ohodnotit a je možné konstatovat, že zákazníci jsou tudíž s kvalitou produktů velmi spokojeni. Naopak nejnižší průměrná úroveň spokojenosti zákazníků byla zjištěna u položky „péče o zákazníky“. Na základě tohoto zjištění, je

možné firmě doporučit, aby se na oblast péče o zákazníky při svých budoucích aktivitách lépe soustředila, protože případné zlepšení nejnižší zjištěné průměrné úrovně může podniku ve finále přinést i zlepšení celkové spokojenosti jejích zákazníků.

Celkový přehled zjištěných průměrných spokojeností s dílčími charakteristikami výrobků dobře vystihuje graf. č. 1.

Graf č. 1: Průměrná spokojenost zákazníků s charakteristikami výrobků



Zdroj: Výpočet autorky

Je možné konstatovat, že všechny zjištěné hodnoty průměrné spokojenosti přesáhly stanovenou minimální 90-ti procentní hranici, což je pro společnost velmi příznivý fakt. Jak již bylo uvedeno, nejvyšší úroveň byla zjištěna u položky „kvalita“, dále pak u **celkové spokojenosti, jejíž hodnota činila 96,8 %**. Naopak nejnižší průměrné spokojenosti byly zjištěny u charakteristik „péče o zákazníky“ a „reklamace“.

K pozdější kvantifikaci hledaného indexu spokojenosti zákazníků s výrobky firmy bylo nutné stanovit i hodnotu důležitosti každé charakteristiky, která byla dotazníkem také zjišťována. Jednotlivé úrovně důležitosti bylo možné stanovit takto:

- 1 - nedůležitá
- 2 - méně důležitá
- 3 - důležité
- 4 - více důležité
- 5 - nejdůležitější

Po zjištění jednotlivých vah důležitosti charakteristik bylo možné vytvořit tabulku vah jednotlivých charakteristik spokojenosti zákazníků s produkty firmy, která je uvedena jako tab. č. 3.

Tab. č. 3: Stanovení vah jednotlivých charakteristik spokojenosti zákazníků s produkty

Charakteristika spokojenosti	S_{ix}	Důležitost charakteristiky	w_{iv}	Násobek S_{ix} a w_{iv}
Kvalita	97,5	100	12,2	11,9
Cen. úroveň	94,3	94	11,4	10,8
Dost. tech. inf.	94,0	86	10,5	9,8
Péče o zákazníka	93,0	85	10,3	9,6
Sortiment	94,5	94	11,4	10,8
Reklamace	93,8	89	10,8	10,2
Infor. o novinkách	95,3	87	10,6	10,1
Obal	95,0	91	11,1	10,5
Celk. spokojenost	96,8	96	11,7	11,3

Zdroj: Výpočet autorky

V tabulce vah spokojenosti jsou v prvním sloupci uvedeny jednotlivé charakteristiky výrobků, k jejichž míře důležitosti se zákazníci vyjadřovali v dotaznících. Hodnota S_{ix} představuje průměrnou spokojenost zákazníků s jednotlivými uvedenými charakteristikami výrobků. Následný sloupec pak kalkuluje celkovou důležitost jednotlivých znaků produktů od všech dotazovaných odběratelů společnosti. Sloupec s hodnotami w_{iv} představuje jednotlivé váhy charakteristik spokojenosti zákazníka s výrobkem. Poslední sloupec tabulky obsahuje násobek dané průměrné spokojenosti zákazníků s jednotlivými charakteristikami a váhy sledované charakteristiky.

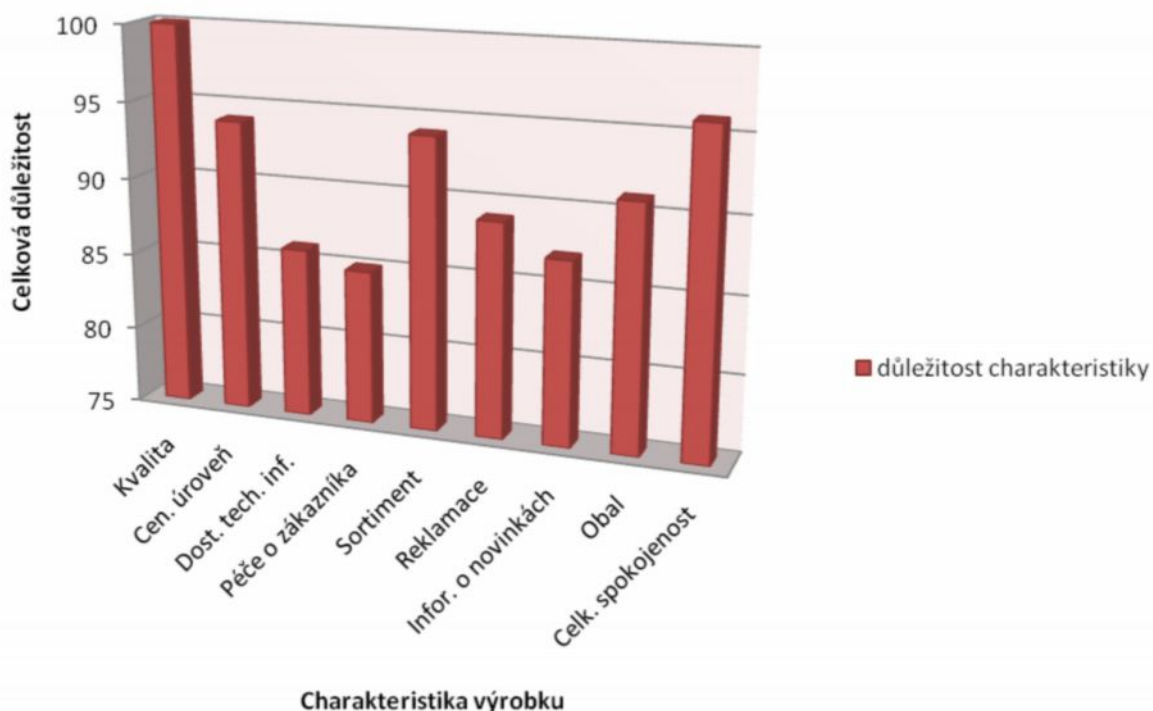
Váhu jednotlivých znaků jsem určila podle vzorce:

$$w_{iv} = \text{Důležitost charakteristiky} / \text{Celková důležitost charakteristik}$$

Pro kontrolu správnosti výpočtu se suma všech vypočtených vah w_{iv} musí rovnat jedné, případně 100 procentům.

Z grafu č. 2 je následně možné vysledovat, kterým vlastnostem produktů zákazníci přisuzovali největší váhy důležitosti. Nejvyšší hodnota důležitosti byla průzkumem zjištěna u položek „kvalita“, „cena“ a „šířka a hloubka sortimentu“. Fakt, že zákazníci jako nejdůležitější faktor při charakteristice výrobků považují kvalitu a cenu je možné považovat za samozřejmý. Naopak nejnižší dosažené hodnoty důležitosti bylo zjištěno u položky „péče o zákazníky“. Tento výsledek je možné vysvětlovat tak, že produkty, které firma poskytuje svým zákazníkům, nejsou nikterak náročné na poskytování informací o výrobcích případně na zákaznickou podporu při prodeji.

Graf č. 2: Celková důležitost jednotlivých charakteristik spokojenosti



Zdroj: Výpočet autorky

Po výpočtu a následné analýze všech předešlých ukazatelů bylo možné přistoupit k cílenému výpočtu indexu spokojenosti zákazníků s produkty firmy. Pro výpočet indexu jsem využila vzorec:

$$I_{sv} = \sum W_{iv} * S_i$$

Kde: W_{iv} reprezentuje váhu sledované charakteristiky spokojenosti zákazníka s produktem, S_i představuje průměrnou spokojenost zákazníka s danou vlastností výrobku.

Ze sumy výpočtů násobků hodnot W_{iv} a S_i v tab. č. 3 vyplývá, že zjišťovaná hodnota indexu spokojenosti zákazníků s produkty firmy je 94,9 %. Tento výsledek je možné komentovat velmi kladně, protože společnost plně splňuje stanovenou minimální procentní hranici spokojenosti zákazníků, kterou jsem předem stanovila na 90,0 %.

4.2 Index spokojenosti zákazníků se službami

Po zjištění předchozího indexu spokojenosti zákazníků s produkty je pro výpočet celkového indexu spokojenosti ještě nezbytné kvantifikovat index spokojenosti zákazníků se službami společnosti souvisejícími s prodejem výrobků. Pro zjištění těchto údajů bylo použito stejné metody, tzn. vytvořených dotazníků, a stejné cílové skupiny respondentů. Tu opět tvořili nejvýznamnější odběratelé společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, a.s, kteří byly vybráni přímo společností. V dotazníku byli jednotlivý odběratelé dotazováni na míru spokojenosti s jednotlivými doplňkovými službami a zároveň bylo nutné aby respondenti určili i váhu důležitosti, kterou daným dílčím službám přisuzují. Pro určení míry spokojenosti byla opět použita procentní stupnice, tedy škála od 0 do 100 procentního bodu. Úroveň důležitosti byla stejně jako při určování předchozího indexu spokojenosti stanovována v rozmezí 1 až 5, kde hodnota jedna reprezentuje nejmenší stupeň důležitosti dané charakteristiky pro zákazníka a hodnota 5 nejvyšší míru důležitosti. Získané informace jsou následně zobrazeny v tabulce č. 4.

Tab č.4: Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníků se službami firmy

Otázka	Zp. dodání výrobků	Přesnost dodávek	Značení zboží	Vyřizování stížností	Termín dodání	Platební podmínky	Komplex. dokladů	Specif. požadavky	Celková spokojenost
Zákazník									
1	95	90	90	80	95	90	95	95	90
	5	5	4	4	5	5	4	5	5
2	100	90	90	95	90	85	100	90	95
	5	4	4	5	4	5	4	5	5
3	90	95	90	100	90	100	100	95	95
	4	5	4	4	5	4	5	4	5
4	95	100	90	90	95	100	100	100	95
	5	4	5	4	5	5	4	5	5
5	100	90	90	95	95	90	100	95	95
	4	4	4	5	4	4	4	5	5
6	95	100	100	100	95	95	100	95	100
	5	4	4	4	5	5	5	4	5
7	90	90	95	100	100	90	100	90	95
	4	5	4	5	4	3	4	3	4
8	100	90	95	90	95	80	95	90	90
	4	5	5	5	4	5	5	3	5
9	95	90	85	90	95	95	90	100	90
	5	5	4	4	4	5	4	4	5
10	95	90	75	95	100	100	100	95	90
	4	5	4	5	5	5	5	5	4
11	90	100	100	95	100	100	100	100	100
	4	5	4	4	5	5	3	5	5
12	95	100	100	90	95	100	85	100	95
	5	5	5	4	5	4	5	5	4
13	100	100	100	100	95	90	95	100	100
	5	4	3	4	5	4	4	5	5
14	90	85	90	100	100	95	90	90	95
	4	5	3	4	5	5	5	5	4
15	100	100	100	95	95	100	95	100	100
	5	4	4	4	5	5	4	5	5
16	90	90	95	95	100	95	90	90	95
	4	5	4	3	4	5	5	3	5
17	100	95	95	95	95	100	100	100	95
	3	4	5	3	4	5	5	5	3
18	100	100	100	100	95	95	95	100	100
	5	4	3	5	4	5	4	4	3
19	95	95	95	95	95	95	90	100	95
	3	4	5	4	5	4	5	5	5
20	100	100	100	100	85	100	100	100	95
	4	5	3	4	5	5	5	4	5
Důležitost celkem	83	86	78	80	87	88	84	85	87
Spokojenost celkem	1915	1890	1875	1900	1905	1895	1920	1925	1905
Zákazníků celkem	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Průměrná spokojenost s charakteristikou v %	95,8	94,5	93,8	95,0	95,3	94,8	96,0	96,3	95,3

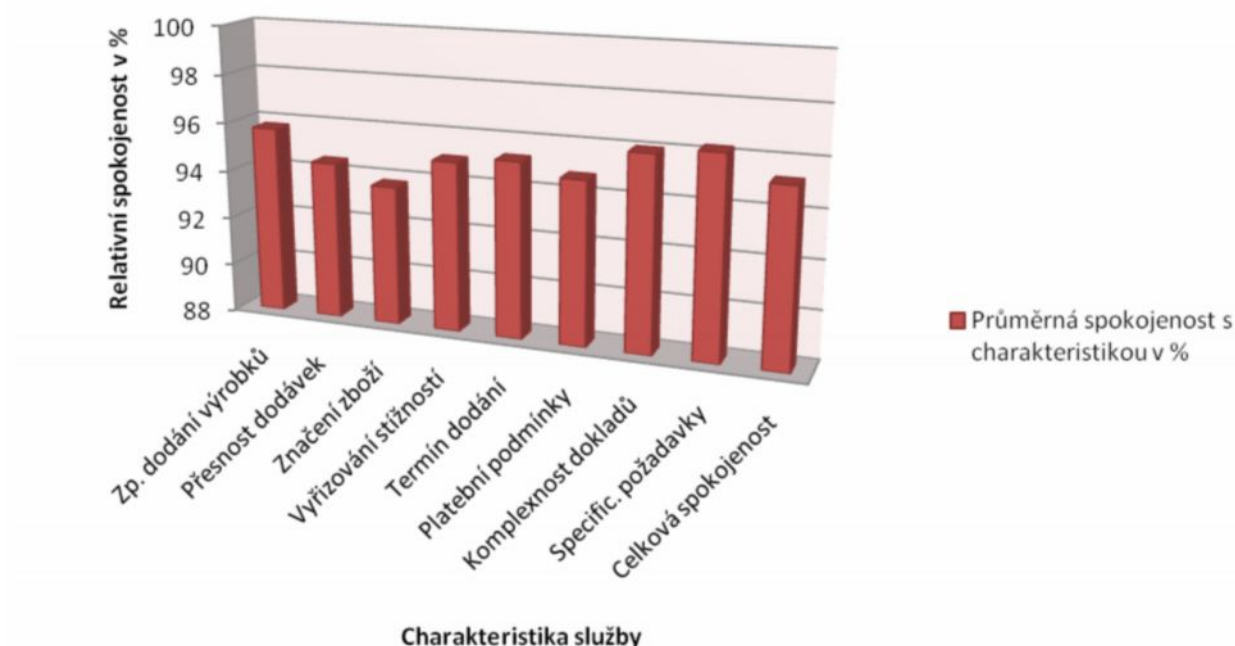
Zdroj: Výpočet autorky

V tabulce jsou ve sloupcích uvedeny jednotlivé dílčí služby společnosti, se kterými odběratelé vyjadřovali svou spokojenost. V řádcích jsou opět uvedeni jednotliví respondenti, u kterých byla sledována jejich míra spokojenosti. Stejně jako v tabulce č. 2 jsou vedeni pod svým pořadovým číslem, protože jména odběratelů nebudou v mé práci na přání firmy zveřejňována. U každého odběratele byla stejně jako v předchozím určování indexu spokojenosti zákazníků s výrobky firmy zjišťována jejich míra spokojenosti se službami i úroveň důležitosti, kterou dané službě přiřkládají.

Ze získaných dat je možné jako první ukazatel určit **průměrnou spokojenost zákazníků s jednotlivými službami firmy**. Nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele byly zjištěna u položek „spokojenost s řešením specifických požadavků“ a „komplexnost průvodních dokladů“. Naopak nejnižší úroveň průměrné spokojenosti byla spočítána u položek „značení zboží“ a „přesnost dodávek“. Zvláště přesnost dodávek, jejíž hodnota byla jedna z nejnižších zjištěných, je možné charakterizovat jako poměrně zásadní pro firmu samotnou a případně i pro její odběratele. Nízká průměrná hodnota spokojenosti právě s tímto ukazatelem by pro firmu měla být upozorněním, aby na daný faktor soustředila více pozornosti a pokud je to v možnostech firmy se postarala o zlepšení spokojenosti s tímto ukazatelem, tzn. s přesností dodávek.

Positivně je možné hodnotit skutečnost, že průměrná míra spokojenosti s jednotlivými službami ani v jednom případě neklesla pod zmíněnou minimální mez 90-ti procent. Celkový přehled s průměrnou mírou spokojenosti služeb firmy poskytuje graf č. 3.

Graf č. 3: Průměrná spokojenost zákazníků se službami



Zdroj: Výpočet autorky

Pro úspěšnou kvantifikaci hledaného indexu spokojenosti zákazníků se službami bylo nutné opět zpracovat dílčí výpočet, tedy hodnoty důležitosti každé charakteristiky, se kterou respondenti v dotazníku vyjadřovali svou spokojenost. Pro zjištění hodnot jednotlivých vah důležitosti jsem opět sestavila tabulku vah dílčích služeb firmy.

Tab. č. 5: Stanovení vah charakteristik spokojenosti zákazníků se službami

Charakteristika spokojenosti	S_i	Důležitost charakteristiky	w_{si}	Násobek S_i a w_{si}
Zp. dodání výrobků	95,8	83	10,9	10,5
Přesnost dodávek	94,5	86	11,3	10,7
Značení zboží	93,8	78	10,3	9,6
Vyřizování stížností	95,0	80	10,6	10,0
Termín dodání	95,3	87	11,5	10,9
Platební podmínky	94,8	88	11,6	11,0
Komplexnost dokladů	96,0	84	11,1	10,6
Specifické požadavky	96,3	85	11,2	10,8
Celk. spokojenost	95,3	87	11,5	10,9

Zdroj: Výpočet autorky

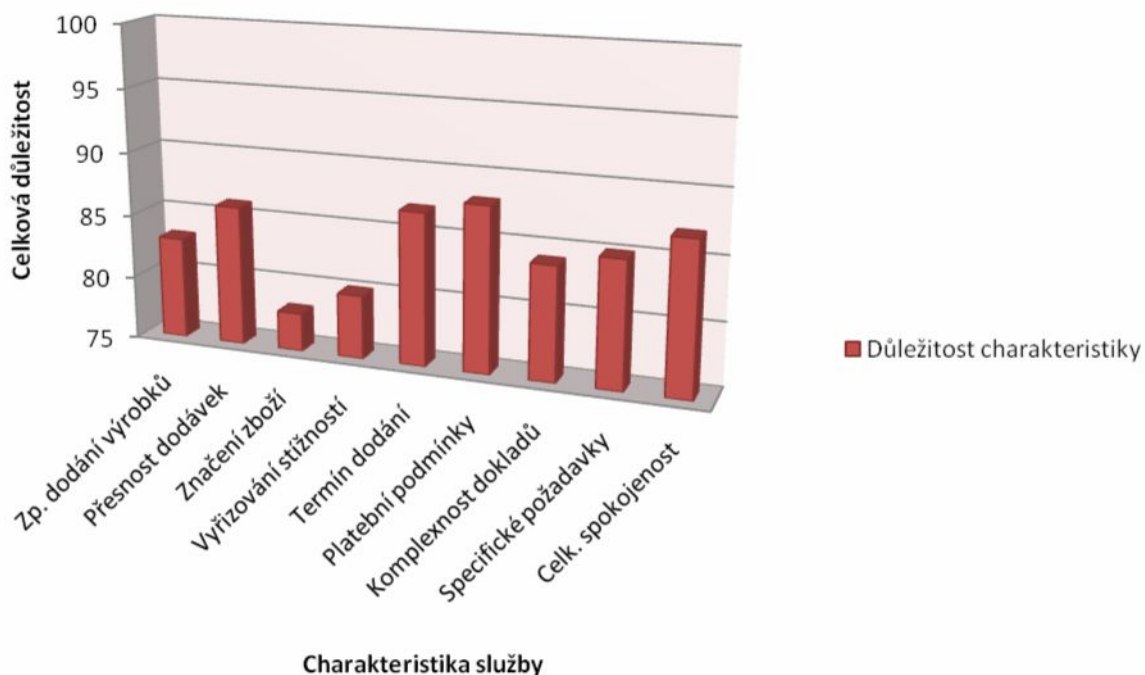
V uvedené tabulce vah charakteristik spokojenosti je v prvním sloupci znázorněna služba, u níž zákazníci dané váhy důležitosti určovali. V následujících sloupcích jsou uvedeny: průměrná spokojenost zákazníků s jednotlivými charakteristikami služeb, celková důležitost jednotlivých znaků, dílčí váhy spokojenosti zákazníka se službami a násobek dané průměrné spokojenosti odběratele s danými charakteristikami a váhy sledované charakteristiky.

Hodnoty průměrné spokojenosti zákazníků s charakteristikami služeb byly zjištěny obdobně jako v případě výpočtu předchozího indexu spokojenosti zákazníků s produkty firmy, tj. podílem sumy přiřazené hodnoty spokojenosti každé charakteristiky odběratelem a počtem odběratelů. Stejně tak pro výpočet vah důležitosti dílčích znaků byl použit postup výpočtu z předešlé kapitoly, tj. podíl jednotlivých důležitostí charakteristiky a příslušné celkové důležitosti dané charakteristiky.

Podrobný přehled zjištěných hodnot celkové důležitosti charakteristik služeb přehledně reprezentuje graf č. 4, z něhož vyplývá, že nejvyšší hodnota celkové důležitosti byla sledována u položek „platební podmínky“ a „termín dodání“, a to hodnota 88 respektive 87. Pro firmu bude jistě užitečné zjištění, kterým charakteristikám její zákazníci přikládají největší váhu.

Naopak nejnižší důležitost zákazníci přiřadili charakteristikám značení zboží a vyřizování stížností. U těchto položek byla zjištěná důležitost charakteristiky 78 a 80.

Graf č. 4: Celková důležitost jednotlivých charakteristik spokojenosti



Zdroj: Výpočet autorky

Díky zjištění všech potřebných dílčích výsledků bylo možné přistoupit ke kvantifikaci hledaného indexu spokojenosti zákazníků se službami firmy. Pro výpočet této hodnoty jsem použila vzorce:

$$I_{ss} = \sum W_{is} * S_i$$

Kde: W_{is} reprezentuje váhu sledované charakteristiky spokojenosti zákazníka se službou, S_i představuje průměrnou spokojenost zákazníka s danou charakteristikou.

Z výpočtů provedených v tabulce č. 5 a jejich následné sumarizace lze stanovit, že hodnota indexu spokojenosti zákazníků se službami firmy souvisejícími s prodejem výroků je podle zjištěných údajů 95,2 %. Výsledný index spokojenosti opět překračuje stanovenou minimální hranici 90-ti procent, takže jeho hodnota plně splňuje kritéria, které jsem stanovila v kapitole 4.1.

4.3 Celkový index spokojenosti zákazníků

Díky kvantifikaci obou hledaných indexů spokojenosti, tj. indexu spokojenosti zákazníků s produkty v kapitole 4.1 a indexu spokojenosti zákazníků se službami v kapitole 4.2, jsem mohla dále přistoupit k cílenému zjištění celkového indexu spokojenosti zákazníků. Hledaný index celkové spokojenosti jsem stanovila podle vzorce:

$$I_{SZ} = \frac{I_{SS} + k * I_{SV}}{k + 1}$$

Kde: I_{SS} je hodnota indexu spokojenosti zákazníka s charakteristikami služeb,
 I_{SV} je hodnota indexu spokojenosti zákazníků s charakteristikami výrobků,
 k je konstanta vyjadřující vztah mezi závažností charakteristik služeb a charakteristik výrobků.

Z předešlých výpočtů byla hodnota spokojenosti zákazníků s charakteristikami produktů stanovena ve výši 94,9 %. Stejně tak byla stanovena i hodnota spokojenosti zákazníků s charakteristikami služeb, která byla 95,2 %. K vypočtení celkového indexu spokojenosti zákazníků bylo nutné ještě stanovit konstantu k , tzn. vztah mezi závažností charakteristik služeb a charakteristik výrobků. Jelikož společnost považuje spokojenost svých zákazníků s produkty firmy za mírně důležitější než spokojenost zákazníků s charakteristikami služeb, stanovila jsem koeficient na úrovni **1,22**. Tzn. že podíl znaků služeb na celkové spokojenosti zákazníka byl stanoven na úrovni 45-ti % a podíl znaků výrobků na spokojenosti odběratelů byl stanoven ve výši 55-ti %.

Po tomto stanovení všech nezbytných veličin bylo možné přistoupit ke kvantifikaci konečného celkového indexu spokojenosti zákazníků:

$$I_{SZ} = \frac{95,2 + 1,22 * 94,9}{1,22 + 1}$$

$$I_{SZ} = 95,0\%$$

Celkový index spokojenosti zákazníků byl tedy na základě všech zjištěných údajů stanoven ve výši 95,0 %. Na základě výše tohoto ukazatele je možné říci, že sledovaní zákazníci společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, a.s, jsou s jejími produkty i službami velmi spokojeni.

4.4 Měření efektivní loajality

Ukazatel setrvání zákazníků je dán poměrem:

$$U_{sz} = Z_{kr} / Z_{zr}$$

kde: U_{sz} je ukazatel setrvání zákazníků

Z_{kr} je počet zákazníků na konci běžného roku

Z_{zr} je počet zákazníků na začátku běžného roku

Tento ukazatel vyjadřuje poměr počtu zákazníků na konci a začátku určitého roku. V čitateli ukazatele však nejsou zahrnuti nově příchozí zákazníci v rámci sledovaného období, ale jen ti zákazníci, kteří už byli registrováni na začátku roku.

Počet zákazníků v roce 2006 byl:

- počet zákazníků na začátku roku byl 404
- počet zákazníků ke konci tohoto roku byl 392

$$U_{sz} = 392 / 404$$

$$U_{sz} = 97,0\%$$

Počet zákazníků v roce 2007 byl evidován:

- na začátku roku 423
- na konci roku 409

$$Usz = 409 / 423$$

$$Usz = \mathbf{96,7 \%}$$

Měření loajality ukázalo, že v roce 2006 je ukazatel 97 %, to znamená, že 97% zákazníků u společnosti setrvalo. V roce 2007 je pak ukazatel 96,7 %.

5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKU

Všechny výsledné dílčí indexy i celkový index spokojenosti je možné dále sumarizovat a s větším přehledem tak shrnout jejich výsledky.

Měřením spokojenosti zákazníků pomocí dotazníků byly za pomoci zjišťování subjektivních názorů respondentů a bez využití vah důležitosti stanoveny následující hodnoty průměrné spokojenosti zákazníků: **Hodnota celkové průměrné spokojenosti zákazníků s produkty byla stanovena ve výši 96,8 %, hodnota celkové průměrné spokojenosti zákazníků se službami firmy byla stanovena ve výši 95,3 % a hodnota celkové průměrné spokojenosti zákazníků se rovná 96,1 %.**

Vypočtením indexu spokojenosti zákazníků se započítáním jednotlivých vah důležitosti jsou výsledky analýzy následující: **Index spokojenosti zákazníků s produkty byl stanoven na úrovni 94,9 % a index spokojenosti zákazníků se službami firmy ve výši 95,2. Výše celkového indexu spokojenosti zákazníků je tedy rovna 95,0 %.**

Ze všech shrnutých výsledků je patrný vliv vah důležitosti na zjištěný výsledek. V případě srovnání celkové průměrné spokojenosti zákazníků se službami a indexu spokojenosti zákazníků se službami je patrný minimální rozdíl ve výši 0,1 %. Naopak rozdíl mezi celkovou průměrnou spokojeností s produkty firmy a indexem spokojenosti s produkty je výrazně vyšší a rozdíl mezi těmito hodnotami je 1,9 %. Tento nesoulad nám dokládá vyšší přesnost hodnocení spokojenosti zákazníků pomocí indexu spokojenosti, tzn. s využitím vah důležitostí jednotlivých charakteristik. Stejnému srovnání je možné podrobit i výsledek celkové průměrné spokojenosti s výsledným celkovým indexem spokojenosti. V tomto případě je opět průměrný celkový výsledek vyšší, a to o 1,1 %.

Zároveň je možné konstatovat, že všechny zjištěné průměrné celkové hodnoty spokojenosti jsou vyšší než k nim odpovídající indexy. Z tohoto srovnání dílčích výsledků a analýzy rozdílů je možné vyvodit nezbytnost využití jednotlivých vah důležitosti při zjišťování objektivní úrovně spokojenosti zákazníků ve společnosti. Také lze pozitivně konstatovat, že všechny hodnoty nepřekročily 90%-ní stanovenou

minimální hranici. V případě překročení této hranice by firma měla přijmout nápravná a preventivní opatření.

Měření efektivní loajality ukázalo, že v roce 2006 je setrvání zákazníků u společnosti 97 % a v roce 2007 pak 96,7 %. To jsou velmi uspokojivé hodnoty, protože kdyby ukazatel nepřiměřeně klesnul, pak by společnost musela analyzovat důvody přechodu zákazníků ke konkurenci. Zároveň lze pozitivně konstatovat, že počet zákazníků meziročně vzrostl o 19 zákazníků, protože na začátku roku 2006 bylo evidováno 404 zákazníků a na začátku roku 2007 už bylo evidováno 423 zákazníků.

6 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout systém hodnocení spokojenosti zákazníků s produkty a službami společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, a.s. Při zjišťování potřebných informací jsem však v aktivitách společnosti, které se týkají sledování spokojenosti svých zákazníků významné nedostatky.

I když je společnost Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., certifikována dle normy ČSN EN ISO 9001:2000, jejíž filosofií je i měření a hodnocení spokojenosti svých zákazníků, společnost tyto průzkumy pravidelně a objektivně neprovádí.

Cílem mé diplomové práce proto bylo pomocí dotazníku, který jsem také vytvořila, zjistit údaje o spokojenosti zákazníků firmy. Cílovou skupinu odběratelů, kterou jsem se za pomoci tohoto nástroje rozhodla oslovit, vybrala sama společnost a to za využití principu Paretova pravidla. Tzn. že 30 oslovených zákazníků tvoří v úhrnu celkem zhruba 80 procent tržeb této společnosti. Z celkem 30 odeslaných dotazníků jsem nazpět získala 20 korektně vyplněných dotazníků, k jejichž zevrubné analýze jsem posléze přistoupila.

Cílem této analýzy bylo zjistit dílčí i celkové průměrné hodnoty spokojenosti a hodnoty indexů spokojenosti jak s výrobky společnosti, tak s jejími doplňkovými službami. Získané hodnoty jsem posléze i patřičně zhodnotila a okomentovala.

Na základě provedeného průzkumu byly zjištěné průměrné hodnoty spokojenosti s produkty firmy a průměrné hodnoty spokojenosti se službami stanoveny ve výši 96,8 respektive 95,3 procenta. Hodnota celkové průměrné spokojenosti zákazníků byla pak stanovena na úrovni 96,1 procenta. Z těchto údajů je patrné, že největší odběratelé společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., jsou s jejími výrobky i službami velmi spokojeni a vypočítané údaje spolehlivě přesahují hranici 90-ti procentní spokojenosti, která byla pro tuto analýzu stanovena jako minimální přijatelná.

Vzhledem k jisté nepřesnosti těchto výsledků, která pramení ze subjektivního vyjádření dotazovaných respondentů se spokojeností s jednotlivými charakteristikami,

jsem dále přistoupila k výpočtu spokojenosti zákazníků firmy za použití metody zjišťování indexu spokojenosti. Tato metoda při svém výpočtu kalkuluje i se škálou důležitosti dílčích charakteristik výrobků případně služeb, kterou museli respondenti v dotazníku také uvést.

Výpočtem jednotlivých indexů spokojeností zákazníků jsem zjistila, že hodnota indexu spokojenosti zákazníků s výrobky je rovna 94,9 procenta, index spokojenosti zákazníků se službami je 95,2 procenta a výsledný celkový index spokojenosti zákazníků ve společnosti jsem určila ve výši 95,0 procenta.

Všechny zjištěné indexy spokojenosti opět splňují minimální stanovenou hranici pro spokojenost zákazníků. Z rozdílných výsledků průměrných celkových spokojeností a k nim patřících indexů spokojeností bylo následně možné analyzovat a okomentovat užitečnost využití vah při sledování spokojenosti s jednotlivými charakteristikami výrobků případně službami. Tento podrobný rozbor rozdílů byl proveden v kapitole 4.4.

Vzhledem k faktu, že všechny zjištěné hodnoty sledovaných spokojeností překročily stanovenou minimální mez, je možné konstatovat, že společnost nemá se spokojeností svých zákazníků významnější problémy. Případné připomínky je možné spojit pouze se spokojeností některých dílčích ukazatelů, jako byla např. průměrná spokojenost zákazníků s termínem dodání. Například právě tato charakteristika je pro samotnou činnost firmy dle mého názoru velmi důležitá a nejnižší zjištěná hodnota spokojenosti s ní by pro firmu měla být upozorněním, aby právě na tuto oblast v budoucnosti soustředila svoji pozornost.

Z měření efektivní loajality lze říci, že v roce 2006 je setrvání zákazníků u společnosti 97 % a v roce 2007 pak 96,7 %. To jsou velmi uspokojivé hodnoty, protože kdyby ukazatel klesnul pod 90%, pak by společnost musela analyzovat důvody přechodu tolika zákazníků ke konkurenci. Zároveň lze pozitivně konstatovat, že počet zákazníků meziročně vzrostl o 19, protože na začátku roku 2006 bylo evidována 404 zákazníků a na začátku roku 2007 už bylo evidováno 423 zákazníků.

Firmě by pro její budoucí činnost bylo možné doporučit hlavně to, že pokud už je ve společnosti zavedena norma ČSN EN ISO 9001:2000, jejíž filosofií je i měření a hodnocení spokojenosti svých zákazníků, měla by společnost tuto činnost provádět pravidelně a s použitím jasně definovaných nástrojů. Tím by bylo možné sledovat trendy vývoje spokojenosti zákazníků v dlouhodobějším horizontu a firma by mohla analyzovat nejen jednotlivé hodnoty spokojeností, ale i jejich případný vývoj v čase.

Společnost Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., by při své činnosti mohla také více pozornosti zaměřit na sledování konkurence na svém trhu. V současné době se firma zaměřuje pouze na monitorování činnosti největších firem a menší subjekty zanedbává. Pro firmu by to v budoucnu mohlo znamenat riziko, a to v případě, že by se tyto ostatní subjekty, které nejsou sledovány, více specializovaly.

I když jsem ve své práci shledala ve sledování spokojenosti zákazníků firmou Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., jisté nedostatky, je možné sledovat snahu společnosti při hodnocení spokojenosti svých zákazníků a zároveň i fakt, že společnost sama si případné nedostatky uvědomuje a již nyní počítá v budoucnu s jejich nápravou případně zlepšením současného stavu. Zároveň je možné pozitivně zhodnotit nejdůležitější zjištěný fakt a to, že zákazníci jsou v současnosti s výrobky i službami firmy velmi spokojeni.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, F.: *Jakost zboží v obchodním podnikání*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004. 120s. ISBN 80-214-2565-2
- [2] FORET, M.: *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-292-9
- [3] FORET, M., STÁVKOVÁ, J.: *Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0358-8
- [4] JANEČEK, Z.: *Jakost-potřeba moderního člověka*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 106 s. ISBN 80-02-01687-4
- [5] KONEČNÝ, M.: *Ekologický management*. Opava: Slezská univerzita, 2004. 263 s. ISBN 80-7248-293-9
- [6] KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha: Grada Publishing,a.s., 2004. 856s. ISBN 80-247-0513-3
- [7] LYKOVÁ, J.: *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada Publishing,a.s., 2000. 117s. ISBN 80-7169-720-6
- [8] NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335s. ISBN 80-7261-110-0
- [9] NENADÁL, J. a kol.: *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. 282 s. ISBN 978-80-7261-071-6
- [10] Norma ČSN EN ISO 9000:2001: *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha, ČSNI. Srpen 2001
- [11] Norma ČSN EN ISO 9001:2001: *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha, Český normalizační institut 2001

- [12] SOLAŘ, J., BARTOŠ, V.: *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6
- [13] VEBER, J. a kol.: *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1
- [14] URL: <<http://www.pekarnynachod.cz/>> [cit. 2007-09-10]
- [15] URL: <<http://www.cqs.cz/haccp.php>> [cit. 2008-05-06]
- [16] URL: <<http://www.rhkhradec.cz/business/?act=m5-03-01>> [cit. 2008-05-06]
- [17] URL: <Management jakosti výroby-<http://martin.feld.cvut.cz/~mach/vyuka/13KRJ/Prednasky.pdf>> [cit. 2008-05-06]

8 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník pro určení spokojenosti zákazníků s výrobky firmy a
dotazník pro určení spokojenosti zákazníků se službami firmy

9 SEZNAM TABULEK A GRAFU

Tabulka č. 1: Faktory ovlivňující vnímání jakosti

Tabulka č. 2: Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníků s produkty firmy

Tabulka č. 3: Stanovení vah jednotlivých charakteristik spokojenosti zákazníků s produkty

Tabulka č. 4: Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníků se službami firmy

Tabulka č. 5: Stanovení vah jednotlivých charakteristik spokojenosti zákazníků se službami

Graf č. 1: Průměrná spokojenost zákazníků s charakteristikami výrobků

Graf č. 2: Celková důležitost jednotlivých charakteristik spokojenosti

Graf č. 3: Průměrná spokojenost zákazníků s charakteristikami se službami

Graf č. 4: Celková důležitost jednotlivých charakteristik spokojenosti