

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě KomTeSa, spol. s r.o.**

**Marie Menšíková**

**Bakalářská práce**  
**2008**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Marie MENŠÍKOVÁ

Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor: Veřejná ekonomika a správa

Název tématu: Hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě KomTeSa,  
s.r.o.

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

- 1) Důvody pro hodnocení spokojenosti zákazníků
- 2) Způsoby hodnocení spokojenosti zákazníků
- 3) Charakteristika firmy KomTeSa , s. r. o.
- 4) Zjišťování spokojenosti zákazníka firmou KomTeSa, s.r.o.
- 5) Návrh na zlepšení způsobu hodnocení spokojenosti zákazníka
- 6) Závěr
- 7) Použitá literatura
- 8) Přílohy


Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- FORET, M.: Marketingová komunikace. Praha: Computer Press, 2006.
- HAUGE, P.: Průzkum trhu. Praha: Computer Press, 2003.
- KOTLER, P.: KELLER, K.: Marketing Management. Praha: Grada, 2007.
- KOZEL, R.: Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michal Kuběnka**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2007**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2008**

  
prof. Ing. Jan Čapek, CSc.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 26. října 2007

Ráda bych na tomto místě poděkovala mému konzultantovi panu Ing. Michalu Kuběnkovi za odborné vedení, poskytnuté informace, cenné rady a připomínky, kterými pomohl k vypracování této bakalářské práce.

Dále bych také chtěla poděkovat panu Ing. Pavlu Matějkovi, jednateli firmy KomTeSa, spol. s r.o., za spolupráci a poskytnuté informace.

## **Souhrn**

Bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení spokojenosti zákazníků s produkty a službami a její následnou aplikací na firmu KomTeSa, spol. s r.o. Cílem práce je vysvětlit podstatu, důležitost a význam této oblasti, analyzovat přístupy konkrétní společnosti k hodnocení spokojenosti jejích zákazníků a formulovat možný způsob řešení, který by mohl pomoci této společnosti odstranit její slabé stránky a následně tak vést i k vyššímu zákaznickému uspokojení.

## **Klíčová slova**

Spokojenost zákazníka, hodnocení spokojenosti zákazníka, nástroje a modely hodnocení spokojenosti zákazníka, marketingový výzkum.

## **Title**

The Evaluation of customers' satisfaction in KomTeSa, Ltd.

## **Abstract**

This bachelor's thesis deals with the evaluation of customers' satisfaction with products and service in general, afterwards focusing on the following application on KomTeSa, Ltd. The goal of the bachelor's thesis is to explain the basis and importance of this field, to analyze concrete companies' approaches to each evaluation of their own customers' satisfaction and, in consequence, to define a possible solution that can help each company both eliminate its weaknesses and satisfy the clients better.

## **Keywords**

Customer satisfaction, evaluation of customer's satisfaction, instruments and models of customer's satisfaction evaluation, marketing research.

# Obsah

Úvod.....	7
<b>1 DŮVODY PRO HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA.....</b>	<b>8</b>
1.1 Význam hodnocení spokojenosti zákazníka .....	8
1.2 Definice spokojenosti zákazníka a spotřebitelské hodnoty.....	8
1.2.1 Spokojenost zákazníka.....	8
1.2.2 Očekávání a věrnost zákazníka.....	9
1.2.3 Spotřebitelská hodnota.....	9
1.3 Získávání a udržování si zákazníka.....	10
1.3.1 Získávání zákazníka.....	11
1.3.2 Ztracený zákazník .....	11
1.3.3 Udržování zákazníka.....	12
1.4 Zákaznický servis.....	13
<b>2 POSTUPY A MODELY HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI .....</b>	<b>14</b>
2.1 Měření spokojenosti .....	14
2.2 Modely měření spokojenosti .....	14
2.2.1 Evropský index spokojenosti zákazníka (ECSI).....	16
2.2.2 KANO model.....	19
2.2.3 Model jakosti 4Q .....	20
2.2.4 Model jakosti služeb – pět rozporů.....	20
2.3 Nástroje sledování a vyhodnocování spokojenosti .....	22
2.3.1 Průzkumy spokojenosti zákazníků.....	22
2.3.2 Výzkum motivace .....	22
2.3.3 Systémy stížností a návrhů .....	22
2.3.4 Fiktivní nakupování (mystery shopping/calling).....	23
2.3.5 Analýza ztracených zákazníků.....	23
<b>3 VYUŽITÍ VÝZKUMŮ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA.....</b>	<b>24</b>
3.1 Tvorba podnikových programů spokojenosti zákazníka.....	24
3.1.1 Koho se dotázat? .....	24
3.1.2 Co měřit?.....	25
3.1.3 Jak by mělo být dotazování prováděno?.....	27
3.1.4 Jak by měla být spokojenost měřena?.....	28
3.1.5 Co naměřené hodnoty znamenají?.....	29
3.1.6 Jak nejlépe využít výzkumů spokojenosti zákazníka?.....	30
3.2 Vyvíjení plánů silných a slabých stránek.....	30

<b>4 FIRMA KOMTESA, SPOL. S R.O.</b> .....	33
4.1 Charakteristika firmy .....	33
4.1.1 Poslání společnosti.....	33
4.1.2 Podrobný profil společnosti .....	33
4.1.3 Organizační struktura.....	34
4.2 Propagace .....	34
4.3 Stálí zákazníci .....	34
4.4 Nabízené produkty a služby .....	35
4.4.1 Prodej hardware a software.....	36
4.4.2 ESO9 Intranet Technologie.....	36
4.5 Stanovení cen .....	37
4.6 Obchodní podmínky.....	37
4.6.1 Podávání a rušení objednávek.....	37
4.6.2 Platba za zboží .....	38
4.6.3 Daň z přidané hodnoty .....	38
4.6.4 Doprava zboží .....	38
4.6.5 Termín expedice zboží .....	38
4.6.6 Záruční list .....	38
4.6.7 Reklamační řád .....	39
4.7 Současný stav zjišťování spokojenosti zákazníků .....	39
4.8 Zhodnocení a návrh řešení pro firmu .....	40
<b>5 ZPŮSOB ŘEŠENÍ PRO FIRMU KOMTESA, SPOL. S R.O.</b> .....	41
5.1 Doporučení pro návrh dotazníku.....	41
5.1.1 Význam dotazníku .....	41
5.1.2 Typ dotazníku .....	41
5.1.3 Konstrukce dotazníku .....	42
5.1.4 Konstrukce a typy otázek.....	43
5.1.5 Otázky dle účelu .....	43
5.1.6 Otázky dle variant odpovědí .....	44
5.1.7 Otázky dle vztahu k obsahu .....	45
5.2 Návrh dotazníku pro firmu KomTeSa, spol. s r.o. ....	45
Dotazník spokojenosti zákazníků .....	46
Závěr .....	49
Seznam použité literatury .....	51

## **Seznam obrázků**

1.1- Složky hodnoty očekávané zákazníkem.....	10
2.1 - Model spokojenosti zákazníka .....	17
2.2 - KANO model.....	19
2.3 - Model jakosti 4Q .....	20
2.4 - Model jakosti služeb - pět rozporů .....	21

## **Seznam tabulek**

Tabulka 3.1 - Výhody, nevýhody a typická použití různých metod sběru dat .....	27
--	----



# Úvod

Problematika spokojenosti zákazníků má v podnikatelské praxi již dlouhou tradici. Avšak předmětem systematického zájmu se stala až v 80. letech minulého století. Tehdy se pod vlivem internacionalizace ekonomiky, její počínající globalizace, rostoucí celosvětové konkurence a zrychlujícího se toku inovací začaly hledat nové možnosti zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

V současnosti význam spokojenosti neustále vzrůstá. Jedním z důvodů je zásadní dopad zákaznického uspokojení na finanční výsledky podniků. Kvalita produktů se zvyšuje a dosahuje srovnatelné úrovně, což je způsobeno právě sílícím tlakem konkurence. Společnosti proto musí vynakládat značné úsilí nejen na získávání zákazníků nových, ale také na jejich udržování. Je žádoucí, aby otázka spokojenosti zákazníků nebyla v žádném případě podceňována a stala se předmětem pravidelného měření a hodnocení.

Cílem práce je popsat podstatu a význam této problematiky, zjistit a zhodnotit přístup konkrétního podniku ke sledování spokojenosti vlastních zákazníků a vyvodit závěry pro možná zlepšení vedoucí ke zmírnění působení slabých stránek a tím i k zajištění vyššího uspokojení zákazníků.

Práce je vypracována pomocí několika metod. Teoretická i praktická část práce vychází z metod analýzy a syntézy poznatků čerpaných z odborné literatury a informací poskytnutých zástupci firmy KomTeSa, spol. s r.o. Při zpracování získaných údajů bylo rovněž použito metody deskripce.

Bakalářská práce se skládá z pěti kapitol. První tři kapitoly jsou zaměřeny teoreticky a následující dvě řeší praktickou aplikaci ve firmě KomTeSa, spol. s r.o. Úvodní kapitola vysvětluje důvody a význam pro hodnocení spokojenosti spotřebitelů, pojmy spokojenost, očekávání a věrnost a proces získávání a udržování si zákazníků. Následující kapitola uvádí jednotlivé způsoby a modely pro sledování, měření či řízení spokojenosti. Třetí kapitola pojednává o vytváření podnikových programů a strategie k dosahování zákaznické spokojenosti. Předposlední kapitola se zabývá charakteristikou vybrané společnosti a jejím vztahem k vyhodnocování tohoto problému. Závěrečná kapitola se poté zaměřuje na návrh konkrétních opatření v oblasti spokojenosti zákazníků.

# **1 Důvody pro hodnocení spokojenosti zákazníka**

## **1.1 Význam hodnocení spokojenosti zákazníka**

V současné fázi rozvoje trhu a vývoje úrovně marketingového řízení nabývá hodnocení spokojenosti zákazníka neustále většího významu. Zákazník, který je s nakupovanými produkty a poskytovanými službami spokojený, se k dané organizaci vrací, nakupuje u ní pravidelně nebo více a podává reference o svých zkušenostech ostatním potenciálním zákazníkům.

Důvodů, proč hodnotit spokojenost zákazníků, se dá nalézt velké množství. Mezi hlavní z nich patří dopad spokojenosti zákazníků na finanční výsledky jednotlivých podniků. Organizace očekávají od svých klientů opakované nakupování a předpokládají příliv nových zákazníků, což přináší zvýšení prodeje a zisku a v důsledku toho i růst tržního podílu a konkurenční pozice.

Dalším důvodem pro sledování spokojenosti je vytvoření měřítka pro srovnávání firem a nástroje pro předpovídání trendů.

## **1.2 Definice spokojenosti zákazníka a spotřebitelské hodnoty**

### **1.2.1 Spokojenost zákazníka**

Spokojenost zákazníka závisí na tom, jaká je skutečná užitná hodnota koupeného výrobku vzhledem k zákaznickovému očekávání. Spokojenost může být obecně definována jako subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání. Ty jsou podmíněny jednak zkušenostmi a očekáváním a jednak osobností a prostředím.

Z teoretického hlediska vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu, která spočívá ve stanovení očekávání zákazníka o užtku produktu a jeho parametrech a následného srovnání se zkušeností po nákupu. Pokud je skutečná hodnota výrobku vyšší než očekávaná hodnota, je zákazník spokojen a roste pravděpodobnost opakovaného nákupu, v opačném případě je zákazník nespokojen<sup>1</sup>.

Snahou mnoha podniků bývá dosahování nadstandardní spokojenosti zákazníka, protože pouze průměrně spokojení zákazníci bývají také ochotni nakupovat obdobné nebo dokonalejší výrobky od konkurenčních podniků. Vysoce spokojení zákazníci naopak nemívají zájem

---

<sup>1</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006. str. 190

vyměnit své současné výrobky za lepší od jiných organizací. Vysoké uspokojení vytváří u zákazníka věrnost organizaci a emocionální vztah k jeho značce.

Vysoké spokojenosti zákazníků lze dosahovat snížením cen nebo zvýšením kvality služeb, avšak výsledkem bývá pokles zisku. Společnost může zisk zvýšit, aniž sníží uspokojení zákazníků tím, že zlepší proces výroby nebo vloží své finanční prostředky do zdokonalení produktů.

### **1.2.2 Očekávání a věrnost zákazníka**

Vytváření očekávání u zákazníků je závislé na mnoha faktorech, jako jsou dosavadní zkušenosti, doporučení a rady přátel, sliby prodejců a propagační materiály. Pokud organizace vyvolá svými informacemi příliš velká očekávání, může se jí lehce stát, že bude zákazník výrobkem zklamán. Avšak jestliže vzbudí mírná očekávání, může si být téměř jistá, že zákazník bude s koupí výrobku velice spokojen.

Rozhodnutí zákazníka zůstat věrný jedné společnosti nebo ji opustit je ovlivňováno řadou ukazatelů. Zásadou k dosažení vysoké věrnosti zákazníka je poskytování vysoké spotřebitelské hodnoty, která se netýká pouze jedné vlastnosti produktu. Jedná se o představu toho, jaký užitek může zákazník získat z přijetí nabídky a ze svého vztahu s dodavatelem. Nabídka značky musí také slibovat, že zákazník ve svých očekáváních nebude zklamán. Schopnost společnosti dodržet svůj slib záleží na tom, jak moc je schopna ovládat svůj hodnotově distribuční systém, který zahrnuje všechny komunikační a distribuční prostředky, jež se podílejí na představení a dodávce nabídky zákazníkovi.

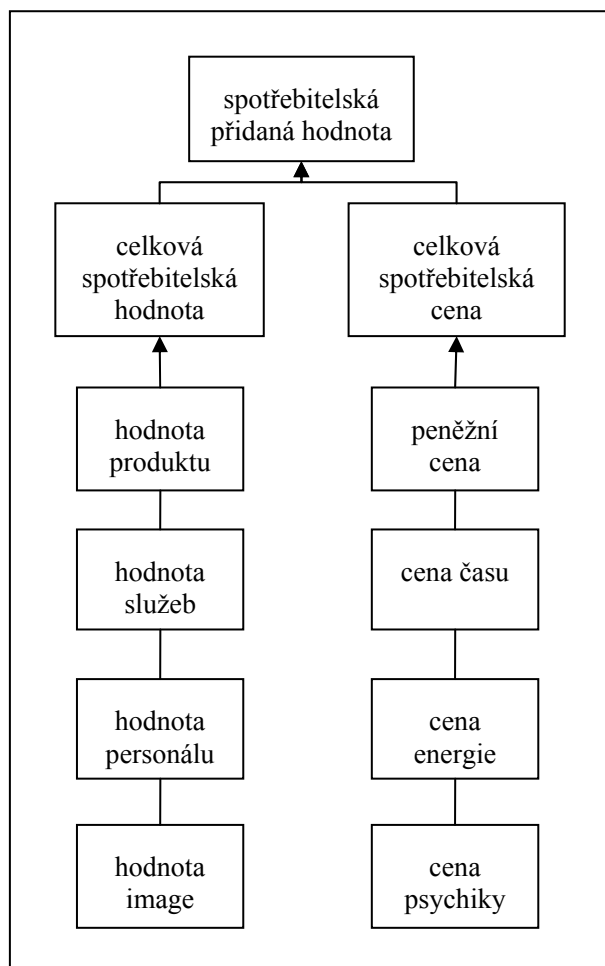
Při zjišťování očekávání a spokojenosti zákazníků je také třeba soustavně sledovat, jak si počíná konkurence.

### **1.2.3 Spotřebitelská hodnota**

Klíčovým faktorem spokojenosti zákazníka je spotřebitelská hodnota. Takzvaná spotřebitelská přidaná hodnota je dána rozdílem nebo též podílem mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou a celkovou spotřebitelskou cenou.

Celková spotřebitelská hodnota je tvořena souborem užitků, které zákazník od určitého výrobku očekává. Mezi tyto uvažované hodnoty, které jsou posuzovány, patří produkt samotný, doprovodné služby, personál nebo image firmy.

Celková spotřebitelská cena představuje soubor „cen“, které musí zákazník vynaložit na hodnocení, získávání a užívání produktu. Tento pojem je obsáhlejší, než je cena peněžní. Adam Smith kdysi dospěl k tomuto poznání: „*Reálná cena čehokoliv je dána veškerou námahou a potížemi s jeho získáváním*“. Zahrnuje tedy také cenu psychiky, cenu času a cenu energie.



### 1.1- Složky hodnoty očekávané zákazníkem

Zdroj: Kotler, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001. Str. 50

### 1.3 Získávání a udržování si zákazníka

V dnešní době je velice těžké zákazníka potěšit. Ten je chytřejší, mnohem citlivější na ceny, méně velkorysý a náročnější při volbě zboží z velké konkurenční nabídky než tomu bylo v minulosti.

### 1.3.1 Získávání zákazníka

Pokud je snahou společnosti dosahovat vyšších prodejů a zisků, musí vyčlenit mnoho času a peněz na vyhledávání zákazníků nových. K tomu jsou potřebné značné dovednosti, které se týkají problémů jako například jak přitahovat pozornost zákazníků, jak ovlivňovat jejich potřeby nebo jak působit na jejich kupní rozhodování. Pro získání pozornosti využívají organizace reklamu, kterou oslovují možné uživatele. Rozesílají reklamní nabídky a jejich telefoničtí operátoři podávají informace o nových produktech. Každý, kdo jeví určitý zájem, se stává potencionálním zákazníkem. Dále je nutné ovlivnit následné rozhodování skupin potenciálních zákazníků, které jsou pro společnost nejvíce zajímavé. Na ty je třeba se soustředit a vyvolat v nich pocit vhodnosti a nutnosti koupě prezentovaného produktu především prostřednictvím specificky zaměřené propagace a jednotlivého informování a přesvědčování.

### 1.3.2 Ztracený zákazník

Schopnost přilákat nové zákazníky je nedostačující. Společnosti si je musí dokázat udržet. Mnoho podniků trpí tím, že sice neustále přitahují nové zákazníky, ale řada z nich opět odchází. Proto tedy musejí zaměřit velkou pozornost na podíl zákazníků, kteří podnik opustili. Snížení stupně odchodu zákazníků lze docílit následujícími kroky<sup>2</sup>.

Jako první krok musí společnost nejdříve určit a poté vyhodnocovat míru udržení zákazníků. Příkladem může být podíl obnovených předplatných u časopisu.

Za druhé, musí společnost rozeznat příčiny ztráty zákazníků a najít takové, které je schopna omezit. K nejčastějším příčinám se řadí vysoké ceny, ztráta uspokojení z výrobku nebo malá pozornost dodavatele, které je však možné eliminovat. Nic se ale nedá udělat pro zákazníky, kteří se přestěhovali do jiného regionu.

Jako třetí krok si společnost musí umět spočítat, jak vysoká bude ztráta v důsledku odchodu zákazníka. Ta by se měla rovnat jeho celoživotní hodnotě, jež odpovídá současné hodnotě zisku získaného po období, po kterou by byl danému podniku věrný a po kterou by nedošlo k jeho předčasnému odchodu.

Ve čtvrtém kroku společnost musí určit, jak vysoké budou náklady na snížení stupně odchodu zákazníků. Bude-li toto snížení stát méně než by byly ztráty z předpokládaného odchodu zákazníků, je důležité tyto náklady vynaložit.

---

<sup>2</sup> Kotler, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001. str. 62

A nakonec při pátém kroku nestačí pouhé tradiční naslouchání zákazníkům. Dnes je řada způsobů, kterými mohou být společnosti neustále informovány o spokojenosti zákazníků s produkty a službami. Může to být používání různých on-line systémů, anebo také využívání speciálních zaměstnanců, kteří hovoří se zákazníky o jejich zkušenostech s koupí a užíváním výrobků a tyto informace následně předávají vedení společnosti.

### 1.3.3 Udržování zákazníka

Jak již bylo zmíněno, většina podniků se bohužel věnuje umění získávat zákazníky nové namísto toho, aby se soustředily na udržování zákazníků stávajících. Přednost je dávana zejména dosahování vysokých prodejů a zisků než vytváření vztahů, více důrazu je kladeno na prodejní aktivity místo investování stálých zákaznických hodnot. Přitom je potřebné trvale pečovat o zákaznickou věrnost.

Klíčem pro udržování zákazníků je právě jejich spokojenost. Velmi spokojený zákazník je věrný po delší dobu, nakupuje více nových a dokonalejších výrobků, s uznáním se zmiňuje o výrobcích podniku, zaměřuje méně pozornosti na výrobky konkurence, je méně citlivý vůči cenám, dává podniku náměty na zdokonalení výrobků a služeb a šetří společnosti náklady a čas tím, že nepotřebuje tolik informací jako nový zákazník.

Význam spokojenosti zákazníků je v tomto případě velmi dobré si neustále uvědomovat a připomínat.

K zásadním poznatkům se zde řadí tyto skutečnosti<sup>3</sup>:

- Získání nového zákazníka je pětkrát více nákladné než udržení zákazníka stávajícího.
- Odlákání zákazníka od konkurence je velice těžké.
- Každým rokem odchází od společností okolo 10 % zákazníků.
- Při snížení odchodu zákazníků o 5 % lze docílit nárůstu zisku o 25 až 85 %.
- Zisk, který je spojen se zákazníky, vzrůstá s prodlužováním doby jejich věrnosti.

Udržet si stávajícího zákazníka je možné dvěma způsoby. První z nich se týká vybudování bariér, které by bránily jeho odchodu. Téměř ve všech případech zákazníci nezmění dodavatele, pokud by museli vydat nějaké počáteční kapitálové náklady, ztratili by

---

<sup>3</sup> Kotler, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001. str. 65

poskytované věrnostní slevy nebo by přišli o velké množství času při zkoumání jiných výrobků. Druhým a lepším způsobem je poskytovat zákazníkovi vyšší uspokojení. Společnosti se potom snaží své zákazníky co nejlépe poznat, obsluhovat a vytvořit s nimi silné vztahy. Pro konkurenční podniky je totiž nesnadným úkolem přilákat spokojené zákazníky, jestliže je chtějí získat pouze pomocí propagačního přemlouvání nebo nižších cen.

#### **1.4 Zákaznický servis**

Velmi často bývá složité jasně určit, kde končí zboží a kde již začíná služba. V současnosti je většina výrobků spojena s nějakou službou. Tyto služby doprovází jak nákup samotný, tak i fázi přednákupní a fázi ponákupní. Výsledná spokojenost zákazníka tedy zahrnuje nejen užitek z daného výrobku, ale i uspokojení plynoucí z těchto služeb.

Množství produktů, u nichž posiluje složka služby na úkor výrobku, se neustále zvyšuje. Přístup mnoha společností k odlišení od konkurence spočívá ve vytvoření úplně jiné kategorie „péče o zákazníky“, a to v automatickém propojení nabízeného výrobku se systémem doplňkových služeb, které si zákazník kupuje spolu s výrobkem. Příkladem může být pořízení nového vozu, se kterým si zákazník kupuje i bezplatné výměny oleje, bezplatná mytí, odtahy a mnoho dalších výhod.

## 2 Postupy a modely hodnocení spokojenosti

### 2.1 Měření spokojenosti

V dnešní době se kvalita produktů neustále zvyšuje a sjednocuje, což je způsobeno rostoucí konkurencí s následnou nasyceností trhu. Racionálních rozhodnutí ke koupi neustále ubývá a přibývá složitěji měřitelných důvodů psychologických. Avšak určitá skupina zákazníků je již unavena nabídkami a výběrem z přibývajících nových produktů a proto se od určitého věku začíná uchýlovat ke zvyklostnímu chování. Těchto skutečností je potřeba využít a vytvořit kvalitní systém permanentního měření spokojenosti.

Pro stabilní měření hovoří také fakta z výzkumů o chování spokojených zákazníků. Pouze 4 % zákazníků si postěžuje, zbytek odchází. A devět z deseti nespokojených zákazníků to řekne ve svém okolí<sup>4</sup>.

Lze konstatovat, že výzkumy spokojenosti budou v budoucnu stále obtížnější. Jak již bylo řečeno, na rozvinutých trzích se rychle nasycuje oblast základních potřeb a přírůstky se dají očekávat zejména v oblasti potřeb individuálních. Kvalita i funkce produktů jsou mezi konkurenty sjednocené a to směřuje k omezování racionálního kupního chování a naopak k podpoře chování impulzivního, u kterého rozhoduje móda, obal, design a často hlavně komunikace. Pro výzkumy spokojenosti to znamená zaměřit pozornost na zkoumání zákaznickova podvědomí a jeho skrytých motivů, což přinese větší nároky na výběr metod a odborníků pro výzkumy.

### 2.2 Modely měření spokojenosti

Existují dva základní modely měření spokojenosti zákazníků – makro modely a mikro modely. Makro modely spojují dohromady různé parametry vztahu klienta a společnosti v tzv. „síti vztahů“. Těmito parametry mohou být například image, hodnota produktu, kvalita produktu nebo chování při vyřizování stížností. Mikro modely se potom zaměřují na detailní analýzu těchto jednotlivých parametrů.

Důležitost a význam problematiky spokojenosti zákazníků jsou natolik široce uznávány, že mnoho zemí zavedlo Národní index spokojenosti zákazníků (NIZS) pro provádění analýzy úrovně spokojenosti dosahované různými společnostmi. Tento index poskytuje hlubší poznání

---

<sup>4</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006. str. 193



vztahu mezi zákazníkem a společností s cílem získat poznatky pro plánování a zavádění lepších podnikových programů spokojenosti.

Mezi nejznámější národní indexy spokojenosti zákazníků (makro modely) se řadí tyto<sup>5</sup>:

- Švédsko – „The Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB)“,
- Německo – „The Deutsche Kundenbarometer (DK)“,
- USA – „The American Customer Satisfaction Index (ACSI)“,
- Evropa – „The European Customer Satisfaction Index (ECSI)“,
- Norsko – „The Norwegian Customer Satisfaction Barometer (NCSB)“,
- Švýcarsko – „The Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS)“.

Každý z těchto modelů podává jednotný přehled o preferencích zákazníků týkajících se kvality výrobků a služeb. Přímé srovnávání výsledků mezi nimi je však do určité míry omezené, jelikož využívají k měření různých parametrů a ukazatelů. I přes odlišnosti zůstávají design dotazníku a metodika výzkumu téměř totožné.

Uvedené národní indexy mají těchto šest následujících shodných charakteristik:

- Existence hranic tvořených národními specifiky či ekonomickým regionem.
- Zahnutí různých oborů či ekonomických odvětví.
- Výzkum je zpracován nezávislou organizací.
- Zainteresovanými subjekty jsou soukromé podniky i veřejné instituce.
- Zpracování periodických analýz.
- Měření jak spokojenosti, tak klíčových faktorů úspěšnosti.

---

<sup>5</sup> Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Od teorie k praxi. Národní informační středisko pro podporu jakosti. [on-line]. c2004, [cit. 1.4.2008]. Dostupné na [www: <http://www.npj.cz/publikace\\_get.asp?id\\_14=55>](http://www.npj.cz/publikace_get.asp?id_14=55)

Kromě indexu spokojenosti je také možné se setkat s KANO modelem, který je i s evropským indexem spokojenosti zákazníka podrobněji popsán v dalším textu. Vedle těchto modelů jsou používány i jiné modely zabývající se pouze jediným parametrem spokojenosti (mikro modely). Jejich hlavním měřeným parametrem bývá často kvalita produktů a služeb. Kvalita neboli jakost vyjadřuje souhrn a míru vlastností výrobku nebo služby, které slouží k naplnění daných požadavků a k maximálnímu uspokojení přání zákazníka. Tento popis kvality je definicí normy ČSN ISO 9001. Kvalita se odvíjí od očekávání klientů a od dodržování norem, které byly pro daný výrobek nebo službu stanoveny.

Normy pro systém kvality jsou následující:

- ISO řady 9000 je základní řadou norem pro systémy jakosti.
- ISO řady 14000 popisuje kritéria pro správné fungování systému environmentálního řízení.
- ISO/TS 16949 platí pro automobilový průmysl.
- HACCP je normou pro zdravotní nezávadnost potravin.
- OHSAS 18001 představuje systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

K modelům spokojenosti s kvalitou produktů a služeb patří model jakosti 4Q či model jakosti služeb – pět rozporů. Tyto jmenované modely jsou opět blíže vysvětleny v následujícím textu.

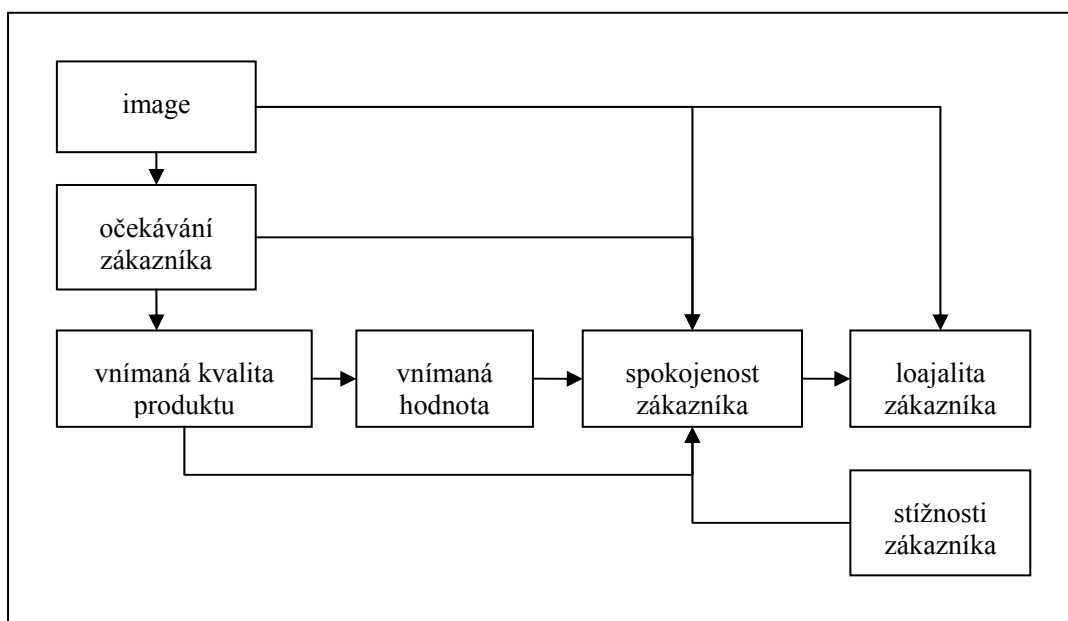
### **2.2.1 Evropský index spokojenosti zákazníka (ECSI)**

Tento princip vychází z měření celkové nebo také jinak akumulované spokojenosti, jež je ovlivněna množstvím jednotlivých faktorů spokojenosti. Tyto faktory musejí být měřitelné a je potřebné vědět, jaký mají pro zákazníka význam.

Model ECSI sleduje celkem sedm oblastí, které mají rozhodující vliv na spokojenost zákazníka. Jsou jimi<sup>6</sup>:

- image,
- očekávání,
- vnímání kvality,
- vnímání hodnoty,
- spokojenost zákazníka,
- stížnosti zákazníka,
- loajalita zákazníka.

Tyto oblasti představují sedm hypotetických proměnných, kde každá z nich je určována jistým počtem dalších proměnných. Vztahy mezi nimi je možné vyjadřovat následujícím modelem.



## 2.1 - Model spokojenosti zákazníka

Zdroj: KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006. str. 191

Image je tvořena souhrnnou hypotetickou proměnnou vyjadřující vztah zákazníka k výrobku, značce nebo společnosti. Je také základem pro analýzu spokojenosti zákazníka.

<sup>6</sup> Index spokojenosti zákazníka. Spokojenost on-line. [online]. [cit. 5.4.2008]. Dostupné na [www: <http://www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html>](http://www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html)

Očekávání se váže k představám o výrobku, které má každý zákazník individuálně. Odrážejí se v něm předchozí zkušenosti, bývá často i výsledkem komunikačních snah podniků a přímo ovlivňuje spokojenost zákazníka.

Vnímaná kvalita produktu zákazníkem neboli vnější kvalita se vztahuje nejen na produkt samotný, ale týká se také všech služeb, které produkt doplňují a které souvisejí s jeho dostupností.

Vnímaná hodnota je vázána na cenu produktu a na očekávaný užitek zákazníka. Vyjadřuje tedy poměr ceny a vnímané kvality.

Stížnosti zákazníka vyplývají z negativní nerovnováhy mezi očekáváním a výsledným užitekem produktu.

Loajalita (věrnost) zákazníka vychází naopak z pozitivní nerovnováhy očekávání a užitku. Projevuje se opakovaným nakupováním, sníženou citlivostí vůči cenám, referencemi ostatním zákazníkům a zvyklostním chováním.

Výzkum pomocí indexu spokojenosti je založen na osvědčené a propracované metodice, jejíž výsledky jsou dobře měřitelné a porovnatelné. Hodnota a význam těchto výsledků vzrůstají s délkou časové řady, po kterou se v podniku provádí měření spokojenosti zákazníka.

Mezi přínosy měření indexu spokojenosti zákazníka ECSI patří získávání kvalifikovaných podkladů a argumentů pro<sup>7</sup>:

- další zlepšování systému řízení jakosti a zákaznického servisu.
- plánování, tvorbu a prodej nových produktů.
- efektivnější práci managementu.
- marketingové rozhodování a plánování.
- průběh rozhodování a plánování na základě znalostí a ověřených faktů, nikoli na základě intuice, představ a přání.
- prezentaci výsledků vlastní práce.
- jednání o dalším financování.

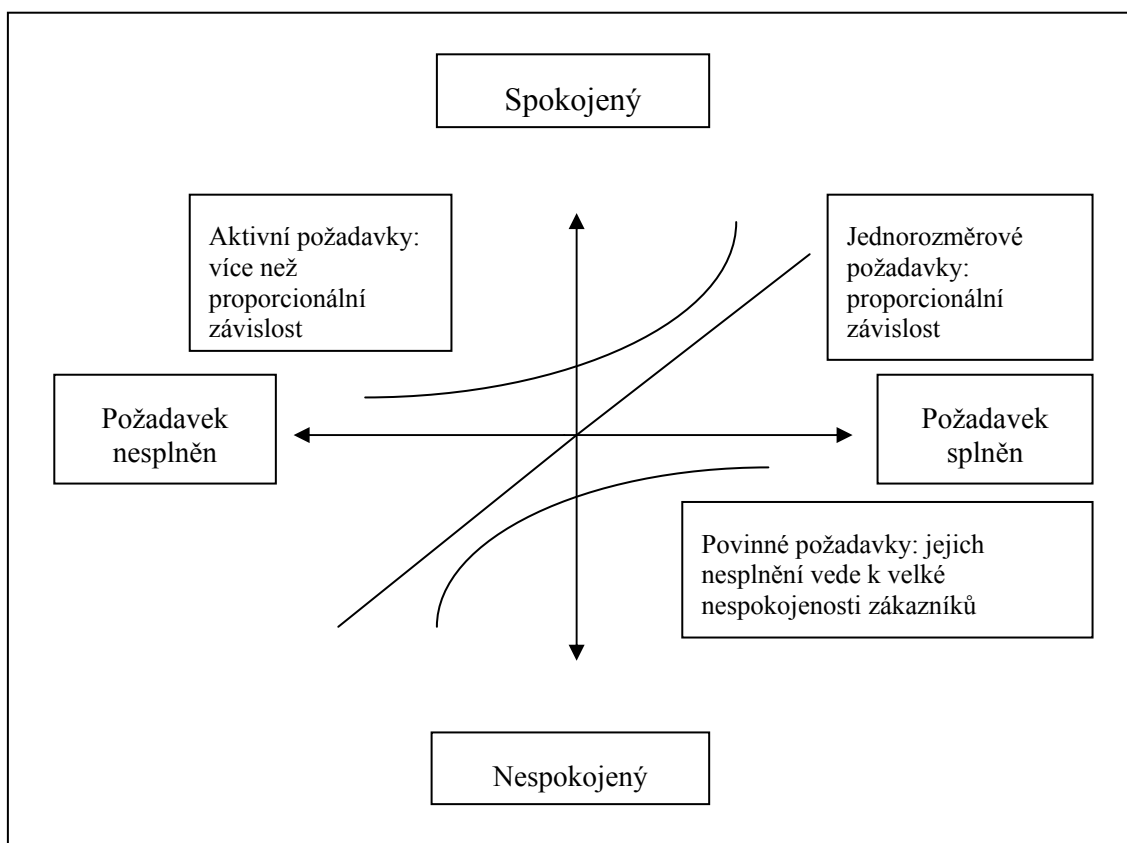
---

<sup>7</sup>Index spokojenosti zákazníka. Spokojenost on-line. [online]. [cit. 5.4.2008]. Dostupné na [www: <http://www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html>](http://www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html)

## 2.2.2 KANO model

Metoda modelu KANO je postavena na rozdělení požadavků na vlastnosti nabízeného produktu nebo služby do tří základních skupin<sup>8</sup>:

- povinné (must be): pokud tyto požadavky nejsou splněny, zákazník bude velice nespokojen. Na druhou stranu má jejich splnění jen malý vliv na spokojenost – jde o základní kritéria produktu.
- jednorozměrové (one-dimensional): u těchto požadavků lze vysledovat lineární závislost jejich naplnění a spokojenosti zákazníků – čím více je požadavek splněn, tím spokojenější je zákazník.
- atraktivní (attractive): tyto požadavky mají nejsilnější vliv na spokojenost zákazníků. Jejich naplnění vede k více než proporcionálnímu nárůstu spokojenosti zákazníků. Zároveň platí, že pokud nejsou tyto požadavky splněny, tak to nevede k nespokojenosti zákazníka.



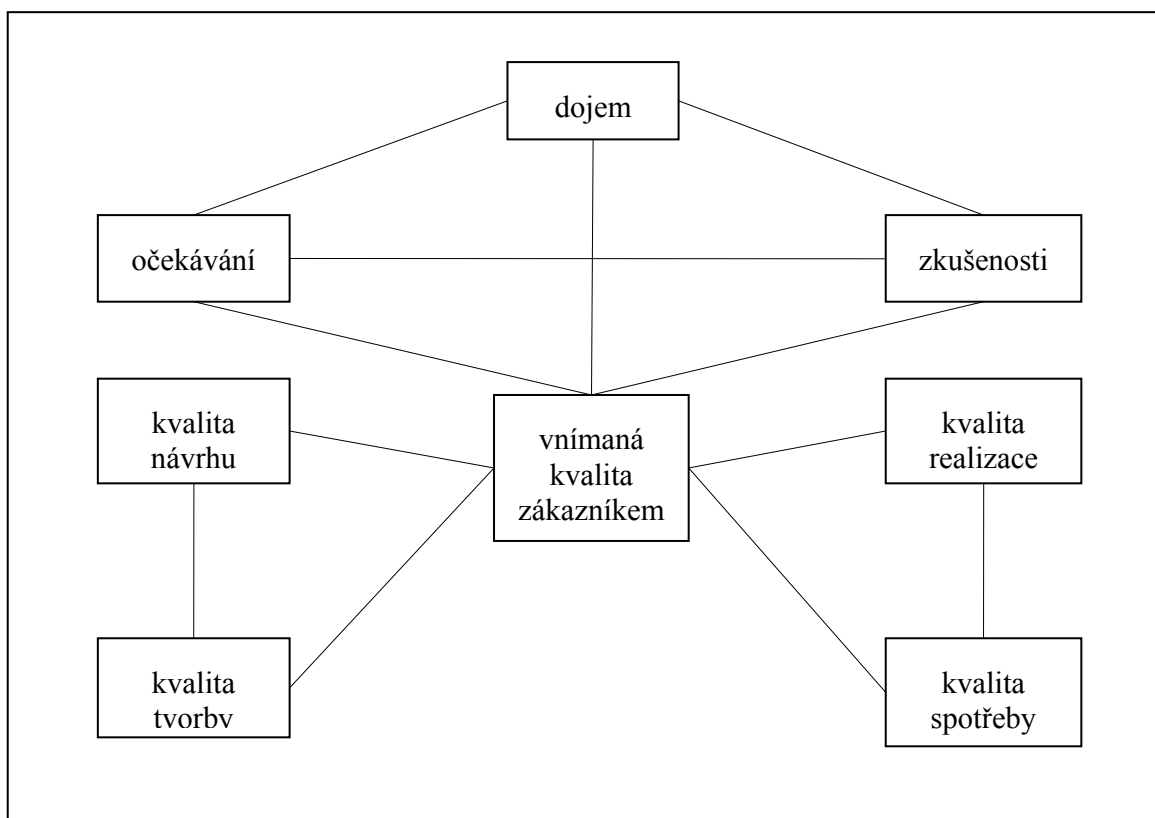
### 2.2 - KANO model

Zdroj: CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. str. 49

<sup>8</sup>CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. str. 49

### 2.2.3 Model jakosti 4Q

Tento model má svůj původ ve výrobní společnosti. Je tvořen čtyřmi faktory, kterými jsou návrh výrobku (design quality), výroba výrobku (production quality), záruky zákazníkům (delivery quality) a vztahy mezi lidmi (relations quality). V modelu je zahrnut zákazník i kvalita procesu<sup>9</sup>.



### 2.3 - Model jakosti 4Q

Zdroj: Analýza a měření kvality ve službách. Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o. [online]. [cit. 6.4.2008]. Dostupné na [www: <http://www.dashofer.cz/?wa=WWW08IX&cid=156311&uroven=0&sekce=0>](http://www.dashofer.cz/?wa=WWW08IX&cid=156311&uroven=0&sekce=0)

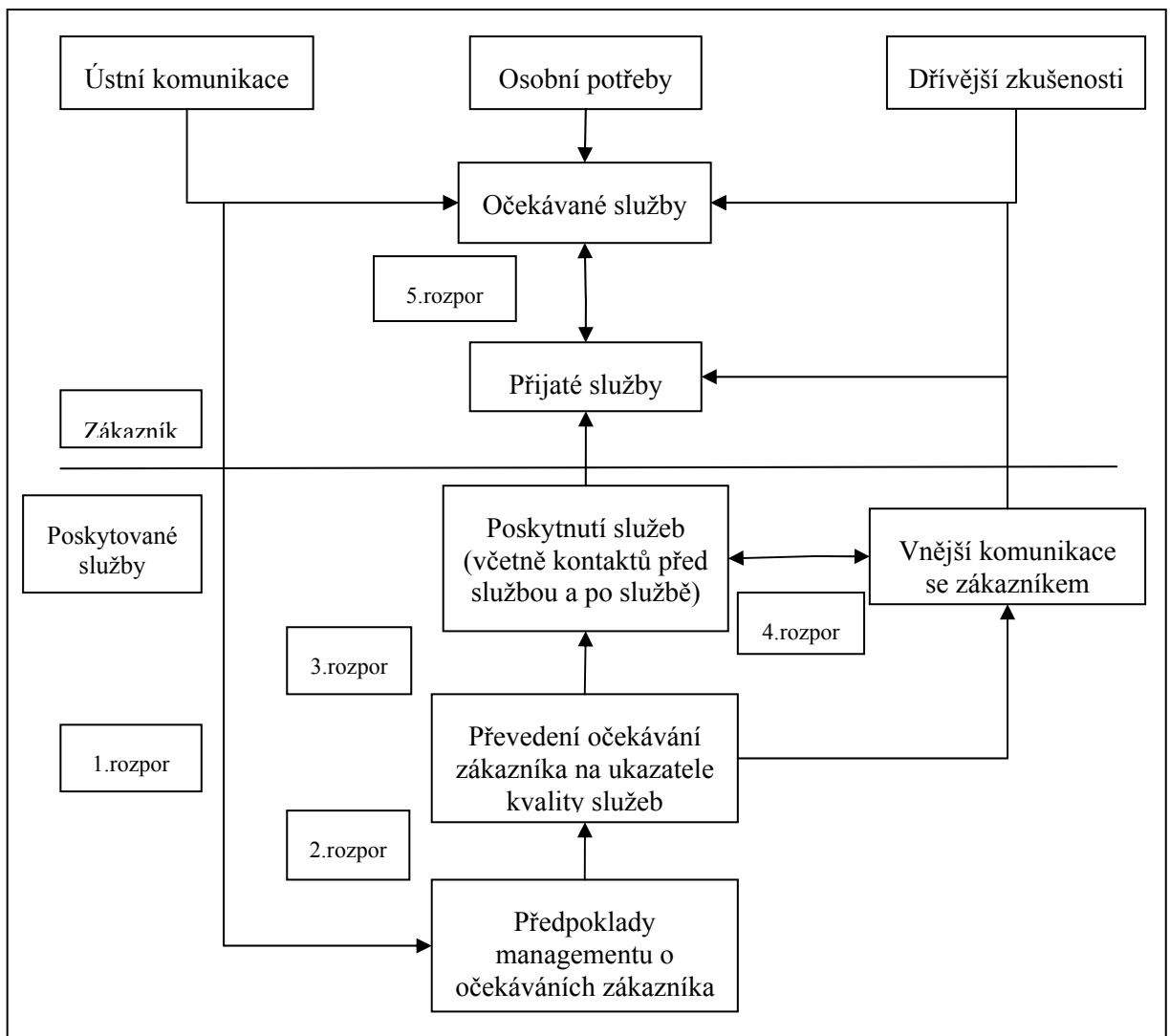
### 2.2.4 Model jakosti služeb – pět rozporů

Tento model je dílem autorů Parasuramana, Zeithamla a Berryho. Znázorňuje pět rozporů, které mohou být příčinami neúspěšně poskytnuté služby.

<sup>9</sup> Analýza a měření kvality ve službách. Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o. [online]. [cit. 6.4.2008]. Dostupné na [www: <http://www.dashofer.cz/?wa=WWW08IX&cid=156311&uroven=0&sekce=0>](http://www.dashofer.cz/?wa=WWW08IX&cid=156311&uroven=0&sekce=0)

Tyto rozpory jsou:

- mezi očekáváním spotřebitele a předpoklady managementu.
- mezi představami managementu a konkrétní jakostí služeb.
- mezi normami pro posuzování jakosti služeb a reálnými možnostmi poskytování služeb.
- mezi poskytovanou službou a vnější komunikací.
- mezi vnímáním služby a očekávanou jakostí služby.



#### 2.4 - Model jakosti služeb - pět rozporů

Zdroj: Analýza a měření kvality ve službách. Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o. [online]. [cit. 6.4.2008]. Dostupné na [www: <http://www.dashofer.cz/?wa=WWW08IX&cid=156311&uroven=0&sekce=0>](http://www.dashofer.cz/?wa=WWW08IX&cid=156311&uroven=0&sekce=0)

## 2.3 Nástroje sledování a vyhodnocování spokojenosti

Mezi nejčastěji používané nástroje sledování a vyhodnocování spokojenosti zákazníků patří tyto následující<sup>10</sup>:

- Průzkumy spokojenosti zákazníků
- Výzkum motivace
- Systémy stížností a návrhů
- Fiktivní nakupování (mystery shopping/calling)
- Analýza ztracených zákazníků

### 2.3.1 Průzkumy spokojenosti zákazníků

Prozíravé organizace sledují trendy ve spokojenosti i v loajalitě zákazníků pomocí pravidelných a systematických průzkumů. Průzkumy jsou velmi účinné při odhalování příčin spokojenosti či nespokojenosti. Většinou bývají prováděny prostřednictvím telefonického, písemného či online dotazování. Zároveň se získáváním uvedených informací je vhodné zjišťovat, jak je pravděpodobné, že si zákazník opět koupí výrobek stejné společnosti nebo že doporučí daný výrobek další osobě. Vysoký stupeň očekávaných referencí svědčí o vysoké úrovni zákaznické spokojenosti.

### 2.3.2 Výzkum motivace

Výzkum motivace je využíván jako úvodní krok pro vytvoření uceleného systému sledování spokojenosti a loajality zákazníků a později slouží k zjišťování předností a nedostatků tohoto podnikového programu. Základním principem výzkumu motivace je uskutečňování skupinových diskusí či hloubkových rozhovorů jak se zaměstnanci společnosti, tak se zákazníky. Cílem je získání představy o funkčnosti stávajícího programu spokojenosti.

### 2.3.3 Systémy stížností a návrhů

Zákaznický orientované společnosti umožňují svým zákazníkům snadné předávání stížností a návrhů. Jejich snahou je odhalování problémových oblastí v organizaci tím, že pobízejí zákazníky, aby se vyjádřili, kdykoli se cítí nespokojeni. Systémy stížností a návrhů používají jakoukoli formu kontaktu telefonického, písemného či online. Tento způsob přináší

---

<sup>10</sup>Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Od teorie k praxi. Národní informační středisko pro podporu jakosti. [on-line]. c2004, [cit. 1.4.2008]. Dostupné na [www: <http://www.npj.cz/publikace\\_get.asp?id\\_14=55>](http://www.npj.cz/publikace_get.asp?id_14=55)



společnostem cenné podněty a umožňuje jim velmi rychle řešit a odstraňovat vzniklé problémy. Jde o nejlevnější metodu sledování spokojenosti zákazníků, neboť zákazníci sami společnosti kontaktují.

#### **2.3.4 Fiktivní nakupování (mystery shopping/calling)**

Podniky si mohou najímat osoby, které reprezentují potenciální kupce, a zjistit tak řadu užitečných poznatků o silných a slabých stránkách prodeje svých i konkurenčních produktů. Tito fiktivní zákazníci mohou předstírat i fiktivní problémy, například si stěžovat na nedostatečný úklid pokojů v hotelu, a sledovat potom, jak si se stížností poradí personál. Podniky nemusejí najímat pouze fiktivní zákazníky, i její manažeři mohou sestoupit shora a podívat se, jak se prodávají jejich a konkurenční výrobky. Tím získají informace „z první ruky“. Stejně tak mohou využít telefonu pro „sdělování fiktivních stížností“ a pozorovat, jak na ně zaměstnanci reagují.

#### **2.3.5 Analýza ztracených zákazníků**

Společnosti by měly vyhledávat zákazníky, kteří přestali nakupovat určité výrobky, nebo dokonce přešli ke konkurenci, aby zjistili důvody tohoto stavu. Je důležité znát postoje zákazníků, kteří od firmy odcházejí. Neméně významné je i sledování vývoje podílu ztracených zákazníků z celkového počtu zákazníků, jehož růst jednoznačně podává důkaz o poklesu zákaznické spokojenosti. Tento přístup bývá často složitý z hlediska času i peněz, neboť nalezení a zkontaktování ztracených zákazníků bývají komplikované.

## 3 Využití výzkumů spokojenosti zákazníka

### 3.1 Tvorba podnikových programů spokojenosti zákazníka

Výzkumy spolu s ostatními nástroji sledování spokojenosti jsou používány k vytváření kvalitních systémů pravidelného vyhodnocování spokojenosti klientů neboli podnikových programů spokojenosti. Vznik takového programu však neobsahuje jenom výzkum samotný, který pouze určí, kam by měla být soustředěna hlavní pozornost. Aby bylo dosaženo dlouhodobých zlepšení, musí být velmi často provedeny základní přeměny v celé společnosti zahrnující i školení zaměstnanců nebo změny firemní kultury. Výsledek by měl do budoucna zajistit vyšší podíl na trhu, prvotřídní ceny, silnější reputaci značky, šťastnější personál a také spokojenější zákazníky.

Využití výzkumů zákaznické spokojenosti jde až za hranice výzkumu samotného a je vždy úspěšné jedině s podporou hlavního vedení celé společnosti.

Existuje šest částí programu spokojenosti zákazníka<sup>11</sup>:

- Koho se dotázat?
- Co měřit?
- Jak by dotazování mělo být prováděno?
- Jak by měla být spokojenost měřena?
- Co vlastně naměřené hodnoty znamenají?
- Jak nejlépe využít výzkumů spokojenosti zákazníka?

#### 3.1.1 Koho se dotázat?

Již první část programu patří k těm nejsložitějším. Pravidlem, neustále připomínaným v marketingovém výzkumu, je zeptat se správné osoby na správnou otázku.

Některé produkty a služby jsou vybírány a užívány jedinci, kteří jsou jen málo ovlivněni ostatními. Příkladem takového produktu může být značka cigaret. Její volba je velice subjektivní a je tedy jasné, kdo by měl být dotázán za účelem zjištění spokojenosti s danou značkou. V ostatních případech už to takto jednoduché není. Problém nastává u rodičů s dětmi

---

<sup>11</sup> HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Brno : Computer Press, 2003. str. 162

při nakupování dětských výrobků. Zde si již nedá určit, zda se zeptat na spokojenost osoby, která tento výrobek kupuje, či osoby, která tento výrobek užívá nebo konzumuje. Ještě více komplikovaná jsou rozhodnutí, na koho se obrátit s dotazem, v rámci trhu organizací, protože je zde vždy hned několik osob v rozdílných funkcích a s rozdílnými úlohami, které se mohou k dané problematice vyjádřit.

Další potíže se mohou objevit i tam, kde jsou výrobky prodávány ještě přes zprostředkovatele. Dobrý program spokojenosti by měl zahrnovat alespoň ty nejvíce důležité skupiny klientů, kam patří jak koncoví zákazníci, tak i distributoři.

V této části programu musí být také vybrán vzorek klientů, u nichž bude dotazování prováděno. Je zde rozhodováno o způsobu stanovení vzorku a jeho velikosti. Výběr se uskutečňuje ze zákazníků, kteří u společnosti nakoupili její výrobky či využili jejích služeb. Pokud to čas i rozpočet umožní, nebo je počet zákazníků malý, lze se dotázat všech klientů.

### **3.1.2 Co měřit?**

Ve výzkumech spokojenosti zákazníka jsou hledány názory respondentů na rozdílné problémy, které se týkají úrovně obecné (jak jste obecně spokojený se společností XY s.r.o.?) nebo úrovně detailní (jak jste spokojen s dodržováním termínů?). Názory klientů vyjadřují, jak si společnost podle nich vede a jak se může zlepšit.

Na názory na problémy obecné roviny se dotazuje většina výzkumů spokojenosti zákazníka a ty může zjišťovat těmito otázkami:

- Jak jste celkově spokojený se společností XY?
- Jak moc je pravděpodobné nebo nepravděpodobné, že u společnosti XY znovu nakoupíte?
- Jak moc je pravděpodobné nebo nepravděpodobné, že společnost XY doporučíte příteli nebo kolegovi?

Otázky na atributy detailní úrovně se u každé společnosti liší a mezi ně mohou patřit například tyto:

- Týkající se výrobku
  - kvalita,
  - životnost,
  - vzhled,
  - trvalost kvality,
  - možnost zpracování,
  - škála produktu.
- Týkající se dodávky
  - včasnost,
  - rychlost,
  - úplnost.
- Týkající se ceny
  - tržní cena,
  - celkové náklady užití,
  - hodnota peněz.
- Týkající se personálu a služeb
  - zdvořilost ze strany prodejního personálu,
  - dostupnost obchodního zástupce,
  - znalosti obchodního zástupce,
  - spolehlivost zpětných telefonátů,
  - přátelskost prodejního personálu,
  - řešení stížností,
  - zodpovědnost při řešení problémů,
  - poprodejní služby,
  - technický servis.

- Týkající se společnosti
  - reputace,
  - jednoduchost provozu,
  - preciznost, srozumitelnost faktur,
  - včasnost faktur.

### 3.1.3 Jak by mělo být dotazování prováděno?

Dotazování jako metoda kvantitativního výzkumu poskytuje nejspolehlivější náhled na spokojenost klientů. Jeho smyslem je zadávání otázek respondentům, jejichž odpovědi tvoří podklad pro získání požadovaných primárních údajů. Výsledky dotazování umožňují porovnávat dva problémy a zachycují postup změn za určitou dobu. Svou hodnotu mají i jiné indikátory spokojenosti, ale ty většinou nebývají schopny zajistit všechny potřebné informace a proto jsou samy o sobě nedostačující.

Dotazování je možné provádět různými způsoby. Setkáváme se s dotazováním osobním, písemným, telefonickým a elektronickým. Každý z těchto typů je vybírán na základě mnoha faktorů, jako jsou téma, doba dotazování, cílová skupina respondentů aj. Zvolení daného typu také určuje, jak bude vypadat dotazník. V praxi se většinou jednotlivé typy kombinují. Spolu s výhodami, nevýhodami a typickým využitím jsou přehledně uvedené v tabulce 3.1.

Tabulka 3.1 - Výhody, nevýhody a typická použití různých metod sběru dat

Metoda	Výhody	Nevýhody	Typická využití
Osobní dotazování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schopnost navázání vztahu a udržení pozornosti respondenta,</li> <li>• možnost zodpovězení dotazů,</li> <li>• možné použití ilustrovaných karet,</li> <li>• dobrá odezva na otázky s otevřeným koncem,</li> <li>• možnost požádání respondenta o vytvoření nutné odezvy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nákladné pro populaci celostátně roztroušenou,</li> <li>• zabere delší dobu jej provést, kvůli celkové logistice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pro klíčové zákazníky tam, kde jsou zákazníci geograficky nakupeni,</li> <li>• kde je produkt složitý.</li> </ul>
Telefonické	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízké náklady,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pro respondenty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velmi využívané</li> </ul>

Metoda	Výhody	Nevýhody	Typická využití
dotazování	<ul style="list-style-type: none"> <li>vysoká kontrola úrovně rozhovoru,</li> <li>vysoká kontrola vzorku,</li> <li>možnost se zeptat na hodnocení za použití jednoduchých stupnic,</li> <li>rychlý vzestup práce v terénu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nudné, obsahuje-li dotazník tucty atributů k ohodnocení,</li> <li>je těžké některé spotřebitele zastihnout,</li> <li>není možné použít ilustrace.</li> </ul>	ve výzkumech na trzích organizací.
Písemné/ elektronické dotazování	<ul style="list-style-type: none"> <li>jednoduché provedení i pro samotné výzkumníky,</li> <li>nízké náklady,</li> <li>respondenti mohou dotazníky vyplnit, až se jim to hodí,</li> <li>jednoduché otázky,</li> <li>možnost zařazení ilustrací.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nízká úroveň odpovědí,</li> <li>chabá odezva na otevřené odpovědi,</li> <li>neporozumění otázkám,</li> <li>upoutá spokojenost velmi spokojených nebo velmi nespokojených respondentů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tam, kde existuje k produktu silný vztah,</li> <li>kde je silný vztah ke společnosti,</li> <li>kde se lidé cítí zavázání dotazník vyplnit.</li> </ul>

Je-li výzkum prováděn po telefonu nebo osobním rozhovorem, zvýší se ochota respondenta spolupracovat tím, že je mu v úvodním projevu vysvětlen účel tohoto výzkumu nebo mu je zaslán průvodní dopis s tímto vysvětlením.

Při plánování průběhu akce by mělo být promyšleno, zda bude odhalena totožnost organizace, pro kterou je výzkum prováděn. Pokud se otázky týkají konkrétní společnosti nebo výrobku, je zřejmé, že tak musí být učiněno. Avšak obsahuje-li výzkum několik konkurenčních značek, zkusilo by jejich odhalení výsledky.

### 3.1.4 Jak by měla být spokojenost měřena?

Zákazníci vyjadřují spokojenost mnoha způsoby. Jsou-li spokojeni, obvykle neříkají nic, ale opakovaně se vrací nebo nakupují. Jsou-li požádáni, aby vyjádřili svou spokojenost s výrobky a službami, často v otevřených odpovědích používají výrazy typu potěšen, extrémně spokojený, velmi nespokojený atd. Sbíráni takového množství různých výrazů by mohlo být u velkého vzorku až nemožné. Tento problém je řešen tím, že respondenti hodnotí výrobky či služby pomocí verbálních nebo číselných stupnic.

Běžně jsou používány číselné stupnice čítající pět, sedm nebo deset úrovní, kde nejnižší číslo představuje hlubokou nespokojenost a číslo nejvyšší je odrazem maximálního uspokojení, či naopak nejnižší hodnota náleží maximální spokojenosti a nejvyšší hodnota vyjadřuje značnou nespokojenost. Popisy jednotlivých úrovní spokojenosti na verbálních stupnicích bývají pro pochopení a usnadnění hodnocení stručné. Poté, co jsou dané stupně respondentům vysvětleny, mohou jednoduše vyjádřit svůj názor zadáním čísla nebo slovního výrazu.

Měření spokojenosti je ale jenom částí celé práce. Také je zapotřebí zaznamenat důležitost a očekávání zákazníků, s jakou se dívají na jednotlivé atributy výrobků nebo služeb. Měření představy o důležitosti bývá komplikovanější než měření spokojenosti. Mnoho lidí nedokáže určit nebo si přiznat, co je pro ně vlastně důležité. Spotřebitelé neplýtvají časem, aby zjistili, proč určité věci dělají, jejich názory se mění a nemusí být schopni rychle odpovědět a určit ovlivňující faktory.

K měření důležitosti bývá používáno stejných stupnic. Získání hodnocení důležitosti jednotlivých atributů může z pohledu jednotlivých podniků poukázat i na větší vliv méně podstatných faktorů, jako jsou přátelský přístup personálu nebo síla značky, jež lidé neumí ohodnotit či zahrnout do odpovědi.

### **3.1.5 Co naměřené hodnoty znamenají?**

Bodová ohodnocení, kterých je při výzkumu dosaženo, slouží ke zjištění již uvedeného indexu spokojenosti zákazníka. Tato ohodnocení spokojenosti vytváří s každým jednotlivým faktorem kategorickou tabulku silných a slabých stránek. Její interpretace může vypadat následujícím způsobem:

Počet bodů přes 8 z 10	- vede trh, excelentní dodavatel
Počet bodů 7-8 z 10	- dostačující, ale potřebuje pozornost
Počet bodů menší než 7 z 10	- dostatečný důvod pro znepokojení, společnost téměř jistě ztratí podíl na trhu

Princip, který zde platí v boji o zákaznickou spokojenost, je takový, že střední hodnotou není bodový počet 5 z 10, ale 8 z 10. Zvýšit hodnocení nad 8 stojí tolik úsilí, jako dostat oněch 8 bodů.

Není dobré se za každou cenu snažit o uspokojení všech klientů, stejně tak jako všechny produkty nesměřují ke všem zákazníkům. Záleží na tom, aby společnost dosahovala vysoké

úrovně spokojenosti v oblastech, které jsou pro ni podstatné. Cílem by tedy mělo být získat v těchto oblastech skóre 9 nebo 10 bodů od poloviny až třetiny koncových zákazníků.

### **3.1.6 Jak nejlépe využít výzkumů spokojenosti zákazníka?**

Žádná společnost nemůže plně uspokojit své klienty, pokud program není zcela podporován jejím vedením. Tím není myšlena jenom podpora studie spokojenosti, ale i skutečný zájem o zákazníky.

Měřený index spokojenosti zákazníka je pouhým momentem v čase. Také názory lidí a výkony společností se mění postupem doby. Proto sledování spokojenosti musí probíhat neustále. Prováděné výzkumy mohou být měřítkem pro společnosti samotné a jsou-li měřeny i výkony konkurenčních podniků, jsou tak získávány i hodnoty relativních výkonů. V tomto případě je však nutností navrhnout výzkumy tak, aby přesně ukázaly skutečné rozdíly mezi dvěma studiemi.

Při realizaci těchto výzkumů musí být dodržovány požadavky na strukturu dotazníku a velikost i výběr vzorku. Dotazník musí zůstat stejný, aby nevznikaly pochybnosti o tom, že odpovědi se mění vlivem rozdílných otázek. Vzorek pro každý výzkum musí být dostatečně veliký, aby zajistil spolehlivou základnu, a výběr vzorku musí odrážet dřívější výzkumy, aby byly srovnávány podobné věci.

Výzkum spokojenosti zákazníka může být propojen i s výzkumem spokojenosti zaměstnanců. Důvod je zde zcela zřejmý. Spokojeným zaměstnancům totiž nečiní takové potíže pracovat tvrději a více se snažit o dosahování vyššího uspokojení klientů. Zkoumání jejich názorů může také zjistit, jak si sami zaměstnanci myslí, že spotřebitele uspokojují.

## **3.2 Vyvíjení plánů silných a slabých stránek**

Účelem výzkumů spokojenosti zákazníka je dosáhnout většího uspokojení z výrobků a služeb, a přesto bývá na zákazníky často zapomínáno. Tento fakt vyvolává zdání, že proces sběru dat je jednodušší než následné podnikání kroků ke zlepšení.

V každém výzkumu spokojenosti zákazníka se vyskytuje nějaké možné rychlé řešení, mající okamžitý efekt. Ovšem z dlouhodobého hlediska je třeba provést změny v kultuře společnosti, jež jsou složitější.



K dosažení trvalých vylepšení jsou vyvíjeny akční plány, které se snaží eliminovat slabé stránky a vyzdvihují ty silné. Postup zlepšení je možný v těchto pěti krocích<sup>12</sup>:

#### Krok 1: objevení mezery

- Prostudování údajů výzkumu spokojenosti zákazníka a zjištění, které faktory dostaly v porovnání s konkurencí nejmenší bodové ohodnocení.
- Věnování hlavní pozornosti problémům, jež jsou pro zákazníky zvláště důležité.
- Předpokládání, že bodová ohodnocení jsou správná a odpovídající realitě.

#### Krok 2: zpochybnění a nové vymezení tržních segmentů

- Jak se hodnocení spokojenosti liší od jednoho zákazníka k druhému?
- Jsou segmenty správně definovány na základě výsledků výzkumu?
- Jak by mohly změny v segmentaci zaměřit nabídku efektivněji a dosáhnout tak vyšší úrovně spokojenosti?

#### Krok 3: zpochybnění a nové definování zákaznických návrhů cen

- Jsou výsledky hodnocení spokojenosti neuspokojivé, protože zákaznické návrhy cen nejsou efektivně realizovány?
- Je zákaznický návrh ceny pro daný segment správný?
- Jak by mohla změna v zákaznickém návrhu ceny dosáhnout větší úrovně spokojenosti zákazníka?

#### Krok 4: vytvoření plánu akce

- Popsání problému.
- Promyšlení, které problémy musí být zaznamenány, a vytvoření jejich seznamu.
- Identifikování podstaty problému.
- Stanovení měřitelných cílů.
- Rozdělení zdrojů.
- Přiřazení úkolů jednotlivým lidem a sestavení časového rozvrhu.

---

<sup>12</sup> HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Brno : Computer Press, 2003. str. 171

## Krok 5: měření a kontrola

- Jak se změnila hodnota indexu spokojenosti zákazníka?
- Je rozdíl znatelný?
- Byla provedena akce podle plánu? Byla dostačující? Byl dostatek času na její provedení?
- Opětovné projití jednotlivých kroků.

## **4 Firma KomTeSa, spol. s r.o.**

### **4.1 Charakteristika firmy**

Firma KomTeSa, spol. s r.o. je společností, která podniká v oblasti informačních systémů a komplexních IT služeb pro firmy a školství. Od vzniku v roce 1992 je sídlem společnosti Havlíčkův Brod. Tato společnost zaměstnává celkem osm interních pracovníků.

Hlavním cílem společnosti je poskytování odborné a rychlé konzultace k dodávaným produktům a řešení vzniklých problémů u informačního systému zákazníka především pro klienty z kraje Vysočina. U většiny svých přibližně 20 stálých zákazníků je jediným partnerem odpovědným za chod a další rozvoj informačního systému jako celku.

V oblasti software od roku 1993 úzce spolupracuje s firmou ESO9 intranet, s.r.o. Praha, která je autorem firmou dodávaného informačního systému a v roce 1999 se stala jejím certifikovaným partnerem.

#### **4.1.1 Poslání společnosti**

Posláním společnosti je poskytovat svým zákazníkům služby spojené s budováním a údržbou informačních systémů tak, aby podnik jeho prostřednictvím získával co nejuvěrnější obraz reality a konkurenční výhodu. Snaží se nabízet dlouhodobá a perspektivní řešení a neustále pracovat na zkvalitňování poskytovaných služeb.

#### **4.1.2 Podrobný profil společnosti**

Společnost se zabývá tvorbou, implementací a údržbou podnikových informačních systémů, internetových aplikací či www stránek, stejně tak jako i softwaru na zakázku. Zároveň modernizuje a udržuje technická zařízení svých zákazníků, aby jim umožnila plně se soustředit pouze na jejich předmět podnikání a získat tak konkurenční výhodu.

Nedávno společnost začala poskytovat vysoce profesionální služby pro sektor školství. S jednotlivými školami konzultuje, jak optimálně využít jejich finance a zvýšit úroveň použití výpočetní techniky ve školství podobně jako v úspěšných firmách.

Společnost označuje sebe sama jako starostlivého IT konzultanta svých klientů. Má dlouholeté zkušenosti a vlastní know-how v oblasti výpočetní techniky a jejího nasazení za účelem úspěšného a efektivního podnikání. Zákazníkům pomáhá definovat jejich vlastní vize a následně je zhodnotit.

### **4.1.3 Organizační struktura**

V současnosti organizační strukturu společnosti tvoří dva jednatelé, kteří jsou i zároveň zaměstnanci této firmy, a šest dalších interních zaměstnanců. Pracoviště je rozděleno na několik oddělení a pozic, jimiž jsou:

- pozice hlavní účetní,
- sekretariát,
- oddělení vývoje,
- oddělení pro obchod a technickou podporu,
- oddělení podpory informačního systému.

Vzhledem k malé velikosti firmy nemá většina ze zaměstnanců striktně přidělen na starost výčet konkrétních pracovních povinností, ale jejich funkce se prolínají a tito pracovníci se mohou navzájem zastupovat.

## **4.2 Propagace**

Firma má vytvořené vlastní internetové stránky ([www.komtesa.com](http://www.komtesa.com)) a je i prezentována na internetových stránkách svého partnera firmy ESO9 intranet, s.r.o. ([www.swpro.cz](http://www.swpro.cz)). Firma také uspořádala vlastní výstavu v místě působení a několikrát se účastnila brněnského veletrhu Invex. Dále má společnost svou reklamu umístěnu na služebních vozech, avšak nejvýznamnější formou propagace jsou nepřekvapivě doporučení firemních zákazníků.

## **4.3 Stálí zákazníci**

Ke stálým zákazníkům společnosti, kteří mohou podávat požadované reference, patří následující společnosti:

- Mateza s.r.o. Havlíčkův Brod – velkoobchod ložisek
- Bovys s.r.o. Havlíčkův Brod – velkoobchod a maloobchod ovoce a zeleniny
- Pramen CZ s.r.o. Havlíčkův Brod – velkoobchod potravin
- Baukomplex a.s. Lipnice nad Sázavou – obchod, doprava DZS, služby
- PROSS s.r.o. Havlíčkův Brod – reklamní společnost
- DAFE-PLAST Jihlava s.r.o. – výrobce plastových a hliníkových oken
- Semat s.r.o. Havlíčkův Brod – prodej a opravy vysokozdvížné techniky

- TRIO s.r.o. Havlíčkův Brod – velkoobchod potravin
- ISB Genetic, s.r.o. Havlíčkův Brod – plemenářství a živočišná výroba
- AB Jet spol. s r.o. Havlíčkův Brod – strojírenské práce a kooperace
- Republikové centrum vzdělávání, s.r.o. Havlíčkův Brod – zprostředkování poradenství v oblasti rozvoje lidských zdrojů, rekvalifikačních kurzů a projektové činnosti
- Ergotep, družstvo invalidů Proseč – internetový prodej kuchyňských potřeb, domácích spotřebičů, zahradních potřeb, výpočetní techniky, hraček a kosmetiky
- Střední průmyslová škola stavební Havlíčkův Brod

#### **4.4 Nabízené produkty a služby**

Společnost nabízí tyto produkty a služby:

- Prodej, implementace, zaškolení a následná správa ekonomického a výrobního systému ESO9 Intranet.
- Externí správa a rozvoj informačního systému zákazníka.
- Tvorba vlastního software na zakázku pro intranet i internet.
- Připojení firmy k internetu.
- Tvorba profesionálních www prezentací na bázi nejnovějších technologií.
- Dodávka a údržba serverů, počítačů a notebooků, tiskáren a dalšího příslušenství výpočetní techniky včetně spotřebního materiálu.
- Dodávka počítačových sítí včetně telefonních a datových rozvodů.
- Prodej “krabicového” software včetně školení uživatelů.
- Komplexní řešení sítě maloobchodních prodejen (propojení s centrálou).
- Komplexní služby pro školy.
- Systém RPO pro vedení komplexní agendy středních firem (podvojně účetnictví).
- Software Účto 2003 pro vedení agend jednoduchého účetnictví.

Z výše uvedeného vyplývá, že záběr nabídky produktů je velice široký, což přivádí veliké množství rozličných zákazníků. Tento fakt je důvodem pro nutnost udržování zpětných vazeb se zákazníky, avšak firma si vzhledem ke své velikosti nemůže dovolit vyšší náklady s tímto spojené.

#### **4.4.1 Prodej hardware a software**

Firma dodává a udržuje:

- Servery (Fujitsu-Siemens, HP, IBM, aj.).
- Počítače (Fujitsu-Siemens, HP, aj.).
- Tiskárny a další příslušenství výpočetní techniky včetně spotřebního materiálu.

Firma je na základě konzultací se zákazníkem schopna pro něj navrhnout optimální řešení a dodat mu jakoukoli hardwarovou konfiguraci včetně potřebného softwaru.

#### **4.4.2 ESO9 Intranet Technologie**

Z pestré škály nabízených produktů a služeb je stěžejním produktem již dříve jmenovaný informační systém ESO9 Intranet Technologie, jenž má značný vliv na obrat společnosti, zejména pak v případě jeho dalšího vyvíjení. Představuje novou platformu pro ostatní informační systémy, která je dostatečně technologicky flexibilní a stabilní a to s výhledem pro následujících 10 až 15 let. Výsledkem postupného vývoje jsou nabízeny přizpůsobivé a perspektivní informační systémy řady ESO9 určené především pro střední firmy.

Technické řešení architektury Technologie ESO9 Intranet stojí na několika základních pilířích. Jedním z nich je ověřený a stabilní databázový server a druhým tenký klient, který je postaven na standardu jazyka HTML používaném v prostředí Internetu. Jejich vzájemnou komunikaci řeší třetí vrstva, označovaná jako aplikační server. Společným jmenovatelem všech vrstev této technologie jsou potom produkty firmy Microsoft.

Firma kromě prodeje tohoto produktu provádí také jeho implementaci, následnou správu a zaškolení. Snaží se o maximální vyhovění všem požadavkům zákazníka tak, aby byl klient co nejvíce spokojen.

## 4.5 Stanovení cen

Firma nepoužívá jednotný ceník. Důvodem je značný rozsah nabízených položek a jednotlivých služeb a také neustálé změny v cenách. Vytváření cen u počítačového vybavení a hardwaru vychází z koncových cen dodavatelů nebo z výše poptávky. Výsledná cena se poté skládá z ceny doporučené a firemní marže.

Pro oblast softwaru a s ním poskytovaných služeb je tvorba cen mnohem komplikovanější. Například u zavádění informačního systému ESO9 Intranet Technologie závisí konečná cena na tom, zda si zákazník kupuje tento systém bez provedení jakýchkoli změn pouze se základními komponenty a licencí nebo musí být ještě přizpůsobován jeho potřebám. V prvním případě firma získává provizi za prodej hrubého nepřizpůsobeného produktu, v případě druhém si již účtuje cenu vyšší za provedení vývoje a dalších úprav. Tato cena bývá stanovena hodinově anebo jednotně za poskytnutý balík služeb. Zde občas dochází mezi firmou a jejími klienty k rozporům, jelikož zákazníci většinou chtějí přesně vědět, za co zaplatí, ale pro firmu je naopak výhodnější ocenění hodinové podle množství stráveného času s vyvíjením programu. Tento problém může tak mít také vliv na spokojenost zákazníků.

Po zavedení softwarových programů mohou zákazníci využívat i dalších firemních služeb, jako jsou konzultace a poradenství, hotline, oprava a konverze dat, školení či programátorské práce. Tyto služby jsou oceňovány hodinově.

## 4.6 Obchodní podmínky

Firma má stanoveny obchodní podmínky pro oblast podávání a rušení objednávek, plateb a dopravy zboží, termínů expedice zboží, vystavování záručních listů či postupu reklamace. I ty mohou působit na zákazníkovo uspokojení. V dalších podkapitolách jsou podmínky rozvedeny podrobněji.

### 4.6.1 Podávání a rušení objednávek

Klienti by své objednávky měli dle stanovených podmínek zasílat prostřednictvím e-mailu a jejich přijetí je obratem potvrzeno stejným způsobem.

Zrušení dodávky objednaného zboží a odstoupení od smlouvy ze strany zákazníka se řídí zákonem č. 367/2000 Sb., kterým jsou upravovány spotřebitelské smlouvy. Pokud byla platba provedena zálohově a objednávka je zrušena ještě před expedicí zboží, je záloha převedena zpět na účet zákazníka. Na straně firmy jsou vyhrazena práva zrušit objednávku nebo její část v případech, že zboží se již nevyrábí nebo nedodává či se výrazným způsobem změnila cena. Firma se zavazuje, že v takovýchto situacích zákazníka neprodleně zkontaktuje e-mailem

nebo telefonicky a domluví se s ním na dalším postupu, jako může být náhrada objednaného zboží za jiné, zrušení objednávky, apod.

#### **4.6.2 Platba za zboží**

Platba za zboží může být provedena v hotovosti při převzetí dobírky nebo při osobním odběru, anebo také bankovním převodem na základě zálohové faktury.

#### **4.6.3 Daň z přidané hodnoty**

DPH pro softwarové produkty činí 9 %, pro hardwarové produkty a počítačové doplňky 19 % a pro literaturu 9 %.

#### **4.6.4 Doprava zboží**

Doprava zboží je uskutečňována těmito způsoby:

- osobním odběrem – jakmile je zboží připraveno k odběru, jelikož ne vždy je okamžitě skladem, je zákazník uvědomen telefonicky či e-mailem,
- doprava dodavatelem,
- přepravní službou,
- obchodním balíkem České pošty.

#### **4.6.5 Termín expedice zboží**

Zboží je expedováno v pracovních dnech. Termíny dodání vycházejí z informací o skladových zásobách a dále z informací poskytovaných dodavateli, dovozci a výrobcí, a proto termíny nejsou závazné, ale pouze předpokládané.

#### **4.6.6 Záruční list**

Na záručním listu je doba platné záruky vyznačena podle typu zboží, nečiní však méně než dva roky. Záruka začíná běžet od data převzetí zboží. U záručního listu není při zaslání zboží na dobírku vyplněno datum z důvodu toho, že záruční list může být kompletně vyplněn a potvrzen až na základě převzetí zboží klientem od spediční firmy nebo od pošty. V případě, že byla zásilka převzata a je v pořádku, zákazník doplní v záručním listu datum podle data převzetí zásilky, nebo zašle záruční list výrobce s potvrzením o převzetí zásilky a uvedeným datem převzetí na firemní adresu a následně mu bude vyplněný a potvrzený záruční list doručen zpět. Důležité je, aby si zákazník vždy k záručnímu listu výrobce uschoval i doklad o zakoupení, tedy fakturu. Datum na záručním listu musí odpovídat datu vystavení dokladu s posunem na dobu přepravy zboží.



#### **4.6.7 Reklamační řád**

Reklamační řád firmy byl zpracován dle Obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. a Občanského zákoníku č. 40/1964 Sb. se všemi příslušnými novelami a dle Zákona na ochranu spotřebitele č. 643/1992 Sb. a vztahuje se na zboží, jež bylo zakoupeno u této společnosti a jehož reklamační byla uplatněna v záruční době.

Ke každému zboží je přikládán daňový doklad včetně dodacího a záručního listu se sériovým číslem výrobku a vyznačenou záruční dobou v měsících. Převzetí zboží a souhlas se záručními podmínkami stvrzuje odběratel podpisem dodacího listu. Pokud není zboží osobně odebráno, rozumí se převzetím zboží okamžik, kdy zboží přebírá dopravce.

Pokud odběratel zjistí jakýkoliv rozdíl mezi dodacím listem a skutečně dodaným zbožím v druhu, množství či sériovém čísle, nebo neobdržel se zásilkou správně vyplněný dodací list se sériovými čísly výrobků, je povinen zaslat nejpozději do 72 hodin prokazatelným způsobem písemnou zprávu adresovanou firmě KomTeSa, spol. s r.o. na jméno obchodníka, který vyhotovil daňový doklad. Pokud tak neučiní, vystavuje se nebezpečí, že mu pozdější případná reklamační nebude uznána.

#### **4.7 Současný stav zjišťování spokojenosti zákazníků**

Firma žádný z již dříve popsaných nástrojů sledování a vyhodnocování spokojenosti u svých klientů nevyužívá. Neprovádí pravidelné průzkumy spokojenosti, nemá zaveden systém pro stížnosti či případné návrhy a ani nevyhledává ztracené zákazníky. Proto je třeba najít způsob pro vytvoření vhodného firemního programu spokojenosti.

Společnost se samozřejmě snaží za všech okolností naplňovat očekávání svých zákazníků a uspokojovat jejich přání a požadavky. Případné problémy nebo stížnosti jsou okamžitě řešeny osobním kontaktem s klientem, telefonicky nebo pomocí e-mailů.

Zaměstnanci společnosti dobře vědí o nedostatcích, na kterých se musí neustále pracovat a odstraňovat je. Jde především o dodržování termínů. Ty bývají posunovány kvůli charakteru a složitosti práce, z důvodu neočekávaných komplikací a technologických poruch, anebo z důvodů kapacitních. Dalším slabým místem je dodávání průvodních dokumentací popisujících fungování informačních a ostatních systémů, které jsou velmi náročné na vypracování.

## 4.8 Zhodnocení a návrh řešení pro firmu

Jedním z možných a zřejmě nejlevnějších způsobů hodnocení spokojenosti u klientů firmy by bylo navržení a sestavení výstižného dotazníku. Ten by byl umístěn na firemních internetových stránkách v odkazu Klient, který slouží zákazníkům pro vstup do vlastní složky. Zákazníkovi jsou v této složce po zadání login hesla zpřístupněny veškeré informace o stavu a průběhu vyřizování jeho zakázek. Může tak kontrolovat správnost objednávek, dodržování termínů, který ze zaměstnanců má na starost vyřízení určité zakázky, jednotlivé postupové kroky zakázek, nebo co již bylo splněno a co ještě zbývá udělat. Má zde také možnost měnit a přidávat své požadavky, pokud se ty stávající rozcházejí s jeho představami nebo pokud došlo k nějakým změnám.

V dotazníku by mohly být například uvedeny otázky týkající se poskytovaných služeb, dodávek, jednání ze strany zaměstnanců společnosti, kvality či cen. Zároveň by mohl nabízet volný prostor pro vyjádření vlastních názorů klienta. Dotazník by měl být jasný a stručný a v žádném případě by neměl zákazníka nijak zdržovat nebo omezovat. Současně by zákazník mohl být k jeho vyplnění motivován tím, že by byl poté odměněn nějakým malým dárkem. Tento postřeh uvedl sám jednatel společnosti, který má s vyplňováním dotazníků bohaté zkušenosti.

## **5 Způsob řešení pro firmu KomTeSa, spol. s r.o.**

### **5.1 Doporučení pro návrh dotazníku**

Sestavení dotazníku spokojenosti by se pro firmu mohlo stát vhodným způsobem řešení dané problematiky z praktického i ekonomického hlediska. Dotazník všeobecně patří k nejpoužívanějším nástrojům pro sběr primárních údajů a bývá tvořen sledem otázek, jež jsou navrženy za účelem zjištění názorů a faktů a jejich následného zaznamenání a vyhodnocení. V tomto případě bude cílem dotazníku pomoci společnosti sledovat a vyhodnocovat spokojenost jejích zákazníků s poskytovanými produkty, s jejich kvalitou a cenami či s vystupováním ze strany zaměstnanců. Dotazník bude důležité vytvořit uváženým způsobem, následně vyzkoušet a před vlastním použitím odstranit jeho případné nedostatky.

#### **5.1.1 Význam dotazníku**

Význam dotazníku bude spočívat ve čtyřech oblastech. Za prvé bude jeho prvotní úlohou získávání požadovaných informací od respondentů. Za druhé bude poskytovat strukturu dotazování, tj. usměrňovat jeho průběh. Dále zajistí standardní formulář, kam budou moci být zapisována všechna fakta, komentáře a stanoviska, a nakonec ulehčí zpracování takto nashromážděných dat.

#### **5.1.2 Typ dotazníku**

Každý dotazník by měl mít svou logickou strukturu, která by podporovala plynulost dotazování. Otázky by měly z pohledu respondenta tvořit určitý logický celek. V závislosti na zadání výzkumu s jeho cíli je volen stupeň strukturovanosti dotazníku. V této situaci by bylo pro konkrétní dotazník spokojenosti zřejmě lepší použít typ strukturovaného dotazníku, avšak mohlo by být uvažováno i o dotazníku polostrukturovaném.

U volby strukturovaného typu dotazníku bude dotazník spokojenosti tvořen pevnou logickou strukturou s využitím otázek s uzavřeným počtem variant odpovědí. Výhoda tak bude spočívat v rychlosti vyplnění, jednoduchém a lehce srovnatelném zaznamenání odpovědí a snadném zpracování. Nevýhodou však bude snížení informační hodnoty, jelikož respondent nebude mít možnost odpovědět jinak, než mu bude nabízeno.

Více individuálních rozdílů bude ale získáno, pokud bude dotazník navržen jako dotazník polostrukturovaný. Kromě uzavřených otázek by se v dotazníku vyskytovaly také otázky polouzavřené nebo otevřené, čímž se respondent bude moci volně vyjadřovat a používat vlastní slovník. Tím se však vedení rozhovoru i zpracování odpovědí stane náročnější.

Tento rozpor by mohl být vyřešen tak, že bude dotazník spokojenosti rozdělen na několik částí. Jedna část by obsahovala pouze uzavřené dotazy s nabídkou jednotlivých variant odpovědí a další část by mohla respondentům poskytovat volný prostor pro vyjádření vlastních názorů.

### 5.1.3 Konstrukce dotazníku

Firma ještě nemá zcela promyšleno, jaké dotazy by měly být do dotazníku zahrnuty. Proto by konstrukce dotazníku spokojenosti zákazníků měla být vedena dle následujících bodů, jež platí obecně pro každý dotazník<sup>13</sup>:

1. Přemýšlet o cílech výzkumu. Na začátku by měl být vytvořen na základě plánu výzkumu seznam cílů studie. Snahou firmy KomTeSa, spol. s r.o. bude zjišťovat spokojenost jejích zákazníků s poskytovanými výrobky či službami, jejich cenami a kvalitou, vystupováním a spolehlivostí personálu a dodržováním termínů objednávek. Z tohoto seznamu bude vycházeno při vytváření jednotlivých otázek pro samotný dotazník.
2. Zamýšlet se nad způsobem provedení. Způsob, jakým bude dotazování prováděno, má spojitost s formováním otázek. Hodnocení spokojenosti zákazníků bude nejnadhěji proveditelné přes firemní internetové stránky, kde bude dotazník respondentům zpřístupněn v odkazu Klient a ti jej po zadání svého hesla budou sami vyplnit. A proto nebude vhodné v dotazníku ve větší míře užívat otevřených otázek, jelikož nemívají příliš úspěch při samostatném vyplňování.
3. Přemýšlet o informacích a úvodu. Dotazníky často vyžadují standardní informace, jako jsou jméno a adresa respondenta, jméno tazatele, či datum rozhovoru. V dotazníku spokojenosti nebudou všechny tyto informace nutné. Vyplňování bude uskutečňováno přes odkaz klientů, a tak postačí pouze jméno respondenta, případně také jeho e-mail. Na začátku dotazníku by měl být napsán úvod, který dá celé práci smysl. Ochota spolupráce jednotlivých respondentů by se tak měla zvýšit, jelikož se lidé raději podílejí na opodstatněných projektech.
4. Přemýšlet nad vzhledem. Dotazník by měl mít takovou stavbu, aby bylo jednoduché jej číst. Otázky a možné odpovědi budou v dotazníku spokojenosti provedeny ve standardním formátu a tam, kde bude potřeba zaznamenat odpovědi

---

<sup>13</sup> HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Brno : Computer Press, 2003. str. 115

na otevřené otázky, pro ně bude dostatek místa. V tomto případě bude navíc dotazník vypracován v grafickém návrhu tak, jak bude vypadat na firemních internetových stránkách.

5. Myslet na respondenta. Otázky budou v dotazníku seřazeny podle témat v logickém pořadí a budou lehce plynout jedna za druhou.
6. Myslet na typy otázek. Ve struktuře dotazníku budou použity různé typy otázek, jako otázky s otevřeným koncem, otázky uzavřené a také hodnotící stupnice.
7. Přemýšlet o možných odpovědích. Smyslem otázek je získat odpovědi. Bude tedy vhodné o odpovědích uvažovat dopředu, jelikož to může pomoci s formulací jednotlivých otázek.
8. Zamýšlet se nad způsobem zpracování dat. Měl by být zvolen vhodný systém, který bude použit ve fázi analyzování, například tabulkový procesor nebo konkrétní marketingový software. Vzhledem k menšímu množství zákazníků firmě KomTeSa, spol. s r.o. postačí ke zpracování získaných dat program Microsoft Excell.
9. Myslet na instrukce dotazníku. Dotazování většinou provádí někdo jiný, než osoba, která dotazník navrhla, a tak tazatelé nebo sami respondenti potřebují jasný návod ke každé fázi vyplňování. Dotazník spokojenosti budou zákazníci vyplňovat sami, a proto budou instrukce pro jejich snadnější orientaci od ostatního textu odlišeny pomocí číslování a tučného písma.

#### **5.1.4 Konstrukce a typy otázek**

Neexistuje přesný návod správné konstrukce otázek. Konkrétní podoba otázky bude záležet na informacích, které by měli poskytnout získané odpovědi. Snahou také bude, aby respondent otázkám lehce porozuměl a byl schopen a ochoten na ně odpovědět.

Pro navrhovaný dotazník bude možné užít několika druhů otázek pro získání hledaných informací. Teoreticky se otázky rozdělují do základních skupin na *otázky dle účelu*, *otázky dle variant odpovědi* a *otázky dle vztahu k obsahu*.

#### **5.1.5 Otázky dle účelu**

Využívání otázek dle účelu výrazně souvisí se sledem otázek v dotazníku. Do této skupiny se řadí *otázky nástrojové* a *otázky výsledkové* a oba typy budou moci být do dotazníku zahrnuty.

Nástrojové otázky by se měly v dotazníku objevit v podobě *otázek kontaktních*, jejichž prostřednictvím by byl navázán i ukončen kontakt a spolupráce s respondentem a pomohly by mu proniknout do tématu. Jejich zodpovězení bývá snadné, aby odstranily napětí respondenta z toho, že nebude umět správně odpovědět. Také by v dotazníku sloužily k přechodu od jednoho tématu ke druhému. Na závěr by taková otázka mohla umožnit respondentovi vyslovit vlastní názor v podobě otevřené otázky bez variant odpovědí.

Dále by do dotazníku měly určitě být z nástrojových otázek zahrnuty *otázky filtrační* pro výběr sortimentu, který by zákazník v další části dotazníku podrobněji hodnotil. Tímto způsobem dojde k rozdělení zákazníků do skupin pro oblast hardwaru a softwaru.

Z výsledkových otázek by v dotazníku spokojenosti mohly být uvedeny například *otázky měřítkové* za účelem zjištění důležitosti jednotlivých kritérií pro volbu dodavatele pomocí kvantitativní stupnice. Odpovědi respondenta zde budou odrážet jeho vlastní postoje, orientaci či motivy.

#### **5.1.6 Otázky dle variant odpovědí**

Podstata otázek dle variant odpovědí vyjadřuje to, že forma otázky může být výrazně ovlivněna očekávanou odpovědí. Do této skupiny patří *otázky otevřené*, *otázky uzavřené* a *otázky polouzavřené*.

Pro navrhovaný dotazník se budou nejméně hodit otázky otevřené, jelikož nebývají příliš úspěšné v případech, jako je i tento, kdy dotazník budou vyplňovat respondenti sami bez účasti tazatele. Avšak na druhou stranu by mohly dát respondentům možnost k vyjádření vlastních názorů pomocí svých slov. Ti by nebyli ve svých odpovědích nijak omezováni, a tak by mohlo být získáno podstatně širší poznání zkoumaného jevu. Dotazník by tedy mohl na závěr obsahovat volný prostor pro samostatné vyjádření názorů a připomínek. Použití těchto otázek však bude klást vysoké nároky na paměť respondentů a na jejich schopnost se správně vyjadřovat.

Přednost by zde měla být dána využití otázek uzavřených. Ty by dopředu nabízely varianty odpovědí, ze kterých by respondenti zvolili pouze některou z možností. Tímto způsobem by byl ušetřen čas a respondentům by bylo usnadněno lépe formulovat své názory. Pokud budou varianty dobře připraveny, bude tak eliminována nevýhoda těchto otázek spočívající v omezování svobodného rozhodování.

Při navrhování tohoto dotazníku může však nastat nejistota, zda se podařilo postihnout všechny možné varianty odpovědí, potom bude výhodnější použít otázky polouzavřené. Tyto

otázky budou jakýmsi kompromisem mezi oběma výše uvedenými typy a měly by spojit jejich výhody. Respondentům budou předloženy varianty odpovědí a úniková varianta, u které bude volné místo pro doplnění konkrétní odpovědi pomocí vlastních slov.

### **5.1.7 Otázky dle vztahu k obsahu**

Tento přístup členění ukazuje směr taktiky, která bude zvolena pro zjištění podstaty zkoumaného problému. K těmto otázkám se řadí *otázky přímé* a *otázky nepřímé*.

U dotazníku spokojenosti bude mít význam užití pouze otázek přímých. Tyto otázky nezkreslí smysl dotazu a bývají obecně využívány v případech jako je i tento, kdy se nejedná o společenská tabu, o prestiž, atd. Jejich úkolem by rovněž mělo být snižování napětí.

## **5.2 Návrh dotazníku pro firmu KomTeSa, spol. s r.o.**

Na základě výše popsaných zásad a doporučení byl navržen ve spolupráci s vedením firmy KomTeSa, spol. s r.o. pilotní dotazník, který by měl společnosti usnadnit hodnocení spokojenosti jejích klientů. Na začátku dotazníku je krátký úvod, který je následován celkem pěti oddíly. První oddíl je spojen s osobními údaji respondenta. Ve druhém oddíle pak zákazník vybírá oblast sortimentu, kterou následně podrobněji hodnotí v dalším oddíle. Hodnocení je prováděno pomocí systému uzavřených otázek, jež se týkají spokojenosti respondentů s technickou pomocí, dosažitelností a vystupováním personálu, kvalitou, cenami a dodržováním termínů. Čtvrtý oddíl využívá hodnotící stupnici důležitosti jednotlivých kritérií pro volbu dodavatele a konečně poslední z nich umožňuje respondentům volně vyjádřit své názory a připomínky.

## Dotazník spokojenosti zákazníků

Vážený zákazníku, jménem firmy KomTeSa, spol. s r.o. Vás žádáme o vyplnění tohoto dotazníku. Tím nám velice pomůžete při hodnocení Vaší spokojenost s naší prací či našimi produkty. Vaše osobní údaje nebudou nijak zneužity nebo použity pro jiné účely. Děkujeme Vám za Vaši spolupráci.

Zástupci firmy KomTeSa, spol. s r.o.

<b>A. Kdo jste?</b>	
jméno respondenta:	<input type="text"/>
e-mailová adresa:	<input type="text"/>
<b>B. Vyberte sortiment, který budete hodnotit.</b>	
sortiment:	<input type="checkbox"/> hardware
	<input type="checkbox"/> software
<b>C. Zvolte odpověď, která nejvíce vystihuje váš názor. Odpovědi nejsou povinné. Sami si zvolte otázky, na které chcete odpovědět.</b>	
<b>Poskytované služby</b>	
1. Technická pomoc / poradenství:	<input type="checkbox"/> výborné
	<input type="checkbox"/> velmi dobré
	<input type="checkbox"/> dobré
	<input type="checkbox"/> vyhovující
	<input type="checkbox"/> nevhovující , z důvodu.....
2. Dosažitelnost telefonem:	<input type="checkbox"/> výborná
	<input type="checkbox"/> velmi dobrá
	<input type="checkbox"/> dobrá
	<input type="checkbox"/> vyhovující
	<input type="checkbox"/> nevhovující , z důvodu.....
3. Dosažitelnost e-mailem:	<input type="checkbox"/> výborná
	<input type="checkbox"/> velmi dobrá
	<input type="checkbox"/> dobrá
	<input type="checkbox"/> vyhovující
	<input type="checkbox"/> nevhovující , z důvodu.....
4. Jednání/vystupování:	<input type="checkbox"/> výborné
	<input type="checkbox"/> velmi dobré
	<input type="checkbox"/> dobré
	<input type="checkbox"/> vyhovující
	<input type="checkbox"/> nevhovující , z důvodu.....



5. Doba trvání reakce na poptávku:	<input type="checkbox"/> výborná <input type="checkbox"/> velmi dobrá <input type="checkbox"/> dobrá <input type="checkbox"/> vyhovující <input type="checkbox"/> nevyhovující , z důvodu.....		
<b>Dodávky</b>			
6. Dodržování termínů dodávky:	<input type="checkbox"/> výborné <input type="checkbox"/> velmi dobré <input type="checkbox"/> dobré <input type="checkbox"/> vyhovující <input type="checkbox"/> nevyhovující , z důvodu.....		
7. Kvalita dodaného zboží:	<input type="checkbox"/> výborná <input type="checkbox"/> velmi dobrá <input type="checkbox"/> dobrá <input type="checkbox"/> vyhovující <input type="checkbox"/> nevyhovující , z důvodu.....		
<b>Ceny</b>			
8. Ceny odpovídají konkurenci:	<input type="checkbox"/> výborně <input type="checkbox"/> velmi dobře <input type="checkbox"/> dobře <input type="checkbox"/> vyhovující <input type="checkbox"/> nevyhovující, z důvodu.....		
9. Ceny odpovídají kvalitě:	<input type="checkbox"/> výborně <input type="checkbox"/> velmi dobře <input type="checkbox"/> dobře <input type="checkbox"/> vyhovující <input type="checkbox"/> nevyhovující , z důvodu.....		
<b>D. Vyberte 3 z 9 daných kritérií, která jsou pro vás důležitá při volbě dodavatele a seřad'te je podle důležitosti (první shora = nejdůležitější). Výběr není povinný - můžete zvolit 0 až 3 kritérií.</b>			
technická pomoc/poradenství (1) dosažitelnost telefonem (2) dosažitelnost e-mailem(3) vystupování/jednání (4) čas reakce na poptávku (5) dodržování termínů dodávky (6) kvalita dodaného zboží (7) ceny odpovídají konkurenci (8) ceny odpovídají kvalitě (9)	<input type="checkbox"/> >> <input type="checkbox"/> <<	<input type="text"/> <input type="text"/>	<a href="#">nahoru</a> <a href="#">dolů</a>
<b>E. Máte pro nás nějaký vzkaz nebo připomínku? Vyplnění není povinné.</b>			

Form with a large empty text area and two buttons: Odeslat and Vyčistit.

The form consists of a large rectangular text input area at the top. Below this area, there are two buttons: "Odeslat" (Send) and "Vyčistit" (Clear). The text area has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom. The buttons are located at the bottom left of the form.

## Závěr

Tato práce byla zaměřena na zkoumání oblasti hodnocení spokojenosti zákazníků s nakupovanými produkty a její následnou aplikací na firmu KomTeSa, spol. s r.o. Cílem práce bylo popsat podstatu a význam zákaznické spokojenosti a důvody pro její hodnocení, provést analýzu konkrétního přístupu k hodnocení spokojenosti ve vybraném podniku a navrhnout možné řešení, kterým by mohly být eliminovány případné nedostatky. Tento cíl se podařilo naplnit.

Spokojenost zákazníka je faktorem, který mimo jiné významně rozhoduje o úspěšnosti podniků. Vyjadřuje skutečnou užitou hodnotu výrobků či služeb v porovnání s očekáváním zákazníka. Spokojený zákazník má tendenci se k dané společnosti navracet, nakupovat u ní větší množství produktů a podávat příznivé reference ostatním potenciálním zákazníkům. Hlavní důvody pravidelného sledování a měření spokojenosti jsou představovány právě jejím vlivem na prosperitu podniků a také vysokým tlakem konkurence.

Měření zákaznické spokojenosti je prováděno pomocí modelů, z nichž jsou nejčastěji využívány Národní indexy spokojenosti zákazníka. Pro podmínky České republiky je z těchto indexů platný Evropský index spokojenosti zákazníka neboli ECSI. Mezi dalšími modely mohou být například jmenovány KANO model, model 4Q či model jakosti služeb – pět rozporů.

K nástrojům sledování spokojenosti patří především průzkumy spokojenosti zákazníků, výzkumy motivace, analýza ztracených zákazníků, fiktivní nakupování a systémy stížností a návrhů. Tyto přístupy mohou být dále využívány k vytváření podnikových programů spokojenosti a vyvíjení strategických plánů vedoucích k potlačení nedostatků a vyzdvižení předností organizací.

Firma KomTeSa, spol. s r.o. spokojenost svých zákazníků nehodnotí žádným z výše popsaných způsobů. Za každých okolností se však snaží vyhovět všem požadavkům zákazníků a přispívat tak k jejich maximálnímu uspokojení a zároveň si je dobře vědoma svých slabých stránek, na kterých je potřeba neustále pracovat a snažit se o jejich odstraňování.

Firmě KomTeSa, spol. s r.o. bylo doporučeno sestavit vhodný dotazník, který by jí mohl pomoci s hodnocením zákaznické spokojenosti. Ten by byl klientům zpřístupněn na firemních internetových stránkách.

Na závěr práce je navržen pilotní dotazník spokojenosti, který může firma přímo využít jako možný způsob řešení a stane se východiskem dalšího rozvoje hodnocení spokojenosti zákazníků této společnosti.

## Seznam použité literatury

- [1].HAGUE, P.: *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8
- [2].KOTLER, P.: KELLER, K.: *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6
- [3].KOTLER, P.: ŠKAPOVÁ, H.: *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1
- [4].KOZEL, R.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X
- [5].CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1
- [6].SPÁČIL, A.: *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0514-1
- [7].FORET, M.: *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2
- [8].BURNETT, K.: NEVRLÁ, E.: *Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1
- [9].BRABEC, J.: *33 rad jak pečovat o zákazníka*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0325-0

### Webové zdroje

- [1].Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Od teorie k praxi. Národní informační středisko pro podporu jakosti. [on-line]. c2004, [cit. 1.4.2008]. Dostupné na www: <<http://www.npj.cz/publikace/get.asp?id=14=55>>
- [2].Analýza a měření kvality ve službách. Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r.o. [online]. [cit. 6.4.2008]. Dostupné na www:<<http://www.dashofer.cz/?wa=WWW08IX&cid=156311&uroven=0&sekce=0>>
- [3].Index spokojenosti zákazníka. Spokojenost on-line. [online]. [cit. 5.4.2008]. Dostupné na www: <<http://www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html>>

- [4]. Vývoj systému managementu jakosti podle norem řady ISO 9000. [online]. [cit. 23.3.2008]. Dostupné na www: <[http://www.info-kvalita.cz/iso\\_9001/uvod/](http://www.info-kvalita.cz/iso_9001/uvod/)>
- [5]. Průzkum spokojenosti zákazníků & jiné průzkumy. Odborníci na mystery shopping a zákaznický zážitek. [online]. [cit. 10.4.2008]. Dostupné na www: <<http://www.mysteryshoppers.cz/cz/pruzkum-spokojenosti-zakazniku.php>>
- [6]. Customer satisfaction index. Jsou Vaši zákazníci spokojeni? Fakta na dosah. [online]. [cit. 6.4.2008]. Dostupné na www: <<http://www.factum.cz/csi>>
- [7]. Vlach, R. Péče o zákazníky. Na volné noze. [online]. [cit. 18.4.2008]. Dostupné na www: <<http://navolnenoze.cz/zpravy/pece-o-zakazniky/>>
- [8]. Firma KomTeSa, spol. s r.o. [online]. [cit. 26.4.2008]. Dostupné na www: <<http://www.komtesa.com/index.php?stranka=uvod>>
- [9]. Představení intranet technologie. ESO9 intranet. [online]. [cit. 28.4.2008]. Dostupné na www: <<http://www.swpro.cz/tabid/82/Default.aspx>>