

**UNIVERZITA PARDUBICE**  
**FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2010**

**Jana Moravcová**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení spokojenosti zákazníka ve společnosti Stavební keramika, s.r.o.

Jana Moravcová

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana MORAVCOVÁ**  
Osobní číslo: **E06494**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Řízení spokojenosti zákazníka ve společnosti Stavební keramika, s.r.o.**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

1. Význam spokojenosti zákazníka pro podnik
2. Metody zjišťování spokojenosti zákazníků
3. Charakteristika společnosti Stavební keramika, s.r.o.
4. Současný stav sledování spokojenosti zákazníka
5. Zhodnocení a návrhy na zlepšení
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:

- DOHNAL, J.: Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2002  
FORET, M.: Jak komunikovat se zákazníkem. Praha: Computer Press, 2000  
KOTLER, P., Keller, K.: Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007  
KOZEL, R.: Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006  
SMITH, P.: Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000

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

Datum zadání bakalářské práce: 15. června 2009  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kořená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. dubna 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

Jana Moravcová

V Pardubicích dne 26. 04. 2010

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Michalu Kuběnkovi, Ph.D. za pomoc, odborné rady a cenné připomínky při vedení této bakalářské práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti Stavební keramika, s.r.o. za ochotu, spolupráci a poskytnuté informace.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením spokojenosti zákazníků, významem této problematiky pro podnik a metodami a způsoby, jak lze v podniku spokojenost zákazníků zjišťovat. Poznatky jsou prakticky aplikovány v podmínkách společnosti Stavební keramika, s.r.o. za účelem zjištění silných a slabých stránek firmy a řízeného zvyšování spokojenosti zákazníků.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Zákazník, spokojenost, hodnocení spokojenosti, marketingový výzkum, dotazování.

## **TITLE**

Customer Satisfaction Management in Stavební keramika, s.r.o.

## **ANNOTATION**

This bachelor's thesis deals with the evaluation of customer satisfaction, the importance of these issues for the company and the methods and ways how to identify customer satisfaction in company. Theoretical facts are applied in practice in conditions of Stavební keramika, Ltd. in order to determine the strengths and weaknesses of the company and increase customer satisfaction.

## **KEYWORDS**

Customer, satisfaction, customer satisfaction management, marketing research, questioning.

# Obsah

Úvod.....	10
1 Význam spokojenosti zákazníka pro podnik .....	11
1.1 Kdo je to zákazník?.....	11
1.1.1 Získávání a udržování zákazníka .....	11
1.1.2 Ztráta zákazníka .....	13
1.2 Spokojenost zákazníka.....	14
1.2.1 Definice spokojenosti zákazníka .....	14
1.2.2 Loajalita zákazníka .....	15
1.2.3 Hodnota vnímaná zákazníkem.....	15
1.3 Důvody pro zjišťování spokojenosti zákazníka .....	16
1.3.1 Princip zpětné vazby .....	17
1.4 Vztah mezi spokojeností zaměstnanců a zákazníků .....	17
2 Metody zjišťování spokojenosti zákazníků .....	18
2.1 Nejběžnější modely měření spokojenosti zákazníka .....	18
2.1.1 Metoda „pouze – spokojenost“ .....	18
2.1.2 Diferenční analýza .....	19
2.1.3 Model „důležitost – spokojenost“ (D-S).....	19
2.1.4 Multiplikativní přístup .....	20
2.2 Další nástroje pro zjišťování spokojenosti zákazníka.....	21
2.2.1 Průzkumy spokojenosti zákazníků.....	21
2.2.2 Výzkum motivace .....	22
2.2.3 Systémy stížností a návrhů .....	22
2.2.4 Mystery shopping/calling (fiktivní nakupování) .....	22
2.2.5 Analýza ztracených zákazníků.....	23
2.3 Národní index spokojenosti zákazníků.....	23



2.3.1	Evropský index spokojenosti zákazníka (ECSI).....	25
2.4	Výzkum spokojenosti zákazníka .....	27
2.4.1	Definování problému a výzkumného cíle.....	27
2.4.2	Sestavení plánu výzkumu .....	28
2.4.3	Shromáždění informací.....	29
2.4.4	Analýza informací.....	30
2.4.5	Prezentace výsledků.....	30
3	Charakteristika společnosti Stavební keramika, s.r.o. ....	31
3.1	Informace z obchodního rejstříku .....	31
3.2	Historie společnosti.....	31
3.3	Sortiment.....	32
3.3.1	Obklady a dlažby .....	32
3.3.2	Sanitární keramika .....	33
3.3.3	Vodovodní baterie.....	33
3.3.4	Koupelnový nábytek .....	33
3.3.5	Vany, vanové zástěny, sprchové kouty.....	33
3.4	Zákazníci.....	34
3.4.1	Jednorázoví zákazníci .....	34
3.4.2	Stálí zákazníci .....	34
3.5	Dostupnost pro zákazníky.....	34
3.6	Služby zákazníkům .....	35
3.7	Obchodní podmínky .....	35
4	Současný stav sledování spokojenosti zákazníka .....	37
4.1	Plán výzkumu spokojenosti ve Stavební keramice, s.r.o. ....	37
4.1.1	Definování problémů a cílů výzkumu .....	37
4.1.2	Sestavení plánu výzkumu .....	38

4.2	Sestavení dotazníku .....	38
4.3	Dotazník pro účely pilotního průzkumu spokojenosti zákazníka ve Stavební keramice, s.r.o. ....	39
5	Zhodnocení a návrhy na zlepšení.....	43
5.1	Výsledky sběru dat.....	43
5.2	Vyhodnocení dat pomocí statistických metod .....	43
5.2.1	Aritmetický průměr - průměrná důležitost zkoumaných problémů.....	43
5.2.2	Aritmetický průměr - průměrná spokojenost.....	44
5.2.3	Absolutní četnost - tabulka důležitosti - četnost jednotlivých bodových hodnocení (zákazníci celkem) .....	44
5.2.4	Absolutní četnost - tabulka spokojenosti - četnost jednotlivých bodových hodnocení (zákazníci celkem) .....	45
5.2.5	Výběrový rozptyl - rozptýlenost důležitosti (zákazníci celkem) .....	46
5.2.6	Výběrový rozptyl - rozptýlenost spokojenosti (zákazníci celkem) .....	46
5.3	Vyhodnocení pomocí dalších metod.....	46
5.3.1	Vyhodnocení pomocí metody „pouze – spokojenost“ .....	46
5.3.2	Vyhodnocení pomocí diferenční analýzy .....	47
5.3.3	Vyhodnocení pomocí multiplikatívního modelu .....	47
5.4	Grafické znázornění výsledků výzkumu.....	48
5.5	Shrnutí výsledků výzkumu .....	50
6	Závěr .....	51
	Použité zdroje.....	52
	Seznam obrázků, grafů a tabulek .....	54
	Seznam příloh.....	55

## Úvod

V současné době rostoucí tržní konkurence, snadného přístupu veřejnosti k informacím a zvyšujících se nároků na výrobky a služby je spokojenost zákazníků jedním z klíčových faktorů pro úspěšné fungování firmy. Jen taková firma, která se seriózně zabývá potřebami, požadavky a přáními svých zákazníků, má v současné době reálnou šanci na úspěch a dlouhodobou prosperitu.

Zákazníci jsou nejcennějším majetkem podniku a společnost by tak měla udělat maximum, aby si udržela přízeň stálých zákazníků a přilákala zákazníky nové. Za tímto účelem se v řadě firem stále více uplatňují průzkumy a analýzy spokojenosti zákazníků. Zákazníci dostávají prostor pro hodnocení výrobků a služeb, jejich náměty, připomínky a výtky jsou chápány jako cenné informace vedoucí ke zlepšení situace v podniku. Pokud firma pozná své nedostatky, může co nejrychleji zjednat nápravu a cíleně tedy řídit a zvyšovat spokojenost svých zákazníků. Hodnocení spokojenosti zákazníků už nenáleží pouze velkým nadnárodním společnostem, v současnosti by se tímto problémem měla zabývat každá firma, která chce na trhu uspět.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení spokojenosti zákazníků ve společnosti Stavební keramika, s.r.o. Práce se skládá z šesti kapitol, přičemž první dvě kapitoly jsou zaměřeny teoreticky, zbývající čtyři kapitoly jsou zaměřeny prakticky na situaci týkající se daného tématu ve Stavební keramice, s.r.o. První kapitola vymezuje základní pojmy, se kterými se v práci dále pracuje, vysvětluje, kdo je zákazník, co je spokojenost zákazníka a jaké jsou důvody pro její zjišťování. Druhá kapitola je zaměřena na konkrétní metody a modely zjišťování spokojenosti zákazníků. Třetí kapitola charakterizuje společnost Stavební keramika, s.r.o., obsahuje základní informace o společnosti, vymezení zákazníků společnosti a přehled nabízeného sortimentu a služeb. Ve čtvrté kapitole je hodnocen současný stav sledování spokojenosti zákazníků, nalezneme zde i nově navržený plán výzkumu spokojenosti zákazníků spolu s dotazníkem. V páté kapitole jsou vyhodnocována data získaná výzkumem provedeným dle plánu v kapitole předchozí. Data jsou vyhodnocována statistickými metodami a vybranými metodami z druhé kapitoly. Šestá kapitola obsahuje zhodnocení a návrhy na zlepšení.

# 1 Význam spokojenosti zákazníka pro podnik

## 1.1 Kdo je to zákazník?

Tato otázka se může zdát naprosto banální, ovšem její zodpovězení je pro podnik klíčovou záležitostí. Odpověď není pouze jedna, existuje jich celá řada, přičemž jsou závislé například na odvětví či oboru, ve kterém se podnik nebo organizace pohybuje, či na poskytované službě.

Zákazníky lze chápat jako finanční aktiva, o která je třeba pečovat stejně jako o kterákoliv aktiva jiná, možná i víc. Zákazníky je tedy nutné řídit a maximalizovat. Představují nejcennější majetek podniku, přestože jejich hodnotu nikde v účetních knihách nenajdete.<sup>1</sup>

Zákazníka můžeme definovat například i jako organizaci nebo osobu, která přijímá produkt. Tato definice je ovšem velmi všeobecná. Proto by se mělo vedení každé organizace podrobně zabývat definováním svých zákazníků. Pokud jsou zákazníci definováni, je pro organizaci mnohem snazší je pochopit a vyhovět tak jejich požadavkům.

Nesprávné definování zákazníka může mít velmi negativní, někdy až katastrofální následky. Může dojít k situaci, kdy je zákazník s poskytovaným produktem nespokojen vlivem špatné informovanosti podniku či organizace, což může vést k dočasné, někdy ovšem i trvalé ztrátě zákazníka. Každý podnik by si tedy měl uvědomit, že jeho hlavním „nadřízeným“ je zákazník a tomuto faktu přizpůsobit i své chování.

Pochopení, kdo je zákazníkem podniku či organizace a jaké jsou jeho potřeby, je tedy výchozím bodem pro měření spokojenosti zákazníků a její následné řízení.

### 1.1.1 Získávání a udržování zákazníka

Chce-li být společnost v současné době vysoké konkurence na trhu úspěšná a především zisková, musí vynaložit značné úsilí na získávání nových zákazníků. Každá společnost by měla mít na paměti, že zákazníci jsou v současné době stále náročnější, informovanější a ve svých požadavcích často velmi nekompromisní. Proto i náklady spojené se získáváním a udržováním zákazníků bývají finančně a časově náročné.

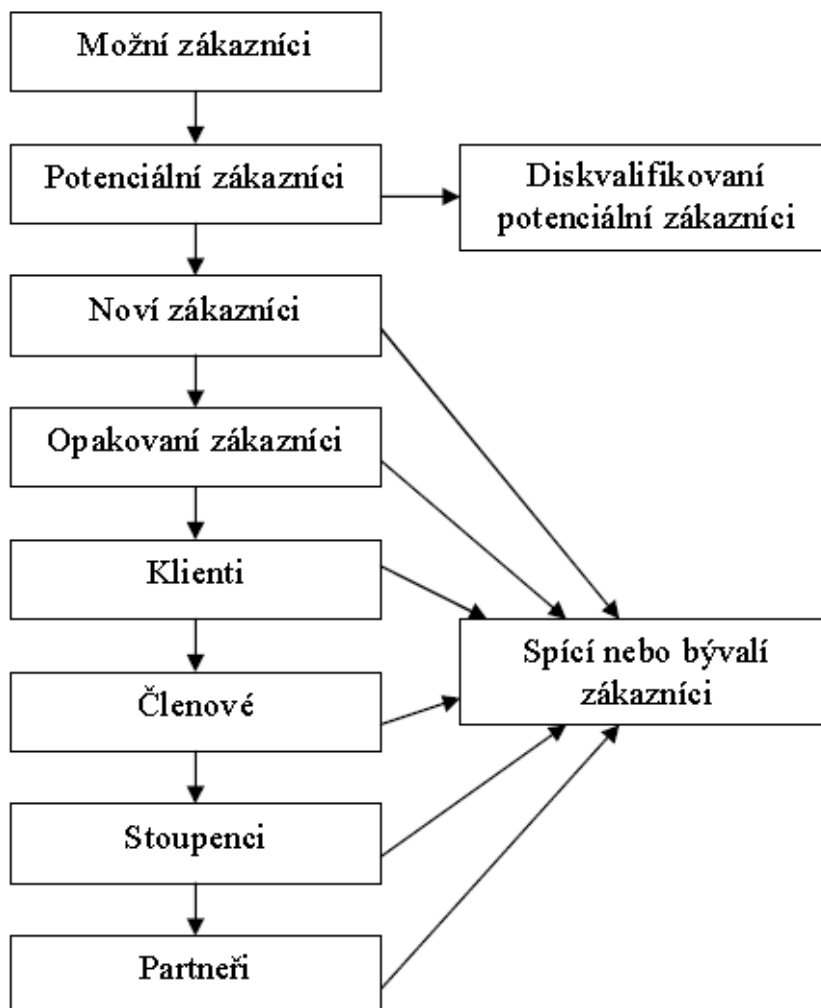
Způsobů, jak možné zákazníky oslovit, je celá řada. Společnosti v současnosti využívají především vlivu reklamy na možné zákazníky, dále rozesílají direct mail či potenciálním

---

<sup>1</sup> KOTLER, P, ŠKAPOVÁ, H.: *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. str. 162

zákazníkům telefonují. Společnosti se rovněž prostřednictvím svých obchodních zástupců účastní výstav a veletrhů a v neposlední řadě také kupují od prostředníků databáze kontaktů.

Díky všem výše uvedeným aktivitám jsou společnosti obvykle schopny sestavit seznam možných zákazníků, kteří by mohli mít o produkt či služby společnosti zájem. Ze seznamu možných zákazníků se poté vybírají potenciální zákazníci, kteří jsou již schopni nákup učinit, neboť mají dostatečné finanční prostředky, motivaci a příležitost. Z těchto potenciálních zákazníků se společnost pokouší učinit zákazníky nové. Pokud se společnosti podaří zákazníky si udržet, stávají se z nich opakovaní zákazníci, následně klienti, kteří již mají nárok na zvláštní zacházení. Z klientů se mohou stát členové, kteří mají nárok na výhody spojené se zapojením se do členského programu, poté stoupeni, kteří již společnost doporučují jiným. Posledním krokem je přeměna stoupence na partnera.



Obrázek 1.1 Proces vývoje zákazníka

Zdroj: KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. str.195

Udržování zákazníků je tedy poměrně náročný a dlouhodobý proces, náklady s ním spojené jsou však až pětkrát nižší než náklady na získávání zákazníků nových. U stabilního zákazníka se také postupem času zvyšuje míra ziskovosti.

Existuje několik základních přístupů, jak investovat do vztahů se zákazníky. Každá společnost by měla zvážit, jaký přístup je pro ni nejvhodnější, zda jsou vynaložené investice v rovnováze se zisky. Stupně investic jsou následující:

- Základní marketing – prodávající pouze prodá produkt.
- Reaktivní marketing – prodávající prodá produkt a zároveň navrhne zákazníkovi, aby společnost v případě jakýchkoliv problémů, otázek či stížností kontaktoval.
- Zodpovědný marketing – prodávající zákazníka kontaktuje, aby si ověřil zákaznickou spokojenost či nespokojenost, zároveň požádá o připomínky či nápady na zlepšení.
- Proaktivní marketing – prodávající příležitostně zákazníka kontaktuje s radami k použití stávajícího výrobku, případně poskytuje informace o výrobcích nových.
- Partnerský marketing – společnost poskytuje svým velkým zákazníkům nepřetržitou spolupráci.

### **1.1.2 Ztráta zákazníka**

Ztrátě části svých zákazníků nedokáže asi žádná společnost stoprocentně předejít. Někteří zákazníci jednoduše přestanou být aktivní nebo nebudou mít dostatek peněžních prostředků. Ztrátu takových zákazníků je však společnost obvykle schopná nahradit zákazníky novými.

Společnosti ztrácejí asi 10% svých zákazníků ročně. Pokud je však míra ztráty zákazníků nápadně vyšší, měla by společnost učinit následující kroky pro její snížení:

- definovat a změřit míru ztráty zákazníků,
- vytipovat příčiny úbytku zákazníků a v rámci možností je odstranit,
- odhadnout ztrátu zisku způsobenou ztrátou zákazníka,
- zjistit náklady spojené se snížením míry ztrát zákazníků,
- naslouchat zákazníkům.

## 1.2 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je jeden z nejdůležitějších aspektů pro úspěšné fungování společnosti. Je závislá na celé řadě faktorů a ovlivňuje i další vazby mezi zákazníkem a společností, především loajalitu zákazníka a hodnotu vnímanou zákazníkem.

### 1.2.1 Definice spokojenosti zákazníka

Obecně lze spokojenost zákazníka chápat jako míru splnění jeho požadavků. V praxi se můžeme setkat s mnoha definicemi spokojenosti zákazníka, které však často vychází jen z jednoho aspektu. Nejčastěji jde o počet reklamací či stížností, případně o shodu nabízených produktů se specifikacemi. Tyto pohledy jsou ovšem nedostačující, proces uspokojení potřeb zákazníka je mnohem složitější.

Spokojenost jako taková zahrnuje několik aspektů, se kterými může být zákazník spokojen či nespokojen – spokojenost lze z obecného hlediska hodnotit:<sup>2</sup>

- s produkty organizace,
- s určitými aspekty produktů organizace,
- s organizací, zastoupením a/nebo odděleními jako celky,
- s průběhem obchodní komunikace s organizací (obchodní zastoupení, dodání zboží, reklamační opravy, přístup k vyřizování stížností, atd.),
- se vztahem organizace se zákazníkem před uskutečněním nákupu,
- se vztahem organizace se zákazníkem po uskutečnění nákupu.

Je tedy patrné, že spokojenost zákazníka je naprosto subjektivní hodnocení, které ovšem může zcela zásadním způsobem ovlivnit ekonomiku podniku. Jediným způsobem, jak být úspěšný na dnes vysoce konkurenčním trhu, je uspokojit potřeby svých zákazníků.

---

<sup>2</sup> Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Od teorie k praxi. Národní informační středisko pro podporu jakosti. [on-line]. c2004, [cit. 8.12.2008]. Dostupné na [www: <http://www.npj.cz/publikace\\_list.asp?hledej=Modely+m%C4%9B%C5%99en%C3%AD+a+zlep%C5%A1ov%C3%A1n%C3%AD+spokojenosti+z%C3%A1kazn%C3%ADk%C5%AF&dostupne=&orderby=nazev>](http://www.npj.cz/publikace_list.asp?hledej=Modely+m%C4%9B%C5%99en%C3%AD+a+zlep%C5%A1ov%C3%A1n%C3%AD+spokojenosti+z%C3%A1kazn%C3%ADk%C5%AF&dostupne=&orderby=nazev)

### **1.2.2 Loajalita zákazníka**

Loajální zákazníci jsou pro organizaci vždy přínosem. Pokud organizace pochopí, jaké jsou potřeby jejich zákazníků, a dokáže zajistit vysokou míru spokojenosti svých zákazníků, je na nejlepší cestě k zajištění si jejich loajality.

Vysoká míra loajality zákazníků se obvykle promítne do ziskovosti organizace. Loajální zákazníci se díky předchozím pozitivním zkušenostem k organizaci často vracejí. Mohou také organizaci pomoci zvýšit počet jejich zákazníků díky kladným referencím, které sdělí v okolí své rodiny, přátel, a podobně. Udržování si loajálních zákazníků navíc není spojeno s takovými výdaji, jako získávání zákazníků nových. Loajální zákazníci jsou také spíše ochotni tolerovat krátkodobé problémy v organizaci.

### **1.2.3 Hodnota vnímaná zákazníkem**

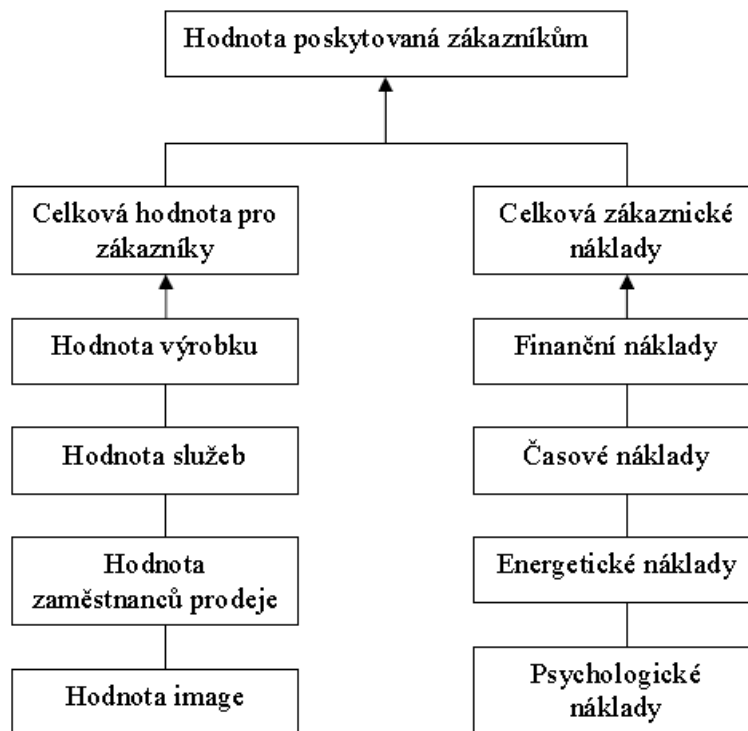
Hodnota vnímaná zákazníkem je naprosto zásadní pro zákazníkovo rozhodování. V současné době již zákazník obvykle nevolí hned první variantu produktu, s kterou přijde do kontaktu. Zákazník nabídky v rámci možností porovnává a zjišťuje, která mu poskytne nejvyšší vnímanou hodnotu.

Hodnota vnímaná zákazníky (Customer perceived value - CPV) je rozdíl mezi vyhodnocením všech výhod a nákladů nabídky a vnímaných alternativ perspektivním zákazníkem.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. str.179





**Obrázek 1.2 Rozhodující faktory poskytování hodnoty zákazníkům**

Zdroj: KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. str.179

Celková hodnota pro zákazníka je vnímána jako peněžní hodnota všech výhod, které zákazník od dané nabídky očekává. Celkové zákaznické náklady jsou souhrnem všech nákladů, které zákazník vynaložil v souvislosti s danou nabídkou. Zákazníky vnímaná hodnota je tedy v podstatě rozdíl mezi tím, co zákazník dostane, a tím, co by dal za ostatní možné volby.

### 1.3 Důvody pro zjišťování spokojenosti zákazníka

Zjišťováním spokojenosti svých zákazníků se v současné době zabývá stále větší množství společností. Nabízí se tak otázka, jaký k tomuto počínání mají důvod.

Pokud organizace začne měřit a monitorovat spokojenost zákazníků, je nezbytné, aby se začala seriózně zabývat zkoumáním současných i očekávaných požadavků svých zákazníků. Organizace se tak učí svým zákazníkům naslouchat. Informace získané měřením spokojenosti a jejich dynamické vyhodnocování navíc poslouží jako nástroj vrcholového vedení organizace pro sledování dalších ukazatelů výkonnosti, včetně ukazatelů ekonomických výsledků. Tyto informace by proto měly být pro každý dobrý management strategickou záležitostí, čemuž by měly odpovídat i zdroje vynaložené na jejich získání.

### 1.3.1 Princip zpětné vazby

Princip zpětné vazby je základním principem jakéhokoliv efektivního managementu. Jeho podstata spočívá ve vytvoření takových informačních kanálů, kterými budou do organizace proudit nejen informace o očekáváních a potřebách zákazníků, ale také o tom, jak tyto potřeby a očekávání organizace splňuje a uspokojuje.

Naplňování principu zpětné vazby a jeho podpora je zásadní záležitostí pro dlouhodobé přežití organizace v dnešním vysoce konkurenčním prostředí. Nejefektivnějším způsobem, jak princip zpětné vazby naplňovat, je realizovat měření spokojenosti zákazníků.

## 1.4 Vztah mezi spokojeností zaměstnanců a zákazníků

Každá organizace, chce-li fungovat efektivně, by se měla zabývat nejen spokojeností svých zákazníků, ale i svých zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců lze definovat obdobně, jako spokojenost zákazníků. Jedná se o vnímání zaměstnanců týkající se stupně splnění jejich očekávání a požadavků, například na pracovní podmínky, na jejich působení v organizaci, plnění úkolů, apod.

Vytvoření prostředí orientovaného na zákazníka by mělo být jedním z klíčových cílů každé společnosti. Přes nesporně důležitou roli technologií a procesů je zdaleka nejdůležitějším stavebním kamenem péče o zákazníky „lidský faktor“.<sup>4</sup> Společnost by proto měla své zaměstnance pečlivě vybírat, školit, motivovat a pečovat o jejich spokojenost. Pokud je zaměstnanec spokojený, vzniká předpoklad, že se tato spokojenost odrazí i v jeho pracovních výkonech. Spokojený zaměstnanec, stejně jako spokojený zákazník, je tedy pro společnost přínosem.

Dalším přínosem spokojeného zaměstnance pro podnik může být, obdobně jako u spokojeného zákazníka, referenční hodnota. Spokojený zaměstnanec ve svém okolí obvykle šíří kladné reference o podniku, doporučuje jeho služby či produkty svým známým a rodině, a tím rozšiřuje řady zákazníků podniku.

---

<sup>4</sup> SPÁČIL, A.: *Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing, 2003. str.28

## **2 Metody zjišťování spokojenosti zákazníků**

Metod, jak zjišťovat spokojenost zákazníků, je celá řada. Společnosti za tímto účelem provádějí průzkumy, analýzy, přijímají podněty od zákazníků, provádí výpočty a měření. Pro každou společnost je vhodná jiná metoda zjišťování spokojenosti zákazníků, a to například v závislosti na míře orientovanosti na zákazníka, počtu zákazníků, prostředcích uvolňovaných na zjišťování spokojenosti, a podobně.

### **2.1 Nejběžnější modely měření spokojenosti zákazníka**

Pro měření spokojenosti zákazníků existují dva základní typy modelů – makro modely a mikro modely. Makro modely umožňují vytvořit síť vztahů, která propojuje nejrůznější parametry vztahu zákazníka a společnosti, jako je například image, hodnota produktu, kvalita produktu, spokojenost a loajalita zákazníka. Mikro modely poté detailně analyzují tyto jednotlivé parametry.

Slabinou mnoha metod měření spokojenosti zákazníka je fakt, že jsou schopny poskytnout pouze informaci, jakého výsledku organizace dosáhla. Dalo by se říci, že jsou jakýmsi „vysvědčením“. Taková informace je pro vedení společnosti však obvykle nedostačující. Pro management společnosti je přínosnější měření, které již poslouží přímo jako nástroj pro označení oblastí vyžadujících zlepšení.

Následující čtyři modely slouží nejen ke zjištění míry spokojenosti zákazníků, ale jsou i pomůckou pro stanovení opatření vedoucích ke zlepšení dané společnosti.

#### **2.1.1 Metoda „pouze – spokojenost“**

Tato metoda je založena pouze na měření spokojenosti, respektive nespokojenosti zákazníků s celou řadou vlastností společnosti.

Respondenti jsou požádáni, aby na sedmibodové (někdy též pětibodové) škále, kde jedna odpovídá naprosté nespokojenosti a sedm naprostému nadšení, vyznačili, jak dobře si podnik vede v řadě vlastností a oblastí. U každé vlastnosti, resp. oblasti, se poté sečtou a vyhodnotí průměrná skóre. Položky, jejichž bodové hodnocení je nejnížší, může podnik pokládat za ty, které je potřeba vylepšit.

Slabinou této metody je fakt, že nezohledňuje důležitost jednotlivých vlastností pro zákazníka. Vedení společnosti tak nemá z výsledků šetření k dispozici žádné podklady, které by mu pomohly stanovit akční priority, případně rozsoudit stejná skóre u různých vlastností.

### 2.1.2 Diferenční analýza

Výhodou diferenční analýzy oproti předchozí metodě je fakt, že kromě spokojenosti zákazníka s danou vlastností již zahrnuje i její důležitost pro zákazníka.

Bodové hodnocení spokojenosti je opět měřeno na sedmibodové, respektive pětibodové škále, kde jedna odpovídá naprosté nespokojenosti a sedm naprostému nadšení. Bodové hodnocení důležitosti je měřeno na škále stejného rozsahu, kde jedna odpovídá zcela nedůležitému a sedm odpovídá velice důležitému. Po provedení průzkumu se vypočítají rozdíly mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti u jednotlivých vlastností. Vlastnosti, kde je rozdíl největší, považujeme za ty, které je potřeba vylepšit.

Tato analytická metoda říká, že důležitost je náhradní jednotkou za zákazníkovo očekávání toho, jak by si společnost měla u každé vlastnosti vést.<sup>5</sup>

Aby byla tato metoda co nejpřesnější a nejpřínosnější, je třeba mít na paměti, že vlastnosti, jejichž bodový rozdíl je stejný nebo podobný, nemusejí být pro zákazníky stejně důležité a i jejich vliv na spokojenost zákazníků může být odlišný. V případě shody nebo blízkosti rozdílových hodnot by měla společnost vždy přednostně řešit vlastnosti s vyšší důležitostí.

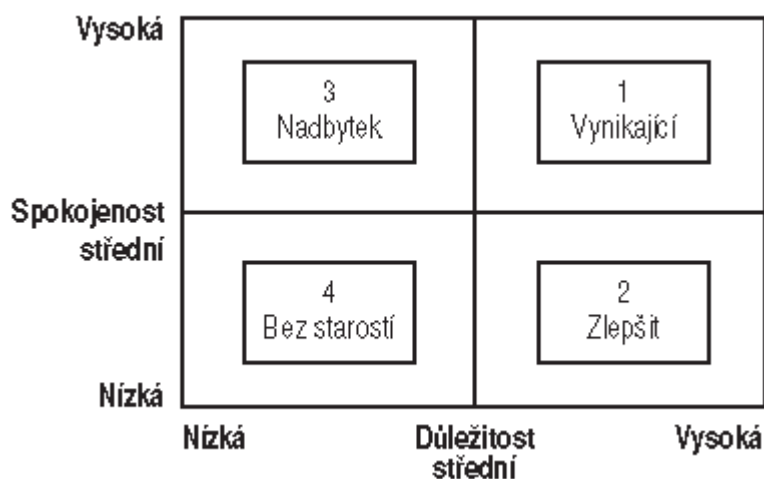
### 2.1.3 Model „důležitost – spokojenost“ (D-S)

I tento model se pokouší srovnáním úrovní spokojenosti a důležitosti u různých měřených vlastností označit oblasti, které vyžadují zlepšení. Na rozdíl od diferenční analýzy však tento model zkoumá vztah mezi oběma jevy, ne jejich rozdíl. Akční priority nejsou určovány numerickým výpočtem, ale grafickým znázorněním. Nejvyšší akční prioritu získávají položky, jejichž důležitost je vysoká, ale spokojenost nízká.

Model D-S využívá kvadrantovou mapu, cílem měření je nalézt vlastnosti, které se nacházejí v kvadrantu 2 „zlepšit“. V případě výskytu většího množství vlastností v kvadrantu 2 jsou přednostně řešeny vlastnosti s vyšším stupněm důležitosti a nižší úrovní spokojenosti.

---

<sup>5</sup> FONTENOTOVÁ, G., HENKEOVÁ, L., CARSON, K.: Jednejte ke spokojenosti zákazníka. [on-line]. c2005. [cit. 8.12.2008]. Dostupné na [www: <http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053\\_Svet34-40.pdf>](http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf)



Obrázek 2.1 Kvadrantová mapa modelu D-S

Zdroj: FONTENOTOVÁ, G., HENKEOVÁ, L., CARSON, K.: Jednejte ke spokojenosti zákazníka. [on-line]. c2005. [cit. 8.12.2008]. Dostupné na [www: <http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053\\_Svet34-40.pdf>](http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf)

#### 2.1.4 Multiplikativní přístup

Tento přístup je založen na výpočtu skóre nespokojenosti váženého dle skóre důležitosti. Multiplikativní přístup tedy využívá důležitost jako váženou proměnnou.

I tento model využívá obvykle sedmibodovou škálu hodnocení spokojenosti a důležitosti. Ze získaných hodnot spokojenosti u jednotlivých vlastností je třeba vypočítat skóre nespokojenosti. Skóre nespokojenosti získáme odečtením zjištěné hodnoty spokojenosti od nejvyššího možného hodnocení odpovídajícímu „naprosto nadšený“. Pokud skóre nespokojenosti vážíme dle příslušné důležitosti, získáme vážené skóre nespokojenosti neboli též multiplikativní hodnotu.

Výpočet, kdy předpokládáme sedmibodovou škálu hodnocení, by se tedy dal shrnout do vzorce:  $\text{vážené skóre nespokojenosti} = (7 - \text{skóre spokojenosti}) \times \text{skóre důležitosti}$

Vlastnosti řadíme sestupně dle vypočteného váženého skóre nespokojenosti. Nejvyšší akční prioritu má vlastnost s největším váženým skóre nespokojenosti. Podobně jako u předchozích metod, v případě rovnosti nebo blízké podobnosti váženého skóre nespokojenosti více vlastností zohledníme důležitost jednotlivých vlastností.

## 2.2 Další nástroje pro zjišťování spokojenosti zákazníka

Mezi nejčastěji používané nástroje sledování a vyhodnocování spokojenosti zákazníků patří tyto následující: <sup>6</sup>

- průzkumy spokojenosti zákazníků,
- výzkum motivace,
- systémy stížností a návrhů,
- fiktivní nakupování (mystery shopping/calling),
- analýza ztracených zákazníků.

### 2.2.1 Průzkumy spokojenosti zákazníků

Průzkum spokojenosti zákazníků je i v našich podmínkách častým a využívaným nástrojem ke zjišťování spokojenosti zákazníků. Tyto průzkumy bývají často koncipovány jako jednorázové akce. Pokud je ovšem společnost skutečně zákaznický orientovaná, měla by průzkumy realizovat pravidelně, systematicky a opakovaně.

Průzkum spokojenosti má svou podstatu především v odhalování hlavních trendů ve spokojenosti a loajalitě zákazníků. Rovněž napomáhá zjišťovat a monitorovat příčiny spokojenosti či nespokojenosti zákazníků.

Nejčastějšími způsoby realizace průzkumu spokojenosti je telefonické, písemné či online dotazování. Během takového dotazování je vhodné zaměřit se nejen na samotnou spokojenost či nespokojenost zákazníků s určitými produkty či službami, ale i na budoucí úmysly respondentů, např. o koupi dalšího produktu.

---

<sup>6</sup> Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Od teorie k praxi. Národní informační středisko pro podporu jakosti. [online]. c2004. [cit. 12.12.2008]. Dostupné na [www: <http://www.npj.cz/publikace\\_list.asp?hledej=Modely+m%C4%9B%C5%99en%C3%AD+a+zlep%C5%A1ov%C3%A1n%C3%AD+spokojenosti+z%C3%A1kazn%C3%ADk%C5%AF&dostupne=&orderby=nazev>](http://www.npj.cz/publikace_list.asp?hledej=Modely+m%C4%9B%C5%99en%C3%AD+a+zlep%C5%A1ov%C3%A1n%C3%AD+spokojenosti+z%C3%A1kazn%C3%ADk%C5%AF&dostupne=&orderby=nazev)

### **2.2.2 Výzkum motivace**

Výzkum motivace je základním nástrojem pro vývoj a vytvoření integrovaného systému monitorování spokojenosti a loajality zákazníků. Vychází ze stávajícího firemního programu spokojenosti a loajality, u něhož napomáhá zjistit silné a slabé stránky. Cílem výzkumu je získání představy o funkčnosti a schopnostech stávajícího programu.

Výzkum motivace je realizován prostřednictvím skupinových diskusí či hloubkových rozhovorů. Diskuse a rozhovory probíhají jak se zákazníky společnosti, tak i s jejími zaměstnanci.

### **2.2.3 Systémy stížností a návrhů**

Systém stížností a návrhů je nejlevnější metodou, jak sledovat spokojenost zákazníků, zároveň ale společnosti přináší cenné podněty. V tomto případě zákazníci sami kontaktují společnost v případě, kdy mají stížnost, návrh či připomínku. Tím pomáhají společnosti odhalit problémové oblasti v organizaci a slabá místa, která je potřeba zlepšit.

Zákaznický orientované společnosti umožňují svým zákazníkům snadné předávání stížností a návrhů. Rovněž zákazníci nabádají, aby se vyjádřili kdykoliv, kdy jsou nepokojeni nebo mají potřebu společnosti něco vytknout či sdělit. Zákazníci mohou využít jakýkoliv způsob, jak společnost kontaktovat – osobně, telefonicky, písemně či online. Pro tyto účely zřizuje v současné době řada společností zákaznické linky, které bývají zpravidla bezplatné a telefonní operátor či operátorka je zde k dispozici obvykle 24 hodin denně.

### **2.2.4 Mystery shopping/calling (fiktivní nakupování)**

Tato metoda napomáhá zjišťovat silné a slabé stránky společnosti především v poskytování služeb zákazníkům a jejich kvality. Jedná se o získání praktických informací, především o způsobu prodeje produktu zákazníkovi, obchodních, komunikačních a vyjednávacích schopnostech personálu, poskytování doprovodného servisu, úrovni prostředí, a podobně.

V praxi si podniky pro fiktivní nakupování obvykle prostřednictvím agentury najímají osoby představující potenciální kupce. Tito tzv. mystery shoppers jsou patřičně vyškoleni a jejich úkolem je předstírat zájem o koupi výrobku, služby či získání informací. Mystery shopper vždy jedná dle scénáře předem dohodnutého s klientem. Získané informace ihned po uskutečnění fiktivního nákupu zaznamená. Dojde k vyhodnocení získaných výsledků, sestavení zprávy pro zadavatele a jejímu předání zadavateli.

Mystery shopping bývá využíváno nejen pro průzkum ve vlastní firmě, ale i u konkurence. Tímto způsobem si může i samotné vedení společnosti vyzkoušet, jak její či konkurenční zaměstnanci v praxi jednají se zákazníky, a získat tak cenné informace prostřednictvím osobní zkušenosti.

V případě mystery calling se jedná o ověřování telefonického, e-mailového či písemného kontaktu. Zkoumá se především kompetentnost personálu, vstřícnost a ochota či rychlost odpovědi.

### **2.2.5 Analýza ztracených zákazníků**

Analýza ztracených zákazníků spočívá v kontaktování zákazníků, kteří již u společnosti nenakupují produkty, nebo dokonce přešli ke konkurenci, za účelem zjištění příčin a důvodů, které je k tomuto kroku vedly.

Společnost by také měla zjistit podíl ztracených zákazníků z celkového počtu zákazníků, neboť analýza ztracených zákazníků je významným indikátorem kvality řízení spokojenosti a loajality zákazníků. Hlavní a pro většinu společností také zásadní nevýhodou tohoto nástroje je časová i finanční náročnost, neboť nalezení a kontaktování ztracených zákazníků bývá velmi složité.

Tyto analýzy se nejnázne provádějí u internetových obchodů a zásilkových služeb, neboť takové společnosti mají ve většině případů k dispozici úplnou adresu zákazníka a obvykle i telefonický či e-mailový kontakt. Průzkumy pak probíhají prostřednictvím telefonu či e-mailu, přičemž bývalí zákazníci odpovídají na otázky uvedené ve speciálně vypracovaném dotazníku. Je však nutné podotknout, že návratnost dotazníků či ochota odpovídat při telefonickém kontaktu rozhodně není stoprocentní.

## **2.3 Národní index spokojenosti zákazníků**

Spokojenost zákazníků a její měření jsou pro svou důležitost a význam celosvětově uznávanými pojmy. Z tohoto důvodu celá řada zemí zavedla Národní index spokojenosti zákazníků. Národní indexy spokojenosti jsou makro modely měření spokojenosti, jejichž hlavním cílem je hlubší poznání vztahů mezi zákazníkem a poskytovatelem za účelem získání informací pro rozhodování a strategické plánování.



Nejznámějšími národními indexy spokojenosti jsou:

- „The Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB)“ ve Švédsku,
- „The Deutsche Kundenbarometer (DK)“ v Německu,
- „The American Customer Satisfaction Index (ACSI)“ v USA,
- „The European Customer Satisfaction Index (ECSI)“ v Evropě,
- „The Norwegian Customer Satisfaction Barometer (NCSB)“ v Norsku,
- „The Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS)“ ve Švýcarsku.

Všechny výše uvedené modely využívají celou řadu obecně uznávaných parametrů, ukazatelů a faktorů, které jsou považovány za stěžejní při měření spokojenosti zákazníků. Přímé srovnání jednotlivých národních indexů je do jisté míry omezené, neboť se hlavní měřené faktory u každého modelu liší. Metodika výzkumu, podoba dotazníku a další základní charakteristiky však zůstávají téměř totožné. Tyto indexy nám tak poskytují ucelený náhled na požadavky a očekávání zákazníků ohledně kvality poskytovaných služeb či produktů.

Každý z uvedených národních indexů spokojenosti zákazníků má těchto 6 následujících shodných charakteristik:<sup>7</sup>

- existence hranic tvořených národními specifiky či ekonomickým regionem,
- zahrnutí různých oborů / ekonomických odvětví,
- výzkum je spravován nezávislou organizací,
- zainteresovanými subjekty jsou soukromé podniky i veřejné instituce,
- zpracování periodických analýz,
- měření jak spokojenosti, tak klíčových faktorů úspěšnosti.

---

<sup>7</sup> Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Od teorie k praxi. Národní informační středisko pro podporu jakosti. [online]. c2004. [cit. 12.12.2008]. Dostupné na [www: <http://www.npj.cz/publikace\\_list.asp?hledej=Modely+m%C4%9B%C5%99en%C3%AD+a+zlep%C5%A1ov%C3%A1n%C3%AD+spokojenosti+z%C3%A1kazn%C3%ADk%C5%AF&dostupne=&orderby=nazev>](http://www.npj.cz/publikace_list.asp?hledej=Modely+m%C4%9B%C5%99en%C3%AD+a+zlep%C5%A1ov%C3%A1n%C3%AD+spokojenosti+z%C3%A1kazn%C3%ADk%C5%AF&dostupne=&orderby=nazev)

### 2.3.1 Evropský index spokojenosti zákazníka (ECSI)

Evropský index spokojenosti zákazníka je založen na měření celkové neboli akumulované spokojenosti. Celková spokojenost zákazníka je ovlivňována množstvím dílčích faktorů, které ovšem musí být měřitelné a je nutno znát i jejich význam pro zákazníka.

Evropský model spokojenosti zákazníka spočívá v definici celkem sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je determinována určitým počtem proměnných.<sup>8</sup> Klíčovými proměnnými jsou:

- image,
- očekávání zákazníka,
- vnímaná kvalita,
- vnímaná hodnota,
- spokojenost,
- stížnosti zákazníka,
- loajalita zákazníka.

Image vyjadřuje a hodnotí především spolehlivost, důvěryhodnost a konkurenceschopnost společnosti či produktu. Klíčovou záležitostí obvykle bývá značka či dobré jméno společnosti.

Očekávání zákazníka sleduje představy, požadavky a nároky zákazníka především na kvalitu a spolehlivost výrobku. Očekávání je ovlivněno předchozími zkušenostmi, reklamou či referencemi a předchází vlastní realizaci nákupu.

Vnímaná kvalita produktu ze strany zákazníka zahrnuje nejen vlastní hodnocení kvality produktu či srovnání s konkurencí, ale i míru naplnění zákaznických představ či prostor pro zlepšení vnímaný zákazníkem. Velice důležitou roli hraje také kvalita doprovodných služeb, mezi něž patří zejména předvedení a popis výrobku, otevírací doba, záruční a pozáruční servis či kvalita a úroveň personálu.

Vnímaná hodnota ze strany zákazníka je vyjádřena poměrem mezi zaplacenou cenou a získanou kvalitou ze strany zákazníka. Je ovlivňována také úrovní reklamní kampaně, pozicí

---

<sup>8</sup> KOZEL, R.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. str. 190

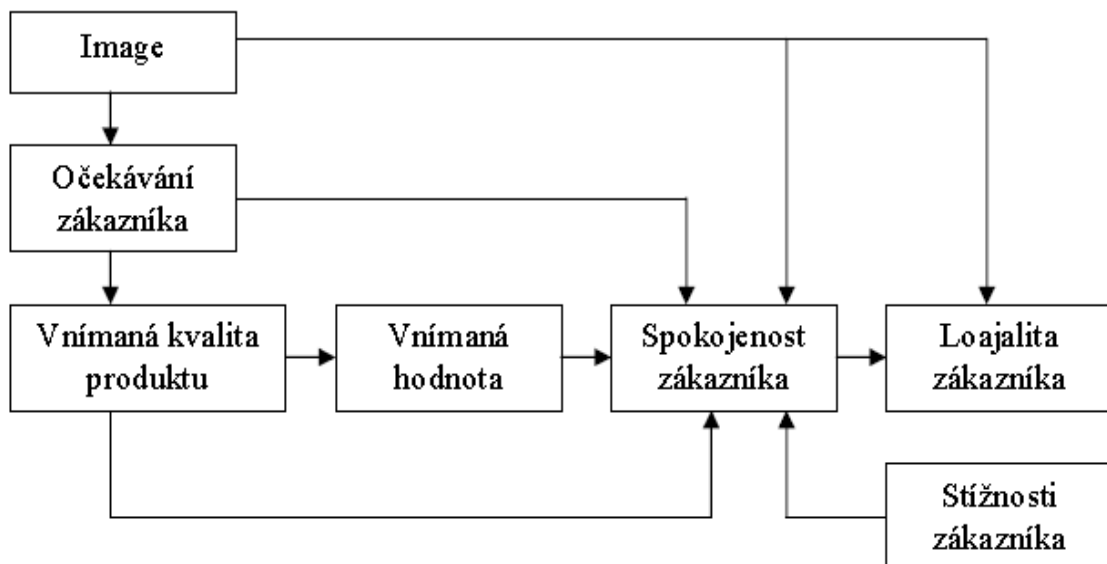
společnosti na trhu vůči konkurenci či odborností a profesionalitou poskytovatele produktu či služby.

Spokojenost vychází z porovnání získaného produktu s ideální představou zákazníka, porovnává tedy míru spokojenosti s předcházejícím očekáváním. Zahrnuje i spokojenost s dílčími produkty a s chováním a kompetentností zaměstnanců společnosti.

Stížnosti zákazníka jsou zaměřeny na negativní faktory uskutečněného nákupu. Zaznamenávají, jak často ke stížnostem ze strany zákazníků docházelo, čeho se stížnosti týkaly, komu byly předány a jakou formou byly zpracovány. Zaznamenává se též spokojenost zákazníků s vyřízením stížností a rychlost vyřízení.

Loajalita zákazníka vychází ze spokojenosti zákazníka a obvykle je spojena se záměrem dalšího nákupu, pozitivními referencemi v zákaznickově okolí či sníženou citlivostí na změnu cen.

Závislosti a vazby mezi jednotlivými hypotetickými proměnnými jsou patrné na následujícím obrázku.



**Obrázek 2.2 Model spokojenosti zákazníka**

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

## 2.4 Výzkum spokojenosti zákazníka

Výzkum spokojenosti zákazníka je jedním z nejdůležitějších druhů marketingového výzkumu. Teoreticky vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu. Ten spočívá ve stanovení očekávání zákazníka o parametrech produktu a jeho užitku a následného srovnání se zkušeností po nákupu. Pokud je zkušenost vyšší než očekávání, je zákazník spokojen, v případě opačném je nespokojen.<sup>9</sup>

Samotný proces marketingového výzkumu se skládá z pěti základních kroků:

- definování problémů a cílů výzkumu,
- sestavení plánu výzkumu,
- shromáždění informací,
- analýza informací,
- prezentace výsledků.

### 2.4.1 Definování problému a výzkumného cíle

Tato fáze je jednou z nejdůležitějších částí výzkumu, neboť přesně určuje a vymezuje problém, kterým se budeme v následujících částech výzkumu zabývat. Při nesprávném vymezení zkoumaného problému může dojít k situaci, kdy jsou řešeny jiné otázky a problémy, než zadavatel očekával.

Jakmile je definován problém, dochází ke stanovení cíle výzkumu. Cíl výzkumu bývá obvykle vyjadřován tzv. programovými otázkami, které vyjadřují, co má výzkum zjistit.

V této fázi by se měl zadavatel také ujistit, že je výzkum smysluplný. Měl by společnost poskytnout objektivní a hodnotné informace, jejichž užitek bude pro společnost větší než náklady na provedení výzkumu.

Ještě před sestavením plánu výzkumu by se měl výzkumný pracovník blíže seznámit s prostředím problému, prostudovat existující informace a nalézt ta data, která by mohla pomoci při řešení problému.

---

<sup>9</sup> KOZEL, R.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. str. 190

## 2.4.2 Sestavení plánu výzkumu

Plán výzkumu vychází z definování problému a výzkumného cíle. Specifikuje, jaké informace bude třeba získat, jakým způsobem budou informace získány a jaký je plán dalšího postupu výzkumu.

Plán výzkumu by měl obsahovat především:

- formulaci problému, hypotézu řešení, výzkumný cíl a jeho zdůvodnění,
- představy o tom, jaké nové znalosti výzkum přinese,
- určení informačních potřeb a zdrojů informací,
- návrh výběrového souboru,
- výběr techniky a nástrojů, které budou při výzkumu použity,
- určení způsobu kontaktování respondentů,
- předvýzkum, který slouží k ověření sběru dat v terénu na malém vzorku,
- vlastní výzkum,
- zpracování výsledků,
- časový rozvrh jednotlivých etap, uvedení odpovědného pracovníka,
- rozpočet nákladů vynaložených na výzkum,.

V této fázi výzkumu je tedy nutné přesně stanovit především, koho se budeme ptát (objekt výzkumu), na co se budeme ptát (předmět výzkumu) a jakým způsobem se budeme ptát (technika šetření).

V případě výzkumu spokojenosti zákazníka se určí, zda objektem výzkumu bude každý zákazník, který společnost navštíví, případně pouze zákazník, který u společnosti nakoupí, a podobně. Je také nezbytné stanovit velikost vzorku, který bude pro výzkum potřebný, tzn. kolika zákazníků se budeme dotazovat.

Předmět ve výzkumu spokojenosti nebude jen spokojenost zákazníka obecně, ale bude se přesněji členit například na spokojenost s nabídkou, s otevírací dobou, s přístupem a kompetentností personálu nebo s čistotou prostředí.

Dle povahy a rozsahu zjišťovaných informací, charakteru respondentů a finančních a časových možností je nutné zvolit vhodnou techniku šetření. Každá technika má svá pro a proti, jenž je při výběru nutné vzít v potaz. V praxi se jednotlivé techniky navzájem kombinují a obecně nelze o žádné z nich říci, že je nejvhodnější.

Základními postupy marketingového výzkumu jsou dotazování, pozorování a experiment. Pro účely výzkumu spokojenosti je nejvyužívanějším postupem dotazování. Mezi základní techniky dotazování patří: ústní, písemné, telefonické, on-line, kombinované.<sup>10</sup> Nejvyužívanějším způsobem je v současnosti písemné dotazování. Rozlišujeme dva základní druhy písemného dotazování, a to přímé a zprostředkované písemné dotazování. Přímé dotazování probíhá prostřednictvím psaných otázek a psaných odpovědí přímo mezi výzkumníkem a respondentem. Zprostředkované dotazování probíhá prostřednictvím tazatele. Tazatel obdrží od výzkumníka dotazník s psanými otázkami, které ústní formou předá respondentovi. Respondentovu odpověď na otázky zapíše a vyplněný dotazník předá výzkumníkovi. Při sestavování dotazníku je nutné dbát především na jeho správné složení, dotazník by měl vzbuzovat celkově dobrý dojem, otázky by měly být jasně a jednoznačně formulovány, manipulace s dotazníkem by měla být co nejjednodušší a měla by být vymezena i typologie otázek (otázky otevřené, polootevřené, uzavřené).

Telefonické dotazování je v současné době taktéž velmi využívaným výzkumným postupem. Hlavními výhodami jsou především rychlost a cena telefonického rozhovoru. Respondenti navíc bývají často upřímnější, neboť zůstávají do jisté míry v anonymitě. Nevýhodou telefonického dotazování je fakt, že bývá obvykle kratší a stručnější, tedy přináší jen omezené množství informací.

### **2.4.3 Shromáždění informací**

Shromáždění informací je fází, kdy dochází k realizaci samotného výzkumu. Dochází ke sběru informací prostřednictvím dotazování či jiných postupů, získané informace se kontrolují, rozdělují a třídí podle specifických znaků.

Data jsou získávána buď primárním, nebo sekundárním výzkumem, případně kombinací obou způsobů. Primární způsob znamená provedení nového šetření za účelem získání nových informací a zahrnuje všechny body uvedené výše v plánu výzkumu. Sekundární výzkum dodatečně využívá již dříve zjištěná a zpracovaná data. Data získaná tímto způsobem se dělí na

---

<sup>10</sup> BOUČKOVÁ, J...: *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. str. 64

data neagregovaná, tedy data v původní podobě hodnot zjištěných za každou jednotku, a data agregovaná, kdy jsou hodnoty vlastností sumarizovány za celý soubor či zpracovány do statistických hodnot.

#### **2.4.4 Analýza informací**

Informace, které jsme získali výzkumem (primárním nebo sekundárním), je třeba analyzovat. Je prováděna deskripce získaných dat za pomoci využití teorie pravděpodobnosti a statistiky, zkoumá se především četnost a úroveň získaných dat. Při pokročilejších analýzách se dále měří a testují závislosti mezi jednotlivými proměnnými.

Dochází také k výpočtům ukazatelů a indexů, jako je například index spokojenosti zákazníka.

#### **2.4.5 Presentace výsledků**

Před samotnou prezentací výsledku výzkumu zadavateli je nutné ověřit validitu získaných údajů, tedy zda závěry analýzy jsou v kontextu s výzkumným problémem a cílem výzkumu, aby bylo možné navrhnout konkrétní opatření.

Závěrečná doporučení tedy vychází ze zadání a cíle výzkumu, přičemž jejich účelem je poskytnout zadavateli informace o tom, co jsme zjistili a co navrhujeme. Měli by se zde tedy objevit doporučení pro další rozhodování zadavatele.

Závěrečná zpráva o výsledcích výzkumu je předávána v písemné podobě, bývá doplněna tabulkami a grafy a může být doprovázena také osobní prezentací výzkumného pracovníka.

### **3 Charakteristika společnosti Stavební keramika, s.r.o.**

Stavební keramika, s.r.o. je společnost s více než osmnáctiletou tradicí, která se zabývá prodejem sortimentu pro vybavení koupelen. Firma má cca 20 zaměstnanců a působí v obci Řečany nad Labem.

#### **3.1 Informace z obchodního rejstříku**

- Datum zápisu – 23.listopadu 1990
- Právní forma – společnost s ručením omezeným
- Sídlo - Kolín IV, Kleinarská, PSČ 280 02
- Identifikační číslo - 006 55 767
- Předmět podnikání - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
  - provádění jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování
  - pronájem a půjčování věcí movitých
- Jednatel - Josef Klymčiw, Řečany n.L., Karla Čapka 317, PSČ 533 13
- Společníci - Josef Klymčiw, Řečany n.L., Karla Čapka 317, PSČ 533 13
- Vklad – 700000Kč
- Splaceno – 700000Kč
- Základní kapitál – 700000Kč

#### **3.2 Historie společnosti**

Stavební keramika byla založena v roce 1990 jako společnost s ručením omezeným. Její hlavní činností byl prodej obkladů a dlažeb rakovnických keramických závodů. Už od samého začátku stavěla společnost svou prodejní strategii na faktu, že možnost fyzického kontaktu se zbožím je pro zákazníka mnohem užitečnější a přínosnější než výběr zboží podle katalogu. Za tímto účelem vybudovala společnost velké skladové prostory v Řečanech nad Labem, jejichž celková rozloha činila 2000m<sup>2</sup>. Zde se nacházela i první malá vzorková prodejna.



S narůstajícím počtem zákazníků se s postupem času rozrůstal i nabízený sortiment, rozšiřovaly se skladové prostory. Malá vzorková prodejna v areálu skladu byla však díky šířce nabízeného sortimentu nedostačující, proto bylo v roce 1996 otevřeno koupelnové studio o rozloze 800m<sup>2</sup> nacházející se přibližně 150 metrů od skladového areálu. Zákazník se zde může v současné době nechat inspirovat 54 kompletně vybavenými koupelnami v různých cenových hladinách, k dispozici jsou i další vzorky obkladů, dlažeb, vodovodních baterií a koupelnových doplňků.

V roce 1998 získala společnost prestižní statut Laufen studio. Tento statut uděluje firma Laufen pouze těm prodejcům, kteří obstojí v celé řadě požadavků výrobce. Požadavky se týkají především prodeje standardního a nadstandardního zboží, poradenských služeb, kompetentnosti personálu a v neposlední řadě také způsobu jednání se zákazníky.

V roce 2000 založila společnost svou pobočku v Hradci Králové pod názvem Studio VITE. Studio VITE se zabývá především prodejem luxusního a nadstandardního zboží nejlepších světových výrobců, jako jsou například Duravit, Hansgrohe, Vitra, FAP, Axor, a podobně. S prodejem jsou samozřejmě spojeny další služby jako grafické návrhy, dodávky zboží a kompletní realizace zakázek.

### **3.3 Sortiment**

Stavební keramika, s.r.o. nabízí kompletní sortiment pro vybavení koupelny. Jedná se zejména o obklady a dlažby, sanitární keramiku, vodovodní baterie, vany a vanové zástěny, sprchové kouty, koupelnový nábytek, koupelnové doplňky, lišty, tmely a lepidla.

Značnou část sortimentu si zákazník může prohlédnout na vzorkové prodejně. Zde nalezne 54 kompletně vybavených vzorových koupelen a nespočet vzorků obkladů, dlažeb, koupelnových doplňků a příslušenství. Vzhledem k nedalekým rozlehlým skladovým prostorám je téměř všechno zboží vystavené na vzorkové prodejně zákazníkovi ihned k dispozici.

#### **3.3.1 Obklady a dlažby**

Současná nabídka obkladů a dlažeb je velice obsáhlá. Nejvýznamnějším tuzemským dodavatelem je společnost Lasselsberger, a.s., která je největším výrobcem keramických obkladů a dlažeb v ČR. Vedle výrobků tuzemských jsou nabízeny také španělské a italské obklady a dlažby od renomovaných výrobců.

Obklady a dlažby jsou nabízeny v klasickém, moderním i rustikálním stylu, pro běžné i zdobné pokládání, interiérové i venkovní použití. Zákazník si může vybrat z ucelených designových řad, které zahrnují kromě obkladů a dlažeb také řadu doplňků. Samozřejmostí je prodej stavební chemie pro pokládku a údržbu. Společnost spolupracuje především se značkami RAKO, LASSELSBERGER, APARICI, APAVISA, GAYA a CERAMICA IBERO.

### **3.3.2 Sanitární keramika**

V nabídce sanitární keramiky zákazník nalezne pouze kvalitní výrobky s trvanlivou povrchovou úpravou od osvědčených firem JIKA, LAUFEN, DURAVIT, IDEAL STANDARD, KOLO, ROCA, KERAMAG, HATRIA nebo IDEAL STANDARD. Jedná se především o umyvadla, umývatka, toaletní mísy, bidety, klozety a urinály, samozřejmostí jsou opět designové série pro kompletní vybavení koupelny.

### **3.3.3 Vodovodní baterie**

Na vzorkové prodejně si zákazník může vybrat z celé řady vodovodních, sprchových, koupelnových a kuchyňských baterií. Nabízeny jsou i baterie termoregulační a baterie v nadstandardním provedení. Sortiment je opět od renomovaných výrobců, především se jedná o značky HANSGROHE, GEOS, GROHE, LA TORRE, DORNBRACHT a IDEAL STANDARD.

### **3.3.4 Koupelnový nábytek**

Koupelnový nábytek je neodmyslitelnou součástí nabízeného sortimentu. Nejžádanějším typem nábytku zůstává i nadále klasické bílé provedení, postupně se ovšem začínají prosazovat i moderní materiály jako dřevo, sklo a kov. Nejvýznamnějšími výrobci jsou především JIKA, LAUFEN, DURAVIT, DŘEVOJAS, IDEAL STANDARD, INTEDOOR a LEBON.

### **3.3.5 Vany, vanové zástěny, sprchové kouty**

Vana či sprchový kout je jednou z nejdůležitějších věcí v každé koupelně. S tímto faktem koresponduje i široká nabídka tohoto sortimentu, která uspokojí nároky téměř každého zákazníka. Společnost spolupracuje především s osvědčenými značkami RAVAK, KERMI, HÜPPE, RONAL, ROLTECHNIK, KALDEWEI, VAGNERPLAST, TEIKO, RIHO a POLYSAN.

## **3.4 Zákazníci**

Zákazníci společnosti se dělí do dvou základních skupin. Jedná se o zákazníky jednorázové a zákazníky stálé.

### **3.4.1 Jednorázoví zákazníci**

Tito zákazníci uskutečňují nákup obvykle za účelem rekonstrukce či výstavby vlastního bytu nebo domu. Jedná se tedy o zákazníky koncové, ve většině případů jsou to osoby fyzické. Do této skupiny zákazníků však řadíme i školy, školky, nemocnice a úřady, u nichž je při výběru zboží nutné dodržovat určitá specifika stanovená příslušnými normami.

Jako motivaci poskytuje Stavební keramika, s.r.o. těmto zákazníkům slevy při jednorázovém nákupu. Při nákupu nad 10000Kč je poskytnutá sleva pět procent z ceny nákupu, při nákupu nad 50000Kč činí sleva sedm procent a při nákupu nad 100000Kč činí poskytnutá sleva deset procent z ceny nákupu.

### **3.4.2 Stálí zákazníci**

Stálými zákazníky společnosti jsou především stavební a obchodní firmy. Jejich počet je sice menší, ale odběry jsou pravidelné, navíc ve velkém objemu.

Mezi stavební firmy, se kterými Stavební keramika, s.r.o. obchoduje, patří zejména pardubické společnosti IP stav, s.r.o., Marhold, a.s. a Stavební firma Ječmínek, spol. s r.o. Dalšími stavebními společnostmi z okolí jsou Kutnohorská stavební, s.r.o. a Realitní a stavební společnost, s.r.o. z Čáslavi. Mezi obchodní firmy se řadí zejména Obklady dlažby Kukul Kolín, či Obklady Lukešová Slatiňany.

Tento trh je založen zejména na dodavatelsko-odběratelských vztazích. Stavební keramika poskytuje svým stálým odběratelům slevy v rozmezí dvacet až třicet procent z každého nákupu.

## **3.5 Dostupnost pro zákazníky**

Vzorková prodejna i sklad jsou vhodně umístěny v Řečanech nad Labem. Řečany nad Labem se nacházejí nedaleko několika větších měst, v okruhu do 30km se nachází Pardubice, Chrudim, Přelouč, Kolín, Čáslav, Kutná Hora, Chlumec nad Cidlinou či Nový Bydžov.

Výhodou je i poloha prodejny a skladu v obci, nachází se totiž pouze 100 metrů od vlakového nádraží. Pro snadnější orientaci při jízdě automobilem jsou v obci rozmístěny přehledné ukazatele, které zákazníka spolehlivě dovedou až k prodejně.

Vzorková prodejna je zákazníkům otevřena od pondělí do pátku vždy od 8 do 18 hodin, v sobotu od 8 do 12 hodin.

### **3.6 Služby zákazníkům**

Nejdůležitějšími službami, které společnost svým zákazníkům nabízí, jsou odborné poradenství, vytváření grafických návrhů a zajištění dopravy zboží.

Odborné poradenství ocení zákazníci především při návštěvě vzorkové prodejny. Personál je natolik kompetentní, že dokáže poradit jak odborníkovi, tak naprostému laikovi. Zaměstnanci jsou pravidelně informováni o nejnovějších trendech a změnách v nabízeném sortimentu. Samozřejmostí je také účast personálu na školeních přímo u výrobců, a to i v zahraničí.

Grafické návrhy jsou stále žádanější službou ze strany zákazníků. Společnost v současné době nabízí dvě varianty grafických návrhů – dispoziční rozvržení koupelny (DRK) a 3D návrh standard.

DRK se vyhotovuje za účasti zákazníka po předchozím sjednání schůzky. Cena této služby je 1000Kč. 3D návrh standard se vyhotovuje do 14 dnů od předání veškerých potřebných podkladů. Cena této služby je 2500Kč. Pokud zákazník odebere zboží v minimální hodnotě 30000Kč včetně DPH, bude mu částka zaplacená za tuto službu vrácena. Při odběru zboží přes stavební firmu za velkoobchodní ceny je z DRK vráceno 500Kč, z 3D návrhu standard 1000Kč.

Společnost nabízí svým zákazníkům také zajištění dopravy zboží až do bytu za zvýhodněnou cenu. Tato služba je využívána především pro přepravu velmi těžkého či nadměrného nákladu.

Za zmínku stojí i existence e-shopu. Zákazníci tak mohou nakoupit zboží přes internet. Nabídka sortimentu v e-shopu je však značně omezená, zahrnuje pouze výprodejové zboží, čisticí prostředky a baterie Hansgrohe. Adresa webových stránek spolu s e-shopem je [www.stavebnikeramika.cz](http://www.stavebnikeramika.cz).

### **3.7 Obchodní podmínky**

Ve většině případů si zákazník zboží vybrané na vzorkové prodejně může okamžitě vyzvednout na skladě a odvézt. Nákup zboží je možný jak za hotové, tak na fakturu. Splatnost faktur je standardní, pohybuje se v rozmezí deset až dvacet dní, ve výjimečných případech lze individuálně domluvit splatnost delší.

Pokud zákazníkem vybrané zboží na skladě není, pracovník vzorkové prodejny jej na sklad objedná. Jedná-li se o běžně prodávané standardní zboží, není od zákazníka požadována záloha a zákazník může kdykoliv svou objednávku zrušit. Pokud zákazník objednává zboží luxusnějšího charakteru nebo zboží nestandardní, je vyžadována záloha padesát procent z ceny zboží. V případě zrušení objednávky ze strany zákazníka tato záloha propadá ve prospěch Stavební keramiky.

Záruky na zboží a vyřizování reklamací se řídí obchodním zákoníkem. Délka záruční doby je tedy standardně 24 měsíců, pokud výrobce nestanoví jinak. Reklamace jsou vyřizovány do třiceti dnů. Vzhledem k charakteru prodávaného zboží k zákazníkovi obvykle přijede zástupce Stavební keramiky, případně dodavatelské firmy, a reklamaci posoudí.

## **4 Současný stav sledování spokojenosti zákazníka**

V současné době není ve společnosti Stavební keramika, s.r.o. spokojenost zákazníků cíleně řízena ani sledována. Případné návrhy, stížnosti či připomínky ze strany zákazníka předávají pracovníci vzorkové prodejny vedení firmy, a to obvykle pouze ústní formou. O vývoji spokojenosti zákazníka a současném stavu spokojenosti firemních zákazníků tak neexistuje žádný ucelený přehled.

Jak již bylo uvedeno v první kapitole této práce, spokojenost zákazníka, její sledování a řízení je jedním z nejdůležitějších aspektů pro úspěšné fungování společnosti. Vedení firmy proto souhlasilo s realizací pilotního průzkumu spokojenosti zákazníků. Pokud bude tento výzkum provedení firmy zdrojem přínosných informací, bude Stavební keramika, s.r.o. uvažovat o vytvoření vlastního uceleného systému výzkumu spokojenosti zákazníků.

### **4.1 Plán výzkumu spokojenosti ve Stavební keramice, s.r.o.**

Vzhledem k faktu, že ve společnosti Stavební keramika, s.r.o. nejsou výzkumy spokojenosti zákazníků prováděny, bude proveden pilotní průzkum spokojenosti. Tento průzkum přinese informace o proveditelnosti výzkumu spokojenosti, jeho přínosech a slabinách a vytvoří tak základ pro tvorbu uceleného systému hodnocení spokojenosti zákazníka.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.4, výzkum spokojenosti zákazníka se sestává z pěti hlavních částí. Jedná se především o definování problémů a cílů výzkumu, sestavení plánu výzkumu, shromáždění informací, analýza informací, prezentace výsledků.

#### **4.1.1 Definování problémů a cílů výzkumu**

Záměrem průzkumu ve Stavební keramice, s.r.o. bude zjištění spokojenosti zákazníků společnosti. Hlavními cíli tohoto pilotního průzkumu bude:

- navrhnout a vyzkoušet metodiku průzkumu,
- sestavit dotazník,
- navrhnout a vyzkoušet způsob výběru respondentů,
- ověřit návratnost dotazníků,
- vyhodnotit a interpretovat výsledky.

#### **4.1.2 Sestavení plánu výzkumu**

Průzkum ve Stavební keramice, s.r.o. se zaměří na nejdůležitější faktory ovlivňující spokojenost zákazníka, jimiž jsou především úroveň cen a kvalita zboží a poskytovaných služeb. Měl by odpovědět, do jaké míry jsou zákazníci se zkoumanými faktory spokojeni a tím pomoci odstranit případné nedostatky.

Pro vyhodnocení výzkumu bude zapotřebí alespoň 50 řádně vyplněných dotazníků. Bude proveden primární sběr dat, předpokládaný počet oslovených respondentů je cca 80, protože návratnost dotazníků není téměř nikdy stoprocentní.

Vzhledem k faktu, že zákazníci společnosti Stavební keramika, s.r.o. se dělí na koncové zákazníky a obchodní firmy, budou dotazníky rozdány v odpovídajícím poměru, tedy přibližně čtvrtina dotazníků bude rozdána mezi zástupce obchodních firem a zbylé dotazníky mezi zákazníky koncové. Dotazníky budou rozdávány pouze mezi zákazníky, kteří uskuteční nákup.

Průzkum bude probíhat v prostoru vzorkové prodejny formou dotazování. Pracovnice prodejny předají dotazník v tištěné podobě zákazníkům, kteří uskuteční nákup, přičemž bude zohledněn výše zmíněný fakt, že čtvrtina dotazníků přísluší obchodním firmám a zbylé dotazníky koncovým zákazníkům.

Vyplněné dotazníky budou zpracovány a vyhodnoceny prostřednictvím metod popsanych v 2. kapitole této práce. Výsledky budou i s doporučeními interpretovány v tištěné podobě v závěru této práce.

#### **4.2 Sestavení dotazníku**

Dotazník by měl být sestaven takovým způsobem, aby vyhovoval požadavkům obecně kladeným na dotazníky. Tyto požadavky kladou důraz zejména na celkový dojem, který dotazník v respondentovi vzbuzuje, formulaci otázek, typologii otázek a manipulaci s dotazníkem.

Dotazník bude rozdělen do čtyřech částí:

- úvod, kde bude uveden účel dotazování spolu s prosbou o pomoc při průzkumu,
- obecná identifikace zákazníka,
- vlastní otázky,
- prostor pro připomínky a návrhy.

Dotazník bude vytištěn na třech listech kancelářského papíru formátu A4 a bude obsahovat dvě otázky identifikující zákazníka a devět otázek zaměřených na spokojenost zákazníka. V dotazníku bude použito hodnocení otázek na desetibodové posuzovací škále, kde 1 odpovídá naprosté nespokojenosti a 10 naprostému nadšení. Zákazníci budou zároveň u každé otázky stejným systémem vyznačovat, jak je pro ně daný problém důležitý, číslo 1 bude tedy odpovídat naprosté nedůležitosti a 10 zcela zásadní důležitosti daného problému.

Otázky v dotazníku budou následující:

- Jak jste spokojen/a s prostředím firmy?
- Jak jste spokojen/a s rozsahem nabízeného sortimentu?
- Jak jste spokojen/a s kvalitou nabízeného zboží?
- Jak jste spokojen/a s cenami nabízeného zboží?
- Jak jste spokojen/a s dodacími lhůtami?
- Jak jste spokojen/a s kvalitou doplňujících služeb? (Grafické návrhy, rozvoz zboží, apod.)
- Jak jste spokojen/a s odbornými znalostmi personálu?
- Jak jste spokojen/a s individuálním přístupem k Vaším požadavkům?
- Jak jste spokojen/a s vyřizováním reklamací?

#### **4.3 Dotazník pro účely pilotního průzkumu spokojenosti zákazníka ve Stavební keramice, s.r.o.**

Dotazník bude zákazníkům Stavební keramiky, s.r.o. rozdáván v následující podobě:



# Spokojenost zákazníka ve společnosti Stavební keramika, s.r.o.

Vážená zákaznice, vážený zákazníku!

Tímto bychom Vás chtěli požádat o vyplnění dotazníku, který byl sestaven za účelem zjištění Vaší spokojenosti s naší společností. Vaše hodnocení a připomínky pro nás budou přínosnými podněty pro vylepšení našich služeb.

V první části dotazníku prosím zakřížkujte vyhovující odpověď týkající se Vaší obecné identifikace.

V druhé části dotazníku prosím ohodnoťte na stupnici od 1 do 10, jak je pro Vás daný problém důležitý, a jak jste spokojeni s jeho řešením v naší společnosti. Stupeň 1 odpovídá naprosté nedůležitosti (resp. nespokojenosti) a 10 zásadní důležitosti (resp. naprostému nadšení).

U některých otázek naleznete i otázku doplňující, ve které máte možnost vyjádřit vlastní zkušenost s naší společností. Záleží jen na Vás, zda na tyto otázky odpovíte.

Na konci dotazníku naleznete prostor pro Vaše náměty a připomínky.

Za Vaši spolupráci a Váš čas velice děkujeme!

## Část I

### 1) Jste koncovým zákazníkem či stavební/obchodní firmou?

- Koncový zákazník                       Stavební / obchodní firma

### 2) Jak často nakupujete v naší společnosti?

- Poprvé                       Příležitostně                       Pravidelně

## Část II

### 1) Jak jste spokojen/a s prostředím firmy?

Důležitost:    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Spokojenost:  1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Co byste na prostředí firmy změnili?

**2) Jak jste spokojen/a s rozsahem nabízeného sortimentu?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Co Vám v našem sortimentu chybí?

**3) Jak jste spokojen/a s kvalitou nabízeného zboží?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Považujete nějaké výrobky za nekvalitní? Které?

**4) Jak jste spokojen/a s cenami nabízeného zboží?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Považujete nějaké výrobky za předražené? Které?

**5) Jak jste spokojen/a s dodacími lhůtami?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**6) Jak jste spokojen/a s kvalitou doplňujících služeb? (Grafické návrhy, rozvoz zboží, apod.)**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Co byste na našich službách změnili?

**7) Jak jste spokojen/a s odbornými znalostmi personálu?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Došlo k situaci, kdy Vám náš personál nedokázal poradit?

**8) Jak jste spokojen/a s individuálním přístupem k Vaším požadavkům?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Došlo k situaci, kdy jste byl/a s přístupem personálu nespokojen/a?

**9) Jak jste spokojen/a s vyřizováním reklamací?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

---

**Prostor pro Vaše připomínky a náměty:**

## 5 Zhodnocení a návrhy na zlepšení

V této kapitole jsou získaná data vyhodnocena pomocí statistických ukazatelů a metod popsanych v teoretické části této práce. V závěru této kapitoly je možné nalézt i celkové shrnutí a zhodnocení výsledků.

### 5.1 Výsledky sběru dat

Sběr dat proběhl v prostorách vzorkové prodejny společnosti ve dnech 29.3. až 2.4.2010, přičemž bylo pro účely výzkumu získáno 50 řádně vyplněných dotazníků. Všechna získaná data byla zaznamenána v dvou tabulkách, které lze nalézt na konci práce v sekci příloh (přílohy B a C). Příloha B zachycuje odpovědi zákazníků týkající se důležitosti jednotlivých otázek, příloha C zachycuje spokojenost zákazníků se zkoumanými problémy.

V obou tabulkách lze u odpovědí na otázku č. 6 a 9 nalézt symbol X, který značí, že otázka nebyla zodpovězena (zákazník neměl potřebnou zkušenost se zkoumaným problémem, tj. s reklamací.)

### 5.2 Vyhodnocení dat pomocí statistických metod

V tabulkách níže jsou data vyhodnocena pomocí následujících statistických ukazatelů:

- aritmetický průměr,
- absolutní četnost,
- modus,
- výběrový rozptyl.

#### 5.2.1 Aritmetický průměr - průměrná důležitost zkoumaných problémů

Tabulka 5.1 Aritmetický průměr - průměrná důležitost

Číslo otázky	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Zákazníci celkem</b>	7,30	8,58	9,34	8,86	7,48	6,76	8,28	7,84	8,18
<b>Koncoví zákazníci</b>	7,37	8,55	9,45	8,97	7,47	7,05	8,55	7,97	8,39
<b>Firmy</b>	7,08	8,67	9	8,5	7,5	5,83	7,42	7,42	7,80

Zdroj: Vlastní tvorba

Z tabulky 5.1 vyplývá, že problémem, který zákazníci společnosti (koncoví zákazníci spolu se stavebními a obchodními firmami) považují za nejdůležitější, je kvalita zboží. Pro zákazníky jako celek jsou dále důležité ceny zboží a rozsah sortimentu.

U koncových zákazníků je nejdůležitější otázkou opět kvalita zboží. Na druhém místě se umístily ceny zboží a o třetí místo se dělí rozsah sortimentu spolu s odbornými znalostmi personálu.

Otázkou, které přikládají největší důležitost stavební a obchodní firmy, je kvalita zboží. Dále v pořadí se umístil rozsah sortimentu a poté ceny zboží.

### 5.2.2 Aritmetický průměr - průměrná spokojenost

Tabulka 5.2 Aritmetický průměr - průměrná spokojenost

Číslo otázky	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Zákazníci celkem</b>	8,92	8,54	8,74	7,40	7,64	7,61	8,84	8,42	7,90
<b>Koncoví zákazníci</b>	8,79	8,34	8,74	7,45	7,61	7,47	8,76	8,61	8,18
<b>Firmy</b>	9,33	9,17	8,75	7,25	7,75	8,09	9,08	7,83	7,56

Zdroj: Vlastní tvorba

Zákazníci společnosti jako celek, tj. koncoví zákazníci, stavební a obchodní firmy, jsou dle tabulky 5.2 nejvíce spokojeni s prostředím společnosti, odbornými znalostmi personálu a kvalitou zboží. Naopak, nejméně spokojeni jsou s oblastí cen.

Koncoví zákazníci, stejně jako zákazníci celkem, jsou nejvíce spokojeni s prostředím společnosti, odbornými znalostmi personálu a kvalitou zboží. Nejméně spokojeni jsou opět s cenami.

Stavební a obchodní firmy jsou nejvíce spokojeny opět s prostředím společnosti, dále pak s rozsahem sortimentu a odbornými znalostmi personálu. I tito zákazníci jsou nejméně spokojeni s oblastí cen.

### 5.2.3 Absolutní četnost - tabulka důležitosti - četnost jednotlivých bodových hodnocení (zákazníci celkem)

Tabulka 5.3 zachycuje četnosti odpovědí na jednotlivé otázky týkající se důležitosti daných problémů. Modus, tj. nejčastější odpověď na danou otázku, je v tabulce vždy zvýrazněn červeně.

Je patrné, že nejčastější odpovědi na otázky č. 2, 3, 4, 5, 6, 7 a 9 bylo bodové hodnocení 10, tzn. těmto otázkám přiřkládají zákazníci jako celek nejčastěji zcela zásadní důležitost.

Tabulka 5.3 Absolutní četnost - tabulka důležitosti

Přidělené body	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Počet odpovědí celkem
Otázka č. 1	1	0	1	1	8	6	6	13	5	9	50
Otázka č. 2	0	0	0	1	3	2	4	8	14	18	50
Otázka č. 3	0	0	0	1	1	0	1	5	9	33	50
Otázka č. 4	0	0	0	0	1	1	6	11	8	23	50
Otázka č. 5	0	1	2	3	4	7	5	8	7	13	50
Otázka č. 6	2	4	2	4	5	1	8	7	7	10	50
Otázka č. 7	2	0	0	1	2	3	4	12	4	22	50
Otázka č. 8	0	0	1	2	5	4	7	6	15	10	50
Otázka č. 9	2	0	1	0	2	0	2	1	8	12	28

Zdroj: Vlastní tvorba

#### 5.2.4 Absolutní četnost - tabulka spokojenosti - četnost jednotlivých bodových hodnocení (zákazníci celkem)

Tabulka 5.4 zachycuje četnosti odpovědí na jednotlivé otázky týkající se spokojenosti s danými problémy. Modus, tj. nejčastější odpověď na danou otázku, je v tabulce vždy zvýrazněn červeně.

Z tabulky je patrné, že otázkám č. 1, 5, 7 a 8 bylo, co se spokojenosti týče, nejčastěji přisuzováno bodové ohodnocení 10, tzn. naprostá spokojenost (naprosté nadšení). U zbylých otázek bylo nejčastější odpovědí bodové ohodnocení 9.

Tabulka 5.4 Absolutní četnost - tabulka spokojenosti

Přidělené body	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Počet odpovědí celkem
Otázka č. 1	0	0	0	0	2	4	3	6	7	28	50
Otázka č. 2	0	0	0	1	3	2	4	7	18	15	50
Otázka č. 3	0	0	0	0	1	3	4	8	18	16	50
Otázka č. 4	0	0	0	0	6	9	11	9	13	2	50
Otázka č. 5	0	0	1	5	1	7	8	8	8	12	50
Otázka č. 6	0	1	0	1	7	4	7	10	11	8	49
Otázka č. 7	1	0	0	0	0	1	7	7	10	24	50
Otázka č. 8	0	0	0	1	1	5	9	5	11	18	50
Otázka č. 9	1	0	0	1	1	1	1	4	7	4	20

Zdroj: Vlastní tvorba

### 5.2.5 Výběrový rozptyl - rozptýlenost důležitosti (zákazníci celkem)

Tabulka 5.5 zachycuje rozptýlenost odpovědí týkajících se důležitosti jednotlivých problémů. Největší rozptýlenost odpovědí byla u otázky č. 6, která se týkala doplňujících služeb.

Tabulka 5.5 Výběrový rozptyl - důležitost

Číslo otázky	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Výběrový rozptyl	4,17	2,48	1,54	1,64	4,96	7,66	4,72	3,57	7,08

Zdroj: Vlastní tvorba

### 5.2.6 Výběrový rozptyl - rozptýlenost spokojenosti (zákazníci celkem)

Tabulka 5.6 zachycuje rozptýlenost odpovědí týkajících se spokojenosti zákazníků s jednotlivými problémy. Největší rozptýlenost odpovědí byla u otázky č. 9, která se týkala vyřizování reklamací.

Tabulka 5.6 Výběrový rozptyl - spokojenost

Číslo otázky	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Výběrový rozptyl	2,27	2,37	1,59	2,08	3,99	3,54	2,61	2,56	5,09

Zdroj: Vlastní tvorba

## 5.3 Vyhodnocení pomocí dalších metod

V tabulkách níže jsou data vyhodnocena pomocí metod popsaných v kapitole 2.1, jedná se tedy o metodu „pouze – spokojenost“, diferenční analýzu a multiplikativní model.

### 5.3.1 Vyhodnocení pomocí metody „pouze – spokojenost“

V následující tabulce 5.7 jsou zachyceny zkoumané otázky pouze podle průměrné spokojenosti zákazníka (průměrná spokojenost všech zákazníků, tj. koncových zákazníků i stavebních/obchodních firem). Tabulka je již seřazena dle akčních priorit, tzn. nejdůležitější oblastí, která vyžaduje zlepšení, jsou ceny. Naopak, oblastí, která je zcela bez problémů, je prostředí firmy.

Tabulka 5.7 Metoda „pouze – spokojenost“

Otázka	Oblast	Průměrná spokojenost
4	Ceny	7,40
6	Doplňující služby	7,61
5	Dodací lhůty	7,64
9	Reklamace	7,90
8	Individuální přístup	8,42
2	Rozsah sortimentu	8,54
3	Kvalita zboží	8,74
7	Znalosti personálu	8,84
1	Prostředí firmy	8,92

Zdroj: Vlastní tvorba

### 5.3.2 Vyhodnocení pomocí diferenční analýzy

Z diferenční analýzy, která je znázorněna v tabulce 5.8 níže, je patrné, že oblastmi, které vyžadují zlepšení, jsou především otázky č. 4, 3, 9 a 2. Jedná se tedy o oblast cen, kvality zboží, individuálního přístupu k zákazníkům a rozsahu sortimentu. Tabulka je seřazena podle akčních priorit. Diferenční analýza byla provedena z odpovědí všech respondentů, tj. koncových zákazníků i firem, společně.

Tabulka 5.8 Diferenční analýza

Otázka	Oblast	Průměrná důležitost	Průměrná spokojenost	Diference
4	Ceny	8,86	7,40	1,46
3	Kvalita zboží	9,34	8,74	0,60
9	Reklamace	8,18	7,90	0,28
2	Rozsah sortimentu	8,58	8,54	0,04
5	Dodací lhůty	7,48	7,64	-0,16
7	Znalosti personálu	8,28	8,84	-0,56
8	Individuální přístup	7,84	8,42	-0,58
6	Doplňující služby	6,76	7,61	-0,85
1	Prostředí firmy	7,30	8,92	-1,62

Zdroj: Vlastní tvorba

### 5.3.3 Vyhodnocení pomocí multiplikativního modelu

Tabulka 5.9 zachycuje zkoumané oblasti vyhodnocené multiplikativní metodou. Tabulka je seřazena dle akčních priorit, tzn. nejdůležitější oblastí, která vyžaduje zlepšení, jsou ceny. Naopak, oblastí, která je zcela bez problémů, je prostředí firmy.



**Tabulka 5.9 Multiplikatívni model**

Otázka	Oblast	Multiplikatívni hodnota
4	Ceny	23,04
5	Dodací lhůty	17,65
9	Reklamace	17,18
6	Doplňující služby	16,16
2	Rozsah sortimentu	12,53
8	Individuální přístup	12,39
3	Kvalita zboží	11,77
7	Znalosti personálu	9,60
1	Prostředí firmy	7,88

Zdroj: Vlastní tvorba

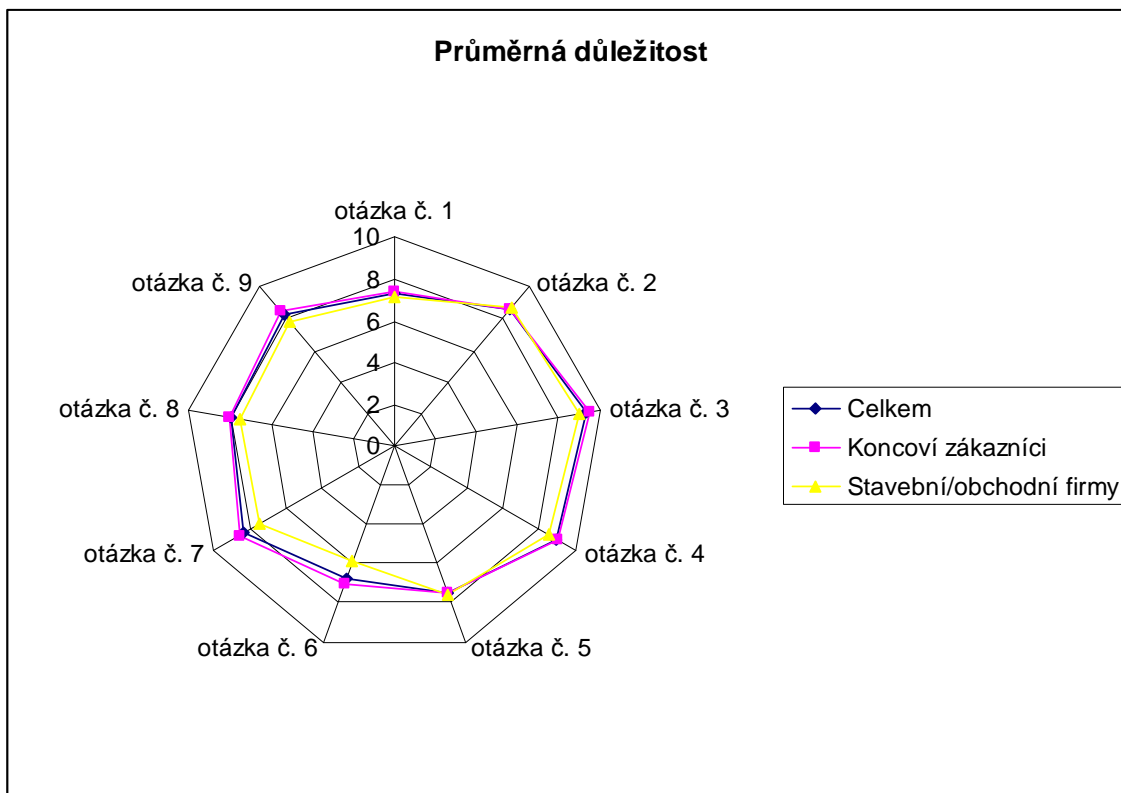
## **5.4 Grafické znázornění výsledků výzkumu**

Na následujících grafech je znázorněna důležitost zkoumaných problémů pro respondenty a jejich spokojenost s danými otázkami ve společnosti Stavební keramika, s.r.o.

Na prvním grafu je zachycena průměrná důležitost jednotlivých otázek, a to jak celkově, tak i zvlášť pro koncové zákazníky a stavební/obchodní firmy.

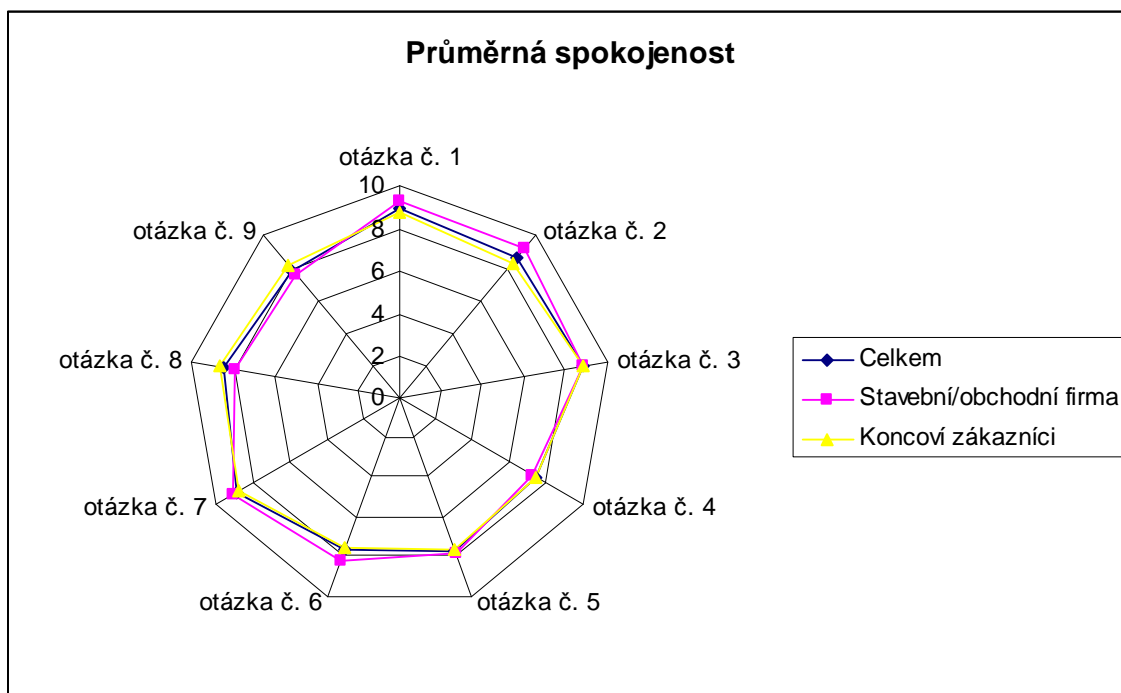
Na druhém grafu je znázorněna průměrná spokojenost, opět celkově i zvlášť pro koncové zákazníky a stavební/obchodní firmy.

Je patrné, že rozdíly mezi důležitostmi a spokojeností u koncových zákazníků a firem nejsou nijak výrazné.



**Graf 5.1 Průměrná důležitost**

Zdroj: Vlastní tvorba



**Graf 5.2 Průměrná spokojenost**

Zdroj: Vlastní tvorba

## 5.5 Shrnutí výsledků výzkumu

Dle vyhodnocení výsledků výzkumu v kapitole 5.2 a 5.3 je evidentní, že zákazníci nevnímají významný rozdíl mezi důležitostmi zkoumaných problémů a spokojeností s těmito problémy. Můžeme tedy říci, že co se tohoto průzkumu týče, měla by se společnost Stavební keramika, s.r.o. zaměřit především na udržení zákaznické spokojenosti alespoň na stávající míře, výraznější nedostatky nejsou patrné.

I přesto, že výraznější nespokojenost se u zákazníků společnosti neprojevila, neměla by společnost tzv. „usnout na vavřínech“. Měla by se i nadále snažit o maximalizaci svých výsledků i spokojenosti zákazníků. Bylo by jistě přínosné, kdyby se vedení společnosti zkusilo detailněji zabývat otázkami, které měly hodnocení v tomto pilotním průzkumu nejnižší. Jedná se především o oblast cen, reklamací, doplňujících služeb a dodacích lhůt. Naopak otázkami, které jsou v současné době bezproblémové, jsou prostředí firmy a odborné znalosti personálu.

Oblast cen, která od zákazníků získala nejnižší hodnocení, je současně asi oblastí nejproblematictější, resp. nejsložitěji ovlivnitelnou. Ceny jsou do velké míry již předurčeny od výrobců, dodavatelů a v neposlední řadě i konkurence. Přesto, pokud to ekonomická situace dovolí, by se měla firma snažit tento výsledek vylepšit. Jednou z možností by bylo například zavést věrnostní bonusy a slevy pro stálé zákazníky, či poskytnout slevu na příští nákup novým zákazníkům.

Bylo by vhodné, aby společnost obdobné průzkumy prováděla alespoň jednou až dvakrát ročně, v závislosti na zkoumané problematice. V budoucnu by bylo vhodné průzkumy více specifikovat – např. spokojenost koncových zákazníků s doplňujícími službami, kdy by dotazník obsahoval otázky týkající se pouze doplňujících služeb a byl by určen pouze koncovým zákazníkům, kteří tyto služby využili.

Pro své průzkumy by mohla společnost začít využívat moderní způsoby komunikace, které jsou pohodlné nejen pro pracovníky firmy, ale i pro zákazníky. Šlo by především o zasílání dotazníků v elektronické formě, možnost vyplnění on-line dotazníku na webových stránkách [www.stavebnikeramika.cz](http://www.stavebnikeramika.cz), či telefonický průzkum mezi klienty.

## 6 Závěr

Tématem této bakalářské práce bylo „Řízení spokojenosti zákazníka ve společnosti Stavební keramika, s.r.o.“. Cílem práce bylo získat teoretické poznatky z oblasti řízení zákaznické spokojenosti a tyto poznatky využít a aplikovat v podmínkách společnosti Stavební keramika, s.r.o.

Práce měla dvě hlavní části, a to část teoretickou a část praktickou. V teoretické části byly především vymezeny základní pojmy, se kterými se pracovalo dále v textu. Bylo zde vysvětleno, co je spokojenost zákazníka, jaké jsou důvody pro její zjišťování a jakými metodami a modely ji lze zjistit. V části praktické byla představena společnost Stavební keramika, s.r.o., její historie, vývoj a zákazníci. Bylo nastíněno, že firma dosud nemá zaveden systém sledování spokojenosti zákazníků, a proto byl za spolupráce se zaměstnanci firmy proveden mezi zákazníky pilotní průzkum. Ten byl následně několika metodami vyhodnocen a výsledky byly předány vedení Stavební keramiky, s.r.o.

Společnosti Stavební keramika, s.r.o. bylo doporučeno pravidelně provádět mezi zákazníky průzkumy spokojenosti. Ač je sledování spokojenosti zákazníků cenným zdrojem informací pro podnik, musí firma zvážit, zda dokáže průzkum efektivně zrealizovat, řádně vyhodnotit a v neposlední řadě také implementovat výsledky. V případě, že by poznatky z výzkumu nebyly využity v praxi a nedostatky by nebyly cíleně odstraňovány za účelem zvyšování zákaznické spokojenosti, postrádaly by finanční prostředky vynaložené na průzkum efektivnost a lze říci, že by byly pro firmu jen zbytečným výdajem. Pouze vedení firmy může tedy posoudit, zda bude přínosné se touto problematikou nadále zabývat.

Cílem práce bylo prakticky aplikovat teoretické poznatky řízení spokojenosti zákazníků v podmínkách společnosti Stavební keramika, s.r.o. Vzhledem k výše uvedenému lze uvést, že se tento cíl podařilo úspěšně naplnit.

## Použité zdroje

- [1] DOHNAL, J.: *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3
- [2] FORET, M.: *Jak komunikovat se zákazníkem*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-301-3
- [3] KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- [4] KOZEL, R.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X
- [5] SMITH, P.: *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1
- [6] SPÁČIL, A.: *Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0514-1
- [7] 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
- [8] FORET, M., STÁVKOVÁ, J.: *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8
- [9] STORBACKA, K., LEHTINEN, J., SEDLOŇOVÁ, B.: *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X
- [10] BOUČKOVÁ, J.: *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
- [11] *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Od teorie k praxi. Národní informační středisko pro podporu jakosti*. [on-line]. c2004, [cit. 8.12.2008]. Dostupné na [www: <http://www.npj.cz/publikace\\_list.asp?hledej=Modely+m%C4%9B%C5%99en%C3%AD+a+zlep%C5%A1ov%C3%A1n%C3%AD+spokojenosti+z%C3%A1kazn%C3%ADk%C5%AF&dostupne=&orderby=nazev>](http://www.npj.cz/publikace_list.asp?hledej=Modely+m%C4%9B%C5%99en%C3%AD+a+zlep%C5%A1ov%C3%A1n%C3%AD+spokojenosti+z%C3%A1kazn%C3%ADk%C5%AF&dostupne=&orderby=nazev)
- [12] FONTENOTOVÁ, G., HENKEOVÁ, L., CARSON, K.: *Jednejte ke spokojenosti zákazníka*. [on-line]. c2005. [cit. 8.12.2008]. Dostupné na [www: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053\\_Svet34-40.pdf](http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf)

- [13] Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004. Národní informační středisko podporu jakosti. [online]. c2004. [cit. 12.12.2008]. Dostupné na www: <[http://www.businessinfo.cz/files/2005/061019\\_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf](http://www.businessinfo.cz/files/2005/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf)>
- [14] Metody měření spokojenosti zákazníka. Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, Nový Jičín, příspěvková organizace. [online]. [cit. 14.12.2008]. Dostupné na www: <<http://www.kvic.cz/detail.asp?ID=2228>>
- [15] Stavební keramika spol. s r.o. [online]. [cit. 28.12.2009]. Dostupné na www: <<http://www.stavebnikeramika.cz/cs/>>

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1.1 Proces vývoje zákazníka .....	12
Obrázek 1.2 Rozhodující faktory poskytování hodnoty zákazníkům.....	16
Obrázek 2.1 Kvadrantová mapa modelu D-S .....	20
Obrázek 2.2 Model spokojenosti zákazníka .....	26
Graf 5.1 Průměrná důležitost .....	49
Graf 5.2 Průměrná spokojenost .....	49
Tabulka 5.1 Aritmetický průměr - průměrná důležitost .....	43
Tabulka 5.2 Aritmetický průměr - průměrná spokojenost.....	44
Tabulka 5.3 Absolutní četnost - tabulka důležitosti .....	45
Tabulka 5.4 Absolutní četnost - tabulka spokojenosti.....	45
Tabulka 5.5 Výběrový rozptyl - důležitost .....	46
Tabulka 5.6 Výběrový rozptyl - spokojenost.....	46
Tabulka 5.7 Metoda „pouze – spokojenost“ .....	47
Tabulka 5.8 Diferenční analýza .....	47
Tabulka 5.9 Multiplikační model .....	48

## **Seznam příloh**

Příloha A: Dotazník pro účely pilotního průzkumu ve Stavební keramice, s.r.o.

Příloha B: Důležitost prisuzovaná zákazníky jednotlivým problémům

Příloha C: Spokojenost zákazníků se zkoumanými problémy ve Stavební keramice, s.r.o.



## **Příloha A: Dotazník pro účely pilotního průzkumu ve Stavební keramice, s.r.o.**

Vážená zákaznice, vážený zákazníku!

Tímto bychom Vás chtěli požádat o vyplnění dotazníku, který byl sestaven za účelem zjištění Vaší spokojenosti s naší společností. Vaše hodnocení a připomínky pro nás budou přínosnými podněty pro vylepšení našich služeb.

V první části dotazníku prosím zakřížkujte vyhovující odpověď týkající se Vaší obecné identifikace.

V druhé části dotazníku prosím ohodnoťte na stupnici od 1 do 10, jak je pro Vás daný problém důležitý, a jak jste spokojeni s jeho řešením v naší společnosti. Stupeň 1 odpovídá naprosté nedůležitosti (resp. nespokojenosti) a 10 zásadní důležitosti (resp. naprostému nadšení).

U některých otázek naleznete i otázku doplňující, ve které máte možnost vyjádřit vlastní zkušenost s naší společností. Záleží jen na Vás, zda na tyto otázky odpovíte.

Na konci dotazníku naleznete prostor pro Vaše náměty a připomínky.

Za Vaši spolupráci a Váš čas velice děkujeme!

### **Část I**

#### **1) Jste koncovým zákazníkem či stavební/obchodní firmou?**

- Koncový zákazník                       Stavební / obchodní firma

#### **2) Jak často nakupujete v naší společnosti?**

- Poprvé                       Příležitostně                       Pravidelně

### **Část II**

#### **1) Jak jste spokojen/a s prostředím firmy?**

Důležitost:    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Spokojenost:  1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Co byste na prostředí firmy změnili?

**2) Jak jste spokojen/a s rozsahem nabízeného sortimentu?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Co Vám v našem sortimentu chybí?

**3) Jak jste spokojen/a s kvalitou nabízeného zboží?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Považujete nějaké výrobky za nekvalitní? Které?

**4) Jak jste spokojen/a s cenami nabízeného zboží?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Považujete nějaké výrobky za předražené? Které?

**5) Jak jste spokojen/a s dodacími lhůtami?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**6) Jak jste spokojen/a s kvalitou doplňujících služeb? (Grafické návrhy, rozvoz zboží, apod.)**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Co byste na našich službách změnili?

**7) Jak jste spokojen/a s odbornými znalostmi personálu?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Došlo k situaci, kdy Vám náš personál nedokázal poradit?

**8) Jak jste spokojen/a s individuálním přístupem k Vaším požadavkům?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Došlo k situaci, kdy jste byl/a s přístupem personálu nespokojen/a?

**9) Jak jste spokojen/a s vyřizováním reklamací?**

Důležitost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Spokojenost:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

---

**Prostor pro Vaše připomínky a náměty:**

## Příloha B: Důležitost přisuzovaná zákazníkům jednotlivým problémům

Respondent	Identifikace respondenta	Otázka č. 1	Otázka č. 2	Otázka č. 3	Otázka č. 4	Otázka č. 5	Otázka č. 6	Otázka č. 7	Otázka č. 8	Otázka č. 9
1	F	9	10	10	8	7	3	8	5	X
2	Z	4	8	10	7	8	4	9	9	X
3	Z	8	6	10	9	10	8	10	8	X
4	Z	10	10	10	10	8	10	10	10	X
5	Z	10	8	8	10	3	2	5	4	X
6	F	7	9	10	10	6	9	8	9	8
7	Z	6	10	10	10	9	4	6	9	X
8	Z	8	7	9	8	6	10	10	9	X
9	Z	5	6	8	8	10	7	10	9	9
10	Z	9	10	10	8	6	5	9	7	10
11	Z	7	9	10	10	10	8	10	7	9
12	Z	3	4	9	9	2	3	8	7	10
13	F	6	9	10	10	10	1	6	10	1
14	Z	8	9	8	8	9	2	6	4	3
15	F	8	8	9	8	9	7	8	6	7
16	Z	5	5	8	8	4	2	5	5	X
17	Z	10	9	10	7	10	10	10	9	7
18	F	10	9	10	10	8	7	7	9	9
19	Z	6	9	10	8	7	2	9	8	10
20	Z	8	9	9	10	10	5	10	9	9
21	Z	7	8	10	10	4	9	8	6	10
22	Z	8	9	10	10	7	10	10	10	10
23	Z	5	8	9	9	10	1	4	6	1
24	F	6	7	9	8	9	4	9	8	9
25	Z	5	10	10	9	5	6	10	9	5
26	Z	10	8	9	10	8	10	10	9	X
27	Z	10	10	10	10	10	10	10	10	X
28	Z	5	5	5	7	3	5	1	3	X
29	Z	5	10	10	8	5	8	10	10	10
30	F	1	10	10	10	5	5	1	5	10
31	Z	5	8	8	8	5	9	10	10	9
32	Z	10	10	10	10	8	10	10	10	X
33	F	5	5	4	5	4	4	7	5	X
34	F	8	8	10	10	10	8	10	10	10
35	Z	7	10	10	9	8	7	10	8	X
36	Z	8	10	10	9	8	9	8	7	X
37	Z	7	9	10	10	10	8	8	7	10
38	F	10	10	10	10	10	10	10	10	10
39	Z	8	10	10	10	9	7	10	9	X
40	Z	8	7	10	7	6	9	8	6	X
41	F	6	10	7	6	6	5	7	5	5
42	Z	6	9	10	10	9	8	10	7	X
43	Z	9	10	10	10	10	9	10	9	X
44	Z	8	10	9	9	6	10	8	9	10
45	Z	10	9	10	10	8	7	10	8	X
46	Z	8	10	10	10	10	10	10	10	10
47	F	9	9	9	7	6	7	8	7	9
48	Z	9	9	10	9	7	7	8	9	X
49	Z	8	7	10	7	9	8	8	9	X
50	Z	7	10	10	10	7	9	7	8	9

**Příloha C: Spokojenost zákazníků se zkoumanými problémy ve Stavební keramice, s.r.o.**

Respondent	Identifikace respondenta	Otázka č. 1	Otázka č. 2	Otázka č. 3	Otázka č. 4	Otázka č. 5	Otázka č. 6	Otázka č. 7	Otázka č. 8	Otázka č. 9
1	F	10	10	10	7	4	8	10	6	X
2	Z	5	4	7	5	6	6	9	8	X
3	Z	8	9	10	9	7	5	10	9	X
4	Z	10	8	10	9	10	7	9	8	X
5	Z	8	9	6	6	8	5	6	8	X
6	F	10	7	6	6	6	10	10	7	10
7	Z	9	10	8	5	9	8	8	9	X
8	Z	6	9	10	9	9	10	10	10	X
9	Z	9	5	9	9	7	7	8	7	8
10	Z	7	9	10	8	7	8	9	8	X
11	Z	10	10	10	8	10	9	10	9	9
12	Z	9	8	9	7	7	4	7	9	X
13	F	10	10	10	9	10	X	10	10	1
14	Z	9	6	6	5	3	2	7	7	4
15	F	10	9	9	9	10	9	8	7	X
16	Z	8	5	9	5	7	5	7	7	X
17	Z	10	9	10	9	10	10	10	9	9
18	F	10	10	10	8	8	10	10	9	9
19	Z	10	10	9	6	10	6	10	10	X
20	Z	10	9	9	8	10	8	10	9	9
21	Z	10	9	10	8	10	9	10	9	10
22	Z	10	9	9	8	10	10	10	10	X
23	Z	10	9	7	6	8	5	9	6	X
24	F	9	9	9	9	8	7	9	10	10
25	Z	8	8	8	7	7	8	10	10	X
26	Z	10	10	10	10	10	10	10	10	X
27	Z	10	10	10	7	6	8	10	10	X
28	Z	5	5	5	7	4	5	1	4	X
29	Z	8	7	9	9	5	8	10	9	8
30	F	10	10	8	7	10	8	10	6	5
31	Z	10	9	10	6	9	9	8	10	7
32	Z	10	8	9	6	8	8	10	10	X
33	F	6	8	7	5	7	7	8	7	X
34	F	10	8	10	6	9	8	8	9	8
35	Z	8	9	8	9	8	9	10	10	X
36	Z	10	10	10	8	7	6	10	10	X
37	Z	10	10	9	7	6	6	10	10	8
38	F	10	10	9	9	9	10	10	10	10
39	Z	10	7	8	10	4	9	7	5	X
40	Z	7	10	8	7	8	5	10	10	X
41	F	7	10	8	5	6	5	9	6	6
42	Z	10	9	9	7	6	10	9	8	X
43	Z	6	7	7	6	4	7	7	6	X
44	Z	9	10	10	9	8	9	10	7	9
45	Z	10	9	9	7	9	9	8	10	X
46	Z	10	8	9	6	4	9	7	7	X
47	F	10	9	9	7	6	7	7	7	9
48	Z	9	9	9	9	9	9	9	9	X
49	Z	6	6	8	8	9	9	9	10	X
50	Z	10	9	9	8	10	7	9	10	9