

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení spokojenosti zákazníků

Bc. Lenka Skalická

Diplomová práce  
2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UM LECKÉHO DÍLA, UM LECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka SKALICKÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
  
Název tématu: **Hodnocení spokojenosti zákazníků**

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

Úvod-cíl práce

1. Definice základních pojmů
2. Metody hodnocení spokojenosti zákazníka
3. Charakteristika vybrané firmy
4. Analýza současného stavu
5. Marketingový výzkum zaměřený na spokojenost zákazníka
6. Návrhy a vlastní doporučení

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištná/ elektronická

Seznam odborné literatury:

DOHNAL, Jan. řízení vztahu se zákazníky - procesy, pracovníci, technologie.

Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 70 s. ISBN 80-247-0401-3.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Principles of Marketing. USA : Pearson Education, 2006. 64 - 65 s. 11th. ISBN 0-13-146918-5.

MATEIDES, Alexander. Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania (2. diel). Bratislava: EPOS, 2001. 256 s. ISBN 80-8057-224-0.

NOVÝ, Ivan, PETZOLD, Jorg. (Ne)splněný zákazník - náš cíl?! : Jak získat

zákazníka špičkovými službami.. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 157

s. ISBN 80-247-1321-7.

SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho

splněnosti.. 1. vyd. [s.l.]: Grada Publishing, a.s., 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : Strategie, praktické

příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jan Beranohorský, Ph.D.  
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce:

8. října 2008

Termín odevzdání diplomové práce:

1. května 2009

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 8. října 2008

## Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení spokojenosti zákazníků s produkty a službami společnosti GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. Cílem práce je provést analýzu spokojenosti zákazníků s vybranou firmou, jejími produkty a službami a na základě marketingového průzkumu u zákazníků navrhnout taková opatření, která by vedla ke zvýšené spokojenosti zákazníků.

## Klíčová slova

spokojenost zákazníka, modely spokojenosti zákazníka, metody hodnocení spokojenosti zákazníka, marketingový výzkum

## Title

The Evaluation of Customers' Satisfaction

## Annotation

The Diploma Thesis deals with the evaluation field of customers' satisfaction with products and services of GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. The aim of the thesis is to accomplish the analysis of customers' satisfaction with a chosen company, including their products and services. Our next objective is to scout a marketing research and suggest precautions which would lead to increased customer's contentedness.

## Keywords

customer satisfaction, models of customer's satisfaction, methods of customer's satisfaction, marketing research

### **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Janu Černoorskému, Ph. D. za podnětné připomínky a rady při zpracování diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o., kteří byli velmi ochotní a poskytli mi všechny potřebné informace.

## Obsah

<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>9</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>9</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>9</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>1 Definice základních pojmů.....</b>	<b>12</b>
1.1 Zákazník.....	12
1.1.1 Etapy chování zákazníka při nákupu .....	13
1.2 Spokojenost.....	14
1.2.1 Spokojenost ve vztahu k vlastním očekáváním.....	14
1.2.2 Spokojenost ve vztahu k předchozím zkušenostem.....	15
1.2.3 Spokojenost ve vztahu k ceně.....	15
1.2.4 Spokojenost ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám.....	16
1.2.5 Spokojenost ve vztahu k uspokojení potřeb.....	17
1.2.6 Spokojenost ve vztahu k určitému problému .....	17
1.2.7 Spokojenost ve vztahu k druhým lidem.....	18
1.3 Teoretické modely spokojenosti zákazníka .....	18
1.3.1 Diferenční model .....	18
1.3.2 Model možných reakcí.....	19
1.3.3 Model GAP 5.....	21
<b>2 Metody hodnocení spokojenosti zákazníků.....</b>	<b>23</b>
2.1 Východiska pro hodnocení spokojenosti zákazníka.....	23
2.1.1 Objektivní postupy při hodnocení spokojenosti zákazníka.....	23
2.1.2 Subjektivní postupy při hodnocení spokojenosti zákazníka .....	24
2.2 Metodika měření spokojenosti externích zákazníků .....	24
2.2.1 Definování, kdo je pro firmu zákazníkem.....	24
2.2.2 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti.....	25
2.2.3 Zásady pro návrh a tvorbu dotazníků.....	32
2.2.4 Stanovení velikosti výběru .....	37
2.2.5 Výběr vhodné metody sběru dat.....	37
2.2.6 Tvorby postupů pro vyhodnocování dat .....	39
2.2.7 Využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování .....	46
<b>3 Analýza současného stavu vybrané firmy .....</b>	<b>47</b>
3.1 HUTIRA-BRNO s.r.o.....	47
3.2 GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.....	48
3.3 Uspořádání společností.....	49
3.4 Produktové portfolio .....	49
3.5 Propagace .....	50
3.6 Zákazníci.....	51
3.7 Dodavatelé .....	52
3.8 Konkurence .....	52
3.9 SWOT analýza .....	54
<b>4 Marketingový výzkum zaměřený na spokojenost      zákazníka.....</b>	<b>55</b>
4.1 Definování, kdo je zákazníkem.....	55
4.2 Návrh dotazníku .....	55
4.2.1 Dotazník .....	55
4.2.2 Stanovení velikosti vzorku zákazníků .....	57
4.2.3 Výběr metody sběru dat .....	57

4.3	Vyhodnocení dat o spokojenosti zákazníků.....	58
4.3.1	Návratnost dotazníků .....	58
4.3.2	Vyhodnocení 10 otázek s Likertovým formátem .....	58
4.3.3	Vyhodnocení otevřených otázek .....	71
<b>5</b>	<b>Návrhy a vlastní doporučení .....</b>	<b>74</b>
5.1	Rozšíření www stránek, zavedení e-shopu a internetového poradenství .....	74
5.1.1	Rozšíření www stránek .....	75
5.1.2	E-shop .....	76
5.1.3	Zavedení internetového poradenství.....	76
5.2	Rozšíření skladových prostor.....	77
5.3	Zavedení objednávkového formuláře .....	78
5.4	Potvrzování objednávky, komunikace během objednávky.....	78
	<b>Závěr .....</b>	<b>80</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>83</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>85</b>

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklady Likertova formátu.....	34
Tabulka 2 Charakteristiku metod vzorkování zákazníků.....	37
Tabulka 3 Charakteristiky metod sběru dat o spokojenosti zákazníků.....	38
Tabulka 4 SWOT analýza.....	54
Tabulka 5 návratnost dotazníků.....	58
Tabulka 6 Celková spokojenost zákazníků GAS HUTIRA SKUTEČ s.r.o.....	65
Tabulka 7 Aritmetický průměr jednotlivých oblastí spokojenosti.....	67
Tabulka 8 Statistické vyhodnocení dotazníku.....	69
Tabulka 9 Absolutní četnosti spokojenosti zákazníků GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.....	70
Tabulka 10 Relativní četnosti spokojenosti zákazníků.....	71

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Diferenční model spokojenosti zákazníka.....	19
Obrázek 2 Možné reakce zákazníků na spokojenost a nespokojenost.....	20
Obrázek 3 Úrovně spokojenosti zákazníka.....	20
Obrázek 4 Model GAP 5.....	21
Obrázek 5 Kanův model spokojenosti zákazníka.....	26
Obrázek 6 Metody definování požadavků zákazníku a znaků jejich spokojenosti.....	27
Obrázek 7 Model spokojenosti zákazníka.....	41
Obrázek 8 Fáze CRM.....	45
Obrázek 9 Organizační struktura HUTIRA-BRNO s.r.o.....	49
Obrázek 10 Velikost objednávek v letech 2006-2008 v Kč.....	51
Obrázek 11 Ot. č. 1 Jak jste spokojeni s jakostí výrobků a služeb?.....	58
Obrázek 12 Ot. č. 2 Jak jste spokojeni s dodržáním termínů dodávek?.....	59
Obrázek 13 Ot. č. 3 Jak hodnotíte kompletnost dodávky?.....	60
Obrázek 14 Ot. č. 4 Jak jste spokojeni se srozumitelností a úplností průvodní dokumentace.....	60
Obrázek 15 Ot. č. 5 Jak jste spokojeni s četností návštěv našeho pracovníka?.....	61
Obrázek 16 Ot. č. 6 Jak jste spokojeni s informacemi, které poskytuje náš pracovník?.....	62
Obrázek 17 Ot. č. 7 Jak hodnotíte naši/externí dopravu?.....	62
Obrázek 18 Ot. č. 8 Jak jste spokojeni s komunikací v průběhu zakázky?.....	63
Obrázek 19 Ot. č. 9 Jak jste spokojeni s produkty oproti konkurenci?.....	64
Obrázek 20 Ot. č. 10 Jak jste spokojeni s poradenstvím pro stanovení technických parametrů.....	65
Obrázek 21 Celková spokojenost zákazníků GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.....	66

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník spokojenosti zákazníků.....	86
Příloha 2 Zákazníci, kteří odpověděli na dotazník.....	87
Příloha 3 Objednávkový formulář.....	88



# Úvod

V současné době se zákazník stává důležitým partnerem obchodních vztahů a podnikatelské činnosti. Proto by se všechny firmy měly svým zákazníkům věnovat, znát jejich přání a požadavky a vědět jak docílit jejich spokojenosti. Hodnocení spokojenosti zákazníků se stává významnějším. Získání nového zákazníka je pro firmu nákladnější než udržení toho stávajícího.

Myslím si, že téma spokojenosti zákazníků je nejen tématem důležitým, ale i aktuálním. V dnešní době je velmi náročné dosáhnout vysoké úrovně spokojenosti zákazníků. Přestože zákazníci mohou být s Vaší firmou i s Vašimi produkty a službami spokojeni, mohou odejít ke konkurenci. To znamená, že i firmy, které jsou si jisté spokojeností svých zákazníků, by měly o své zákazníky dále pečovat, vyhodnocovat jejich chování, naslouchat jejich přáním, stížnostem a snažit se vždy zákazníkům maximálně vyhovět.

Firmy by se nikdy neměly spokojit se současným stavem spokojenosti zákazníka, protože tento stav se může velice rychle měnit. Snaha o spokojenost zákazníků by měla být snahou trvalou a ne pouze snahou dočasnou.

O problematiku spokojenosti zákazníků jsem se začala blíže zajímat při své pracovní zkušenosti ve společnosti GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. Ve firmě GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. jsem pracovala na částečný úvazek jako asistentka. Spolupracovala jsem s hlavní účetní a pomáhala ji při běžných denních administrativních činnostech, ke kterým patří zejména příjem objednávek, vystavování faktur, účetnictví atd. Při těchto činnostech jsem se také dostala do kontaktu se zákazníky firmy.

Vzhledem k tomu, že spokojenost zákazníka považuji za jeden z nejdůležitějších aspektů úspěšného podnikání, rozhodla jsem se o této problematice vypracovat svoji diplomovou práci.

**Cílem mé diplomové práce je provést analýzu spokojenosti zákazníků s vybranou firmou, jejími produkty a službami a na základě marketingového průzkumu u zákazníků navrhnout taková opatření, která by vedla ke zvýšené spokojenosti zákazníků.**

Ke splnění tohoto cíle je nezbytné nejprve splnit následující parciální cíle:

- definovat základní pojmy týkající se zákazníků a jejich spokojenosti,
- charakterizovat metody, jak lze hodnotit spokojenost zákazníků,
- charakterizovat současný stav vybrané firmy,
- zrealizovat marketingový průzkum zaměřený na spokojenost zákazníků,
- vyhodnotit marketingový průzkum.

# 1 Definice základních pojmů

V úvodní kapitole budou definovány základní pojmy týkající se zákazníků, jejich potřeb a spokojenosti. Dále budou popsány teoretické modely spokojenosti zákazníka. Významným ukazatelem kvality služeb je míra spokojenosti zákazníka s poskytovanou službou. Spokojenost je důkazem naplnění požadavků a potřeb zákazníka.

## 1.1 Zákazník

Zákazník je člověk, který nakupuje, zejména takový, který nakupuje pravidelně.

Zákazníci jsou ti nejdůležitější lidé, ať v kanceláři, přijdou-li osobně, pošlou-li dopis nebo zavolají-li. Zákazníci na nás nejsou závislí - my jsme závislí na nich. Zákazníci pro nás neznamenají přerušení práce - jsou smyslem naší práce. Tím, že je obsluhujeme, jim prokazujeme laskavost - naopak oni prokazují laskavost nám, tím, že nám dávají možnost je obsluhovat. Zákazníci nestojí mimo naší práci - jsou její součástí. Zákazníci nejsou jen statistickými čísly – jsou to lidé z masa a kostí, kteří cítí a prožívají stejně jako my, a mají podobné předsudky a náklonnosti. Nikdo ještě nevyhrál spor se zákazníkem. Zákazníci k nám chodí se svými touhami, naším úkolem je naložit s nimi k oboustranné spokojenosti. Zákazníci určují, která firma a kteří zaměstnanci budou úspěšní<sup>1</sup>.

Zákazník je pojmem užším než pojem spotřebitel. Zákazník je ten, kdo zboží objednává, nakupuje a platí. Spotřebitel je pojem obecnější, jelikož sem můžeme zahrnout vše, co spotřebováváme (spotřebováváme i to, co si sami nekoupíme)<sup>2</sup>.

Nejdůležitější složkou pravidelného nákupu je dobrá péče o zákazníka<sup>3</sup>:

- studie dokazují, že zákazníci řeknou o špatné zkušenosti dvakrát tolik lidem, kolika řeknou o dobré zkušenosti,
- typický nespokojený zákazník se se svým problémem svěří 8 až 10 lidem,
- sedm z deseti zákazníků, kteří podají reklamaci, opět nakoupí, jestliže je reklamáce vyřešena k jejich spokojenosti,
- jestliže je reklamáce vyřešena přímo na místě, nakoupí opětovně 95 % reklamujících zákazníků,

<sup>1</sup> FOSTER, T. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. s. 1

<sup>2</sup> VACULÍK, J. *Marketingové řízení*. 2. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. s. 23

<sup>3</sup> FOSTER, T. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. s. 3

- je snazší přimět současné zákazníky, aby nakupovali o deset procent více, než o deset procent rozšířit zákaznickou základnu,
- firmy, které poskytují služby, jsou na svých současných zákaznících závislé z 85 % - 95 % svých příjmů,
- osmdesát procent úspěšných nápadů na nové výrobky či služby pochází od zákazníků.

### 1.1.1 Etapy chování zákazníka při nákupu

Spotřebitelem označujeme zákazníka, který produkt potřebuje pro uspokojení své individuální potřeby, potřeby své rodiny. Naopak firemní zákazník buď přímo, nebo nepřímo kupuje produkt, aby sám mohl lépe vyrábět, obchodovat, nebo poskytovat služby.

Zákazníci procházejí třemi etapami cyklu – **hledání, konzumace a hodnocení**<sup>4</sup>.

Ve fázi **hledání** vznikne potřeba a zákazník hledá nejlepší cestu, jak ji uspokojit. Důležitou roli hraje to, jak je potřeba definována, zejména s důrazem na přesnost popisu potřeby. Podle toho, jak je tato potřeba popsána, vytvoří zákazník seznam dostupných vyhovujících dodavatelů. Na základě otázek, které si klade, vybírá postupně ze seznamu toho správného dodavatele. Tato etapa je velmi silně ovlivnitelná vlastní předchozí zkušeností nebo sdělenou zkušeností jiných.

Samotná fáze **konzumace** ovlivňuje podstatným způsobem vůli zákazníka k opětovným nákupům. Není příliš ovlivnitelná marketingem, ale naopak nástroje péče o zákazníky mohou sehrát pozitivní roli.

Ve fázi **hodnocení** zákazník posuzuje, jestli zkušenost, kterou učinil, může nadřadit nebo podřadit svému očekávání. Je důležité, jestli původní očekávání, nebylo příliš vysoké, jakým způsobem se vyvíjela zákaznická zkušenost, zda byly stížnosti včas diagnostikovány a odstraněny, jak reagoval dodavatel na změny v očekávání apod. Touto fází cyklus navazuje na první fázi, spokojenost s poskytnutou službou pak velmi pravděpodobně povede k novému nákupu od téhož dodavatele.

---

<sup>4</sup> SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 21

## 1.2 Spokojenost

Spokojenost může být definována jako subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání. Ta jsou podmíněna zkušenostmi, očekáváním, osobností a prostředím.

Zákazník je spokojený, jestliže funkční vlastnosti výrobku nebo služby naplní jeho očekávání. Jestliže funkční vlastnosti nenaplní očekávání, je zákazník nespokojený a zklamaný<sup>5</sup>.

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. Nutno ovšem vždy brát v úvahu stupeň adopce produktu na trhu, vliv času, opakovanou spokojenost a nespokojenost a tendence zákazníka k zvyklostnímu chování<sup>6</sup>.

Nejčastěji lidé míru své spokojenosti se službou poměřují podle následujících kritérií:

### 1.2.1 Spokojenost ve vztahu k vlastním očekáváním

Většina zákazníků má konkrétní představu o tom, jak má výrobek nebo služba vypadat a jakým způsobem mu má být zprostředkována. Čím je cena vyšší, tím více se dá předpokládat, že zákazník sám o sobě nebo se svými přáteli či rodinou promýšlel, jaký výrobek bude, jak proběhne jeho koupě či jak bude služba poskytnuta. Většinou se na nákup těší a tato očekávání jsou spojována převážně s pozitivními představami a příjemnými pocity. Mnohdy dokonce tak pozitivními, že hraničí se sněním a s možnou realitou mají společného jen málo.

Proto je nutné znát očekávání potencionálních zákazníků s tím, že logicky ne všechna z nich je možné nebo dokonce žádoucí splnit. Avšak jen při poznání lze zacílit poskytovanou službu žádoucím směrem. I zjištění, že zákazníkova očekávání jsou nereálná, je velmi hodnotné. Pak je nejen možné, ale i vhodné na to zákazníka upozornit s tím, že doporučíme jiné řešení, i za cenu případné ztráty jednoho obchodního případu. Může to přinejmenším zabránit pozdějším nedorozuměním, která jsou nejen lidsky nepříjemná, ale znamenají obvykle i ztrátu důvěry a tedy i zákazníka, a to jednou provždy.

---

<sup>5</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. . *Marketing management : 12. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 64

<sup>6</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 190

Je třeba se zbavit časté iluze, že dobrý obchodník umí ve své nabídce najít výrobek či poskytnout službu komukoli a splnit jakákoli jeho přání. Spektrum individuálních přání a očekávání je tak široké, že to není objektivně možné. Lpění na této obchodnické tezi působí velmi nevěrohodně až neseriózně. Heslo „splníme každé přání“ vzbuzuje spíše obdiv, úsměv a pohrdání.

### **1.2.2 Spokojenost ve vztahu k předchozím zkušenostem**

Mnozí zákazníci mají s poskytováním příslušné služby již předchozí konkrétní zkušenosti. Tyto zkušenosti určitým způsobem prožili, zhodnotili a zcela určitě pak tyto zkušenosti ovlivňují každé jejich další nákupní chování. Zákazník buď staví na předchozích pozitivních zkušenostech a chce je identicky zopakovat nebo dokonce ještě dále posunout do pozitivnější polohy, nebo se naopak chce předchozím zkušenostem vyhnout a hledá odlišnou či zcela opačnou variantu poskytované služby. Chce se předchozí zkušenosti hlavně vyvarovat. Zde je proto nutné zdůraznit skutečnost, že je třeba zjistit, jaké byly předchozí zkušenosti a jak je dnes hodnotí.

Nejen zkušenosti samotné, ale zejména jejich hodnocení je individuálně odlišné a nelze tak paušálně nahlížet na předchozí zkušenosti zákazníka. Je to mimořádně důležitá informace, která umožňuje prodejci nejen vybudovat vhodnou komunikační strategii směrem k zákazníkovi, ale zejména poskytnout skutečně individuálně vhodnou podobu služby. V žádném případě nelze vycházet z jednostranné představy samotného prodejce o tom, co je dobré a co je špatné. Výhodou je zejména to, že lze nabídnout takový produkt, který bude splňovat očekávání zákazníka, byť prodejce sám může mít zcela odlišný názor či hodnocení.

### **1.2.3 Spokojenost ve vztahu k ceně**

Cena je bezpochyby důležitým faktorem, který spokojenost ovlivňuje. Cena má svoji absolutní a relativní hodnotu. Absolutní výše ceny znamená pro zákazníka dostupnost či nedostupnost služby nebo hranici, za kterou z mnoha důvodů nechce jít. Zatímco v prvním případě je prostor pro jednání minimální (může mít jen podobu nabídky splátek, půjčky atd.), v druhém případě stále existuje značný prostor. Podmínkou je však zjistit důvody stanoveného limitu ceny a poté hledat argumenty k jeho překonání. Mnohdy pak lze problém ceny přesunout do témat uvedených výše, tzn. očekávání, zkušeností atd.

Správné stanovení ceny je skutečně komplikovaný problém. Stále se ještě lze setkat s názory, že cena a kvalita spolu příliš nesouvisí, že je zbytečné nakupovat drahé výrobky a služby a že drahé věci mohou zklamat stejně jako ty levné. Obecně se dá říci, že s rostoucí cenou roste i pravděpodobnost, že produkt bude velmi kvalitní a služba perfektní. Nejde tedy o automatismus, nýbrž o určitou tendenci s určitou mírou pravděpodobnosti.

Je však potřeba se vzdát mnohdy velmi naivní představy, že skutečně kvalitní věci a služby lze pořídit za mimořádně nízké ceny. Pomineme-li výjimečné případy (např. reklamní akce), možné to není. Chybu proto dělají ti zákazníci, kteří věří podobným nabídkám a z dlouhodobého hlediska dělají tu chybu i prodejci, kteří se k takové reklamě uchylují.

V západních zemích se zákazníci i prodejci poučili již více než u nás. Proto místo neuvěřitelně lákavých nabídek spíše jednájí a argumentují vzájemným poměrem: cena x služba. Jinými slovy, za vyšší či vysokou cenu hledají adekvátní kvalitu a rozsah služeb a opačně.

#### **1.2.4 Spokojenost ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám**

Zákazník se často vědomě nebo někdy i nevědomě odvolává na všeobecně uznávané společenské normy, standardy a zvyklosti. Jinými slovy očekává něco, co je pro něho a jeho okolí obvykle samozřejmé. V určitých situacích tak činí zcela záměrně a své argumenty explicitně sdělí, jindy jsou jen nevyslovené, a je na prodejci, aby je vytušil, odkryl a vstřícně na ně reagoval.

Jeho reakce může být rovněž bez slovního doprovodu, který by mohl přivést zákazníka do nepříjemné situace. Ale přesto by měl nevyslovené obavy z porušení určitých zvyklostí respektovat. Je to obchodní jednání, které bude určitě považováno nejen za diplomatické, ale i profesionální. Je samozřejmé, že pokud se prodejce bude cítit silný v psychologickém poznávání lidí a diplomatickém jednání, může se pokusit zákazníka přimět naopak tyto standardy a normy překročit. Bude to však úspěšné jen tehdy, pokud takové jednání bude mít své opodstatnění, nebude působit směšně až drze a navíc bude mít formu jistého námětu, otázky či výzvy, která však nebude mít manipulativní charakter.

Každý člověk je příslušníkem mnoha různých sociálních skupin a společenství. Může jít o společnou profesi, o věkovou či dokonce generační příslušnost, velikost bydliště nebo

školu. Všechny tyto sociální celky mají své hodnoty, sociální normy, standardy či dokonce předpisy, které jedinec musí nebo chce respektovat. Konkrétní výrobek či poskytnutá služba je tak velmi často posuzována právě z úhlu pohledu zvyklostí či standardů těchto sociálních útvarů. Příslušnost k nim nemusí nutně vždy znamenat, že se jedinec stává jejich otrokem, nicméně představuje to jisté vodítko očekávání takového zákazníka.

### **1.2.5 Spokojenost ve vztahu k uspokojení potřeb**

Potřeby jsou hybnou silou motivace každého člověka. Jsou vnitřní silou, která ho vede k určitému jednání, tedy i k nákupu. Pakliže člověk skutečně cítí nedostatek, vzniká potřeba a tu je třeba uspokojit. Jednou z takových možností je nákup zboží nebo služby.

Problematika potřeb představuje rozsáhlou kapitolu psychologie, proto zde uvedeme jen některé možné aspekty, které by neměl žádný prodejce opomenout. Potřeby mohou být dlouhodobé až trvalé nebo krátkodobé, momentální či dokonce situační.

Právě zde je třeba zjistit, o jakou potřebu se u potencionálního zákazníka jedná, a tomu přizpůsobit nabídku. Spokojenost zákazníka pak narůstá úměrně s tím, jak se nabídka prodejce „trefila“ do aktuálních potřeb.

### **1.2.6 Spokojenost ve vztahu k určitému problému**

Každý člověk je čas od času konfrontován s obtížnou situací či problémem, do kterého se dostane. Jednou z možností, jak problém vyřešit, může být koupě určitého výrobku nebo vyhledání služby. Zkušenosti úspěšných prodejců potvrzují, že pokud se podaří prostřednictvím nabídnuté služby problém skutečně vyřešit či odstranit, spokojenost vzroste.

Je logické, že různorodost problému je nekonečná a jen některé služby či výrobky mohou být účinným nástrojem jejich řešení. Zatímco výrobky jsou ve své rozmanitosti skutečně limitovány, služby tato omezení téměř nemají. Proto právě v rozvoji služeb lze najít ohromný podnikatelský potenciál. Čím více budou služby individuálně specifické, budou nabízet uspokojení potřeb či řešení problému, tím bude narůstat spokojenost zákazníků a růst celý sektor služeb. Střední a zejména starší generace bude stále více konfrontována s problémy zvládnutí životních podmínek, současně lze předpokládat jejich ochotu vydat peníze za jejich usnadnění nebo vyřešení. V každém případě však bude záležet na podnikateli, zda správně či přesně odhadne charakter vhodné služby.



### **1.2.7 Spokojenost ve vztahu k druhým lidem**

Spokojenost zákazníka je velmi často podmíněna tím, jak ovlivní kupovaný výrobek či služba jeho vztahy k druhým lidem. Jinými slovy nejde jen o to, jak na službu nebo výrobek nahlíží přímo sám zákazník, nýbrž o to, jak ji zhodnotí či využijí děti, manželka, partner nebo rodiče. Zdatný prodejce proto sám zjistí, zda rozhodování potenciačního klienta závisí pouze na něm, nebo zda je třeba zohlednit přání či názory dalších osob. Pokud platí druhá varianta, nelze takovou zkušenost ani přehlížet, ani ironizovat či dokonce zesměšňovat. Spíše je ale nezbytné zjistit přání, potřeby a očekávání těchto osob a nabídnout zákazníkovi takový výrobek či službu, která bude logickým a rozumným průnikem množin přání všech osob, které „jsou ve hře“.

Vztahy k druhým lidem mohou být ve hře i tehdy, pokud bude koupě objektivně znamenat změnu dosavadních vztahů k druhým lidem nebo změnu dosavadních způsobů soužití, spolupráce a komunikace.

## **1.3 Teoretické modely spokojenosti zákazníka**

Následující teoretické modely vysvětlují procesy vzniku spokojenosti či nespokojenosti. Jedná se o vzájemně se doplňující modely.

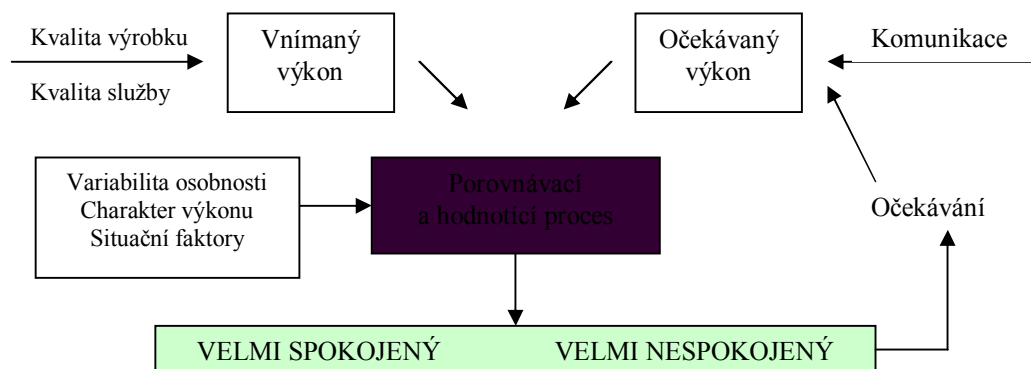
### **1.3.1 Diferenční model**

Východiskem modelu je chápání spokojenosti jako porovnávacího procesu individuálních očekávání a zkušeností po použití produktu. Porovnání požadovaného a skutečného výkonu vede k naplnění nebo k nenaplnění očekávání. Pokud se potvrdí očekávání, vzniká spokojenost. Pokud se naopak nepotvrdí očekávání, zákazník je nespokojený. Je třeba rozlišit negativní a pozitivní nepotvrzení očekávání. Při pozitivním nepotvrzení očekávání předstihují zkušenosti očekávání. Pokud se očekávání nenaplní, jedná se o negativním nepotvrzení. Čím větší je rozdíl mezi očekáváním a skutečně vnímaným výkonem, tím je spokojenost silnější, respektive nespokojenost zákazníka<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> MATEIDES, A., ĎAĎO, J. *Služby*. 1.vyd. Bratislava : Miroslav Mračko, 2002. s. 618

Následující obrázek znázorňuje Diferenční model spokojenosti zákazníka



**Obrázek 1 Diferenční model spokojenosti zákazníka**

Zdroj: MATEIDES, A., ĎAĎO, J. *Služby*. 1. vyd. Bratislava : Miroslav Mračko, 2002. s. 619

Obrázek znázorňuje, že kvalita je jen jeden element spokojenosti zákazníka.

Kaas a Runow upozorňují, že nestačí sledovat jen celkovou spokojenost. Celková spokojenost se skládá z částí uspokojení, které mohou mít různou váhu vlivů na hodnocení celkové spokojenosti<sup>8</sup>.

### 1.3.2 Model možných reakcí

Podle Hirschmanova modelu možných reakcí ne každá pozitivní nebo negativní zkušenost zákazníka vede bezpodmínečně k reakci zákazníka. Zákazník má možnost aktivně reagovat či zůstat pasivním. Čím silnější je stupeň spokojenosti či nespokojenosti, tím spíše bude zákazník reagovat.

Tento model doplníme konstatováním Kotlera<sup>9</sup>, který uvádí tento fakt: „Po zakoupení výrobku může spotřebitel zjistit vadu. Někteří spotřebitelé nebudou takovýto výrobek dále požadovat, jiní se s vadou smíří, další ji dokonce budou považovat za přednost“.

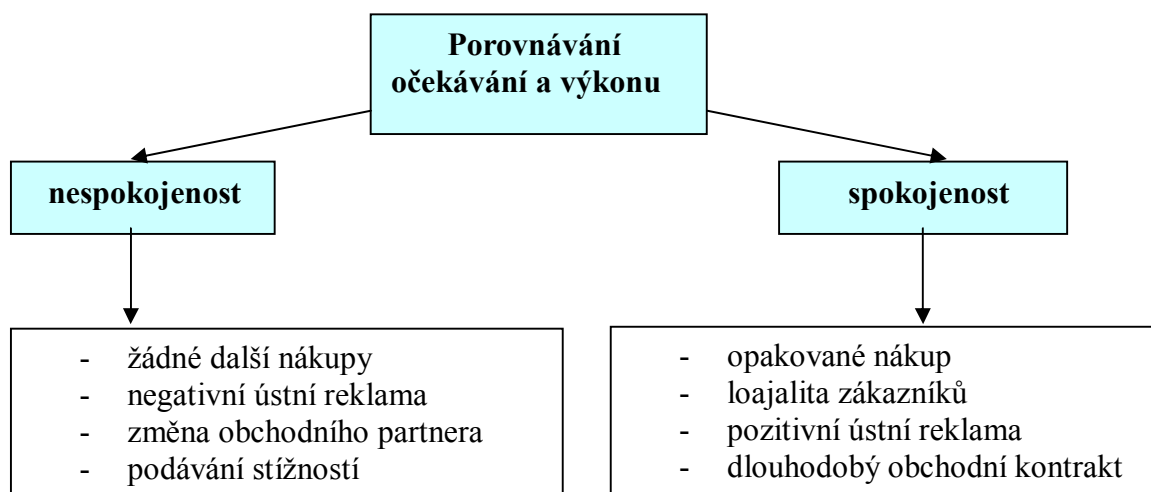
Z toho vyplývá, že reakce na poruchovost výrobků jsou velmi různorodé, a proto je při hodnocení spokojenosti zákazníků nevhodné spoléhat jen na množství stížností. Rozsah reklamací nelze považovat za kritérium spokojenosti zákazníků. Nulové reklamace neznamenají projev spokojenosti, ale vrácený výrobek a stížnosti jsou nejhorším projevem nefunkčnosti systému kvality.

Reklamací lze považovat za projev nespokojenosti zákazníka, vyjádřený oficiální formou, vyžadující individuální a okamžité řešení pomocí náhradního výrobku nebo opravy.

<sup>8</sup> MATEIDES, A., ĎAĎO, J. *Služby*. 1. vyd. Bratislava: Miroslav Mračko, 2002. s. 619

<sup>9</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. . *Marketing management : 12. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 64

Následující obrázek znázorňuje možné reakce zákazníka.



**Obrázek 2** Možné reakce zákazníků na spokojenost a nespokojenost

Zdroj: MATEIDES, A., ĎAĎO, J. *Služby*. 1. vyd. Bratislava : Miroslav Mračko, 2002. s. 620

Obrázek 2 znázorňuje možné reakce zákazníků na spokojenost či nespokojenost. K hodnocení míry spokojenosti zákazníka se v praktickém výzkumu nejčastěji používá hodnotící škála ve formě 5- ti bodové stupnice.

Na obrázku 3 jsou zobrazeny jednotlivé stupně spokojenosti a pravděpodobně reakce zákazníka. V praxi je často problém nespokojenost rozpoznat. Pokud zákazník zůstává v ústraní, firma nemůže realizovat opatření k napravení chybných výkonů.

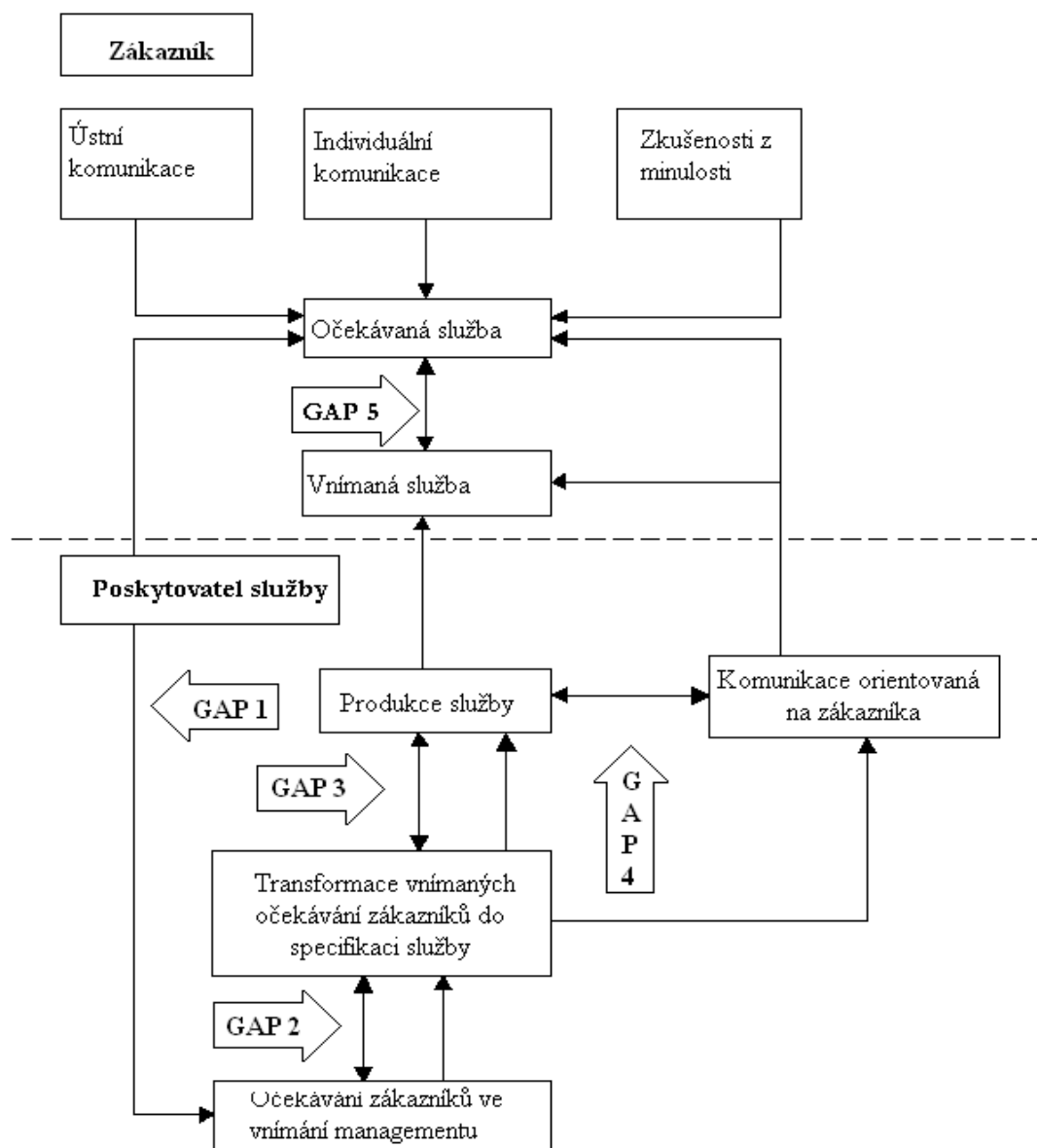
Zákazník dostal		
...více než očekával	...přibližně co očekával	...méně než očekával
úplně spokojený	velmi spokojený	spokojený
nespokojený		méně spokojený
Aktivní, pozitivní chování pokud jde o další doporučení, opakovaná volba, eventuálně o další nákupy	Pasivní chování pokud jde o další doporučení a indiferentnost k opětovnému nákupu	Aktivní, negativní chování pokud jde o další doporučení, opakovanou volbu a eventuálně další nákupy

**Obrázek 3** Úrovně spokojenosti zákazníka

Zdroj: MATEIDES, A., ĎAĎO, J. *Služby*. 1. vyd. Bratislava : Miroslav Mračko, 2002. s. 621

### 1.3.3 Model GAP 5

Model GAP 5 je jinak nazýván Model 5 rozporů nebo GAP model kvality služeb. Autory tohoto modelu jsou Parasuraman, Zeithamlová a Berry. S pomocí modelu GAP 5 lze analyzovat, které příčiny vedou k rozdílům mezi očekáváním zákazníka a vnímaným výkonem<sup>10</sup>. Základem tohoto modelu je rozdělení na 2 interakční vztahy – zákazník a služby. Na následujícím obrázku je znázorněn model GAP 5.



**Obrázek 4 Model GAP 5**

Zdroj: MATEIDES, A., ĎAĎO, J. *Služby*. 1.vyd. Bratislava : Miroslav Mračko, 2002. s. 314

<sup>10</sup> MATEIDES, A., ĎAĎO, J. *Služby*. 1.vyd. Bratislava: Miroslav Mračko, 2002. s. 313

Na obrázku 4 je zobrazen Model GAP 5. Model upozorňuje na mnohostrannost interakčních vztahů mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. Jsou zde vyznačeny oblasti možného konfliktu = mezery.

Autoři identifikovali 5 mezer, které způsobují nespokojenost zákazníka<sup>11</sup>.

### **Mezera 1 – mezera percepce managementu**

(rozdíl mezi očekáváním zákazníků a pochopením těchto očekávání managementem)

Tato mezera může vzniknout v důsledku špatné interní komunikace. Aby se tato mezera zmenšila, je třeba provádět průzkum mínění zákazníků a zaznamenávat důležitá data a naslouchat personálu, který přichází do styku s klienty.

### **Mezera 2 – specifická mezera**

(rozdíl mezi managementem pochopenými očekáváním zákazníku a jejich prosazování v specifikaci služby)

### **Mezera 3 – procesní mezera**

(rozdíl mezi specifickou kvalitou služby a skutečně poskytnutým výkonem)

Vzniká, když systémy doručování služeb (personál, technologie a procesy) nedodrží dané standardy zaručené zákazníkům.

### **Mezera 4 – diferenční mezera**

(rozdíl mezi skutečně poskytnutými službami a komunikací orientovanou na zákazníky)

Nastává, když jsou pocity zákazníka ve vztahu ke kvalitě služby ovlivněné přehnanými službami v reklamě nebo chybějícími informacemi, že vzniká nepoměr mezi skutečně poskytovanou a popisovanou službou. Příčinou může být i tendence podniku vyslovovat přehnané sliby.

### **Mezera 5 – celková mezera**

(rozdíl mezi očekáváním zákazníka a zkušenosti, kterou služba má)

Je výsledkem všech předešlých mezer. Velikost mezer 1-4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají a tím co firma nabízí.

---

<sup>11</sup> *SERVQUAL* [online]. 2005-2008 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.servqual.estranky.cz/>>.

## 2 Metody hodnocení spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti spotřebitele a jejích rozhodujících činitelů je důležité pro všechny firmy. Tyto údaje mohou být využity k udržení zákazníka, prodeji většího počtu výrobků a služeb, zlepšení kvality a hodnoty nabídek a k zajištění účinnější a hospodárnější činnosti. Pouze spokojený zákazník má tendenci se opakovaně vracet ke své oblíbené značce a navíc sdělovat ostatním své pozitivní zkušenosti.

Díky měření spokojenosti zákazníků se získávají informace, které pomáhají zadavateli zjistit, jak zákazník vnímá firmu, s jakými službami je spokojen či naopak nespokojen.

Měření spokojenosti zákazníků je důležitý zdroj zpětné vazby, která slouží jako kontrolní mechanismus při splnění potřeb a požadavků zákazníků.

### 2.1 Východiska pro hodnocení spokojenosti zákazníka

Je třeba uvést, že v psychologické literatuře se uvádí, že každé motivované chování subjektu směřuje k dosažení nějaké reakce, k uspokojení<sup>12</sup>. Spokojený subjekt je subjekt projevující uspokojení<sup>13</sup>.

Prosadilo dělení postupů hodnocení spokojenosti zákazníka, přičemž se vychází z děl Andreasena, podle kterého se rozdělují tyto postupy na objektivní a subjektivní.

#### 2.1.1 Objektivní postupy při hodnocení spokojenosti zákazníka

Objektivní postupy spočívají v hodnocení objektivních indikátorů. Jsou postavené na pozorování veličin, které nepodléhají žádnému subjektivnímu vnímání osob. K objektivním postupům patří kromě jiných vyhodnocení agregovaných veličin z trhu. Příklady na objektivní indikátory jsou např.: obrat, podíl na trhu a míra opakovaného nákupu. Tyto indikátory vykazují značné nedostatky hlavně z důvodu časového zpoždění, když touto cestou zjištěná nespokojenost zákazníka přichází příliš brzo, aby se mohli zavést účinné korekční opatření proti němu<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 94

<sup>13</sup> Uspokojení budeme považovat za synonymum slova spokojení

<sup>14</sup> MATEIDES, A. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania (2. diel)* 1.vyd.. Bratislava : EPOS, 2001. s. 14

## **2.1.2 Subjektivní postupy při hodnocení spokojenosti zákazníka**

Subjektivní postupy jsou založené na pochopení individuálně odlišného chápání věcného obsahu problému a s tím spojenými způsoby chování.

Subjektivní postupy se dále dělí na implicitní a explicitní. Implicitní postupy hodnocení spokojenosti zákazníka umožňují hodnotit spokojenost na základě indikátorů. K těmto postupům se řadí především analýzy stížností. Explicitní postupy hodnocení spokojenosti zákazníka zjišťují stupeň pociťované spokojenosti přímo. Zákazníci vnímají jednotlivé výkony poskytované služby diferencovaně, a tak jsou schopni pociťovat částečnou spokojenost. Celková spokojenost tedy vyplývá z jednotlivých částečných uspokojení<sup>15</sup>.

## **2.2 Metodika měření spokojenosti externích zákazníků**

Při měření spokojenosti zákazníka je důležité dodržet několik zásadních kroků<sup>16</sup>:

1. Definování, kdo je pro firmu zákazníkem.
2. Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojeností.
3. Navrnutí zásad pro návrh a tvorbu dotazníků.
4. Stanovení velikosti výběru.
5. Výběr vhodné metody sběru dat.
6. Tvorba postupů pro vyhodnocování dat a kvantifikace míry spokojenosti.
7. Využití výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování.

### **2.2.1 Definování, kdo je pro firmu zákazníkem**

Zákazník je každý, komu odevzdáme výsledky své práce. Každá organizace má dvě skupiny zákazníků: interní a externí. Mezi interní zákazníky patří zaměstnanci firmy, mezi externí zákazníky řadíme zprostředkovatele, odběratele a konečné uživatele výrobků a služeb.

Je velmi důležité, aby firma definovala, kdo je pro ní zákazníkem a u jakých cílových skupin bude měření realizovat. Toto rozhodnutí má vliv jak na náklady souvisejícím s měřením spokojenosti tak na všechny činnosti s tím související.

---

<sup>15</sup> MATEIDES, A. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania (2. diel)*. 2. vyd. Bratislava : EPOS, 2001. s. 14

<sup>16</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. s. 67

## 2.2.2 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Požadavek zákazníka může být definován jako transformace hlasu zákazníka do formulací srozumitelných dodavateli, obsahující potřeby a očekávání. Potřeby jsou užitky, jež mají být určitým produktem naplněny (např. potřeba být dopraven do zaměstnání). Očekávání jsou požadavky týkající se takových charakteristik, jako jsou čas, úplnost, frekvence, rozptyl (např. být dopraven do zaměstnání do určité hodiny).

Dle Kana lze požadavky zákazníka můžeme rozdělit do tří základních skupin požadavků, ovlivňující zákaznickou spokojenost, a to<sup>17</sup>:

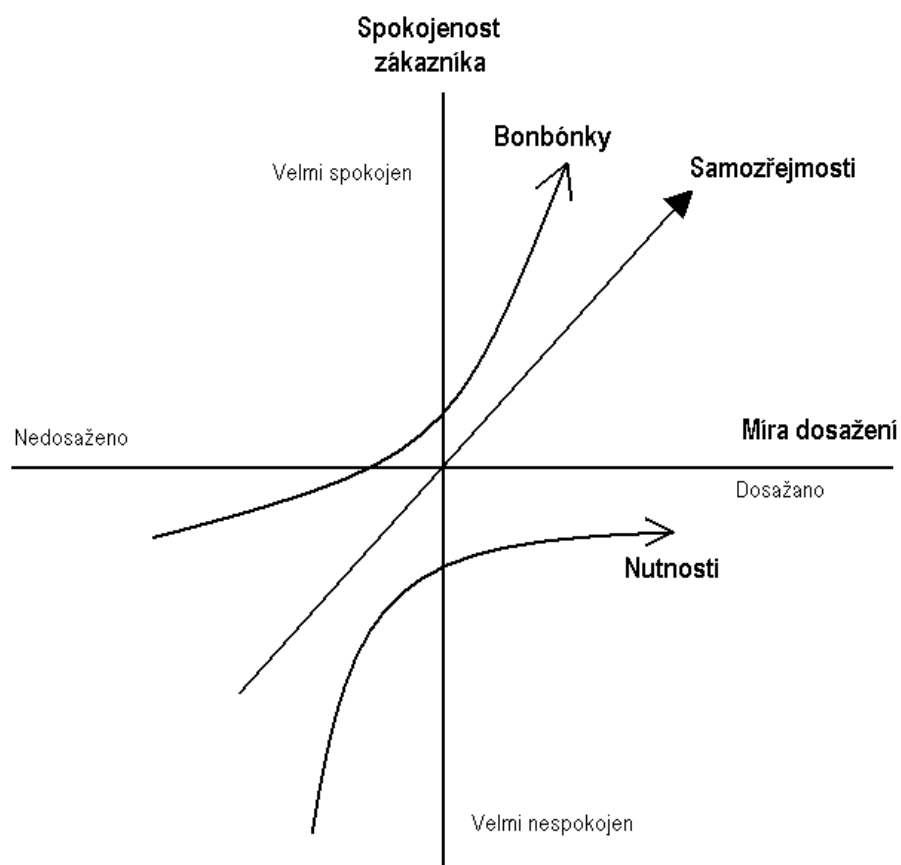
- bonbónky, což je malá skupina požadavků, pro které je typické to, že když je zákazník nedostane nebo nevyužije, nesníží to jeho reálnou nespokojenost, příkladem může být nabídka občerstvení u obuvníka, když zákazník čeká na okamžitou opravu,
- samozřejmosti, což je velká skupina požadavků souvisejících s plněním funkcí daného produktu, příkladem může být, že zákazník očekává od vysavače, že pomůže odstranit prach a špínu z podlahy,
- nutnosti, což je malá skupina požadavků, pro které je charakteristické to, že v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníka.

---

<sup>17</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. s. 68



Na následujícím obrázku 5 je graficky znázorněn Kanův model spokojenosti zákazníka a míra jeho dosažení.



**Obrázek 5 Kanův model spokojenosti zákazníka**

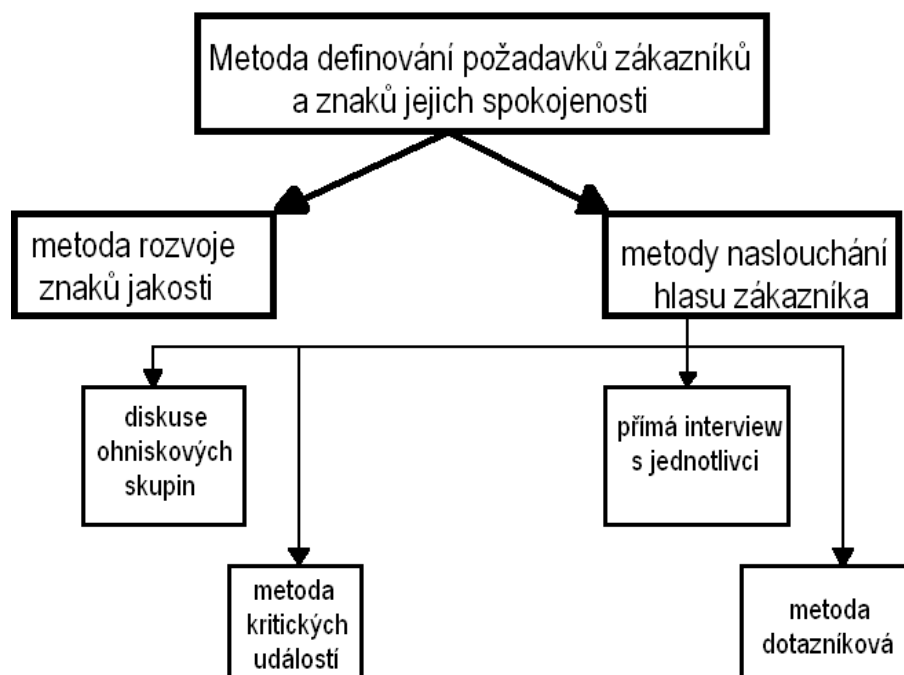
Zdroj: NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. s. 69

Znaky spokojenosti určují míru zákaznickova vnímání dané služby nebo výrobku. Pro definování znaků spokojenosti můžeme v praxi použít tyto základní metody<sup>18</sup>:

- metoda rozvoje znaků jakosti,
- metoda naslouchání hlasu zákazníka.

<sup>18</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. s. 70

Obrázek 6 zobrazuje metody definování požadavků zákazníků.



**Obrázek 6 Metody definování požadavků zákazníku a znaků jejich spokojenosti**  
Zdroj: NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 71

### 2.2.2.1 Metoda rozvoje znaků jakosti

Podstatou metody rozvoje znaků jakosti je to, že aktivními účastníky nejsou reální ani potenciální zákazníci, ale zaměstnanci organizace, která danou službu poskytuje. Ti jsou vyzváni k tomu, aby definovali požadavky zákazníků za předpokladu, že se dokáží vžít do role budoucích zákazníků<sup>19</sup>.

Výhodou této metody je její finanční nenáročnost. Zdroje i náklady jsou nízké. Firma získá určitý soubor vygenerovaných požadavků, které dotazovaní vymyslí. K využití této metody se používá podpůrných metod jako je například brainstorming nebo afinitní diagram.

Brainstorming je metoda řízení firmy, která podporuje vznik nových nápadů. Když se aplikuje správným způsobem, dosáhne se jejím použitím při řešení jednoduchých problémů dobrých výsledků. Metoda je úspěšná, protože nápady má téměř kdokoliv a

<sup>19</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. s. 70

skoro každý může být tímto způsobem povzbuzen k novým nápadům aspoň desetkrát rychleji a kreativněji než obvykle.<sup>20</sup>

Afinitní diagram (rovněž označovaný jako diagram příbuznosti či shlukový diagram) je vhodným nástrojem pro vytvoření a uspořádání velkého množství informací týkajících se určitého problému. Afinitní diagram pomáhá tyto informace uspořádat do přirozených skupin a tak objasnit strukturu řešeného. Tvorba afinitního diagramu probíhá v týmu a při jeho zpracování se uplatňuje zejména intuitivní myšlení.<sup>21</sup>

Pro úspěšné zvládnutí této metody je nutný velmi zkušený moderátor, který celý proces řídí a vede. Výsledky této metody jsou ovšem mnohem méně objektivní a některé požadavky zákazníka nemusí vůbec odhalit.

Tato metoda by měla být používána, pouze pokud není možné z některého důvodu uskutečnit metodu naslouchání zákazníka nebo jen jako metoda podpurná a doplňková. Její použití je možné například u zavádění nových výrobků pro každodenní použití nebo u spotřebního zboží. Využití u služeb a produktů složitějšího a specifického charakteru je značně omezeno.

### **2.2.2.2 Metoda naslouchání hlasu zákazníka**

Pracujeme se vzorkem současných nebo potencionálních zákazníků, přičemž není podstatné, zda jde o zákazníky vlastní či zákazníky konkurence. Může nastat problém v laické interpretaci požadavku zákazníka do firemního jazyka. Metody naslouchání hlasu zákazníka jsou následující:

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

#### **Diskuze v ohniskových skupinách**

Ohniskovou skupinu tvoří 6 až 12 skutečných nebo potencionálních zákazníků, obvykle ji tvoří zástupci konkrétního segmentů zákazníků. V diskuzích je vždy věnována pozornost pouze tématického okruhu otázek, který směřuje k odhalení určitých znaků, které ovlivňují

---

<sup>20</sup> POLLAK, H. *Jak odstranit neopodstatněné náklady : Hodnotová analýza v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. s. 67

<sup>21</sup> BRYCHTA, K. *Výkonnost podniku a její zvyšování* [online]. 2007 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://195.178.90.249/msmt2008b/index.htm>>.

jejich spokojenost. S jednotlivými účastníky vede moderátor diskuzi, jejímž smyslem je generování souboru požadavků zákazníků. Moderátor musí účastníky podporovat a motivovat k takové diskuzi, ve které budou svobodně sdělovány názory účastníků, musí však bránit dominanci pouze jedné ze skupin. Diskuze by měla trvat maximálně dvě hodiny, moderátor musí všechny výsledky diskuze zaznamenávat. Poté se jednotlivé příspěvky, návrhy a postřehy vyhodnotí.

Výhoda metody spočívá v tom, že pokud si vhodně zvolíme ohniskovou skupinu, dostáváme poměrně jasnou představu o tom, co je pro zákazníka důležité, co se mu líbí a s čím spokojen, případně nespokojen. Metoda není příliš finančně náročná. Velmi důležitou roli hraje moderátor, který musí diskuzi připravit a vést tak, aby zjištěné skutečnosti byly opravdu reprezentativní a měly vysokou vypovídací hodnotu.

Omezení této metody je v tom, že každý účastník má pouze omezený prostor k definování svých názorů a požadavků. Pokud by skupina měla deset členů a diskuze trvala dvě hodiny, každý účastník by měl mít na své sdělení v průměru 12 minut. Navíc pokud jsou zákazníky společnosti celé firmy, bylo by velmi náročné uspořádat skupinu tak, aby to všem reprezentantům firem vyhovovalo časově a na schůzku se dostavili. Tuto metodu lze aplikovat, pokud jsou zákazníci jednotlivci a jejich počet je dostatečně velký tak, abychom mohli zajistit reprezentativní vzorek konkrétního zákaznického segmentu.

### **Přímá interview s jednotlivci**

Tazatel zde klade jednotlivým účastníkům dotazy podle předem vytvořených schémat (dotazníků) tak, aby výsledkem byl pokud možno ucelený seznam požadavků zákazníka. Sám rozhovor by měl trvat maximálně jednu hodinu a tazatel může dotazovaným osobám klást i dodatečné otázky.<sup>22</sup>

V souvislosti s využitím této metody se uvádějí tyto zjištění:

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

Z výše uvedeného je zřejmé, že pokud si zvolíme dostatečně velký vzorek respondentů, tak je tato metoda velmi účinná. Nutno však vzít v potaz, že interview může provádět

---

<sup>22</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. s. 72

pouze osoba, která je dobře seznámena se zkoumanou problematikou a jednotlivé interview povede profesionálně a maximálně účelně tak, aby oslovení respondenti necítili dotazování jako obtěžování nebo ztrátu jejich drahocenného času. Proto je tato metoda velmi časově náročná, protože se musí interview přizpůsobit respondentům.

### **Dotazníková metoda**

Dotazníková metoda je metodou nepřímého styku. Dotazování patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvoleného kontaktu s nositelem informací – dotazovaným (respondentem)<sup>23</sup>.

Vzorku zákazníků je zaslán předem vytvořený dotazník, jenž musí být konstruován tak, aby umožnil po zpracování údajů poznání souboru požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti. Struktura dotazníku však musí v každém případě umožňovat jednotné vyhodnocení údajů. Této metodě se budeme podrobněji věnovat níže.

### **Metoda kritických událostí**

Metoda kritických událostí je u mnoha produktů pravděpodobně nejlepším způsobem definování znaků spokojenosti zákazníků. Pod pojmem „kritická událost“ je třeba vidět naprosto konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k pozitivní, nebo negativní zkušenosti s využitím daného nebo podobného produktu. Je to vzpomínka, která zákazníkovi nevymizela z paměti.

Každá kritická událost by se měla vyznačovat těmito základními vlastnostmi<sup>24</sup>:

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

Postup aplikace metody kritických událostí je možné stručně popsat následujícím způsobem. Vhodnou metodou vybereme nejméně 20 respondentů – našich, resp. konkurenčních zákazníků, kteří mají s využitím stejného nebo ekvivalentního produktu osobní zkušenost. Každý z nich je vyzván, aby pokud možno definoval 5 až 10 pozitivních a 5 až 10 negativních událostí (tj. kritických událostí), spojených s daným produktem nebo

---

<sup>23</sup> STÁVKOVÁ, J., FORET, M. *Marketingový výzkum : Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. s. 32

<sup>24</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. s. 73

službou. Užitečné z hlediska dalšího zpracování je např. to, když si respondenti události zaznamenávají na kartičky.

Pro účely pozdějšího přezkoumání vhodnosti a všeobsažnosti třídění kritických událostí by měl být z celého souboru kritických událostí vybrán náhodným výběrem podsoubor 10 % kritických událostí ještě před jejich tříděním na znaky spokojenosti a zatím odložen. Vlastní proces třídění by tak měl být realizován na 90 % původně definovaných kritických událostí. Ke třídění může být velmi vhodně aplikován afinitní diagram, protože třídění je založeno na předpokladu, že některé kritické události mohou mít určitou společnou charakteristiku. Tato společná charakteristika je pak znakem spokojenosti. Kvalita třídění může být posouzena z hlediska úplnosti a správnosti dvěma nezávislými pozorovateli – zkušenými odborníky. Podobné výsledky obou posuzovatelů signalizují dobrou shodu třídění. Ukazatel kvality třídění může být tzv. index shody, tj. shodně přiřazených kritických událostí.

Pokud nedosáhne hodnota tohoto indexu alespoň 0, 8, měl by kvalitu třídění posoudit třetí nezávislý pozorovatel, který by se měl zaměřit zejména na rozdílné umístění kritických událostí svými předchůdci. Jeho rozhodnutí by mělo být konečné. Poté je žádoucí porovnat počet shodně přiřazených kritických událostí všemi třemi posuzovateli s původním tříděním. Pokud není dosažena alespoň 75 % shoda, je nutné celý proces definování kritických událostí opakovat, ale na souboru dvojnásobné velikosti. Pokud je shoda 75 % a vyšší, je provedena závěrečná validace třídění tím, že na začátku odebrané množství 10 % kritických událostí je přiřazováno k definovaným znakům spokojenosti nebo požadavkům zákazníků. Pokud nemůže být žádnému znaku spokojenosti nebo požadavku přiřazena více než jedna kritická událost, znamená to, že seznam znaků (požadavků), je neúplný. Nezbyvá než celý proces opakovat na dvojnásobném počtu respondentů.

Z výše uvedených skutečností je zřejmé, že metoda kritických událostí je náročnější na zdroje a pracnější v porovnání s jinými metodami naslouchání hlasu zákazníka, ale dává poměrně spolehlivé výsledky. Tato metoda vyžaduje větší počet respondentů, minimální počet je dvacet, a pokud nemůže být požadavku zákazníka přiřazena jedna kritická událost, musí se proces opakovat s dvojnásobkem respondentů než v prvním měření. Metoda kritických událostí je spíše vhodná pro podniky, které nabízejí běžné služby nebo produkty.

### 2.2.3 Zásady pro návrh a tvorbu dotazníků

Dotazníky dnes představují nejběžnější nástroj aplikace principu zpětné vazby. Mohou být používány jako nástroj nepřímého kontaktu se zákazníky, nebo jako základní pomůcka tazatelů při přímém styku (rozhovory).

Dobrý dotazník by měl vyhovovat třem hlavním požadavkům<sup>25</sup>:

- účelově technickým – otázky by měly být formulovány a sestaveny do takového celku, aby dotazovaný co nejpřesněji odpovídal na to, co nás zajímá,
- psychologickým – vytvořit takové podmínky, aby se mu tento úkol zdál snadný, příjemný, žádoucí, chtěný. Jde o to, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě,
- srozumitelnosti, aby respondent všemu rozuměl, aby mu bylo jasné, co se po něm chce, jak má postupovat a vyplňovat.

Tvorba dotazníků by měla obsahovat kroky obsažené v následujících subkapitolách.

#### 2.2.3.1 Definování otázek pro dotazníky

Otázky, které se objeví v dotazníku by měly s dostatečnou přesností umožnit analýzu pocitů zákazníků, spojených s jejich zkušenostmi a s projevy všech výše definovaných znaků spokojenosti. Kromě požadavků na jednoznačnost, konkrétnost a srozumitelnost otázek pro respondenty je třeba mít na paměti i to, že formulace otázek musí umožňovat následnou kvantifikaci míry spokojenosti zákazníků a celková struktura dotazníků musí odpovídat předpokládané strukturalizaci dat<sup>26</sup>.

Proto by soubor otázek měl obsahovat otázky o celkové spokojenosti zákazníků, otázky týkající se spokojenosti s jednotlivými znaky a otázky týkající se informací o respondentovi.

---

<sup>25</sup> FORET, M. *Marketingový průzkum : Poznáváme svoje zákazníky* . 1. vyd. Brno : Computer press , 2008. s. 43

<sup>26</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. s. 77

Špatně formulovaná otázka je jedním z hlavních zdrojů nepřesných nebo jinak chybných odpovědí. Proto by měla být dodrženy následující pravidla<sup>27</sup>:

1. Ptát se přímo.
2. Ptát se jednoduše. Otázku musí pochopit každý respondent, bez rozdílu vzdělání. Platí pravidlo, že čím jednodušeji je otázka zadána, tím respondent přesněji odpoví.
3. Užívat známý slovník. Nepoužívají cizí slova a odborné výrazy při dotazování obecné veřejnosti. V případě dotazování konkrétní vybrané skupiny respondentů se přizpůsobují slovník této cílové skupině.
4. Užívat jednovýznamová slova. Především proto se dělá kontrola dotazníku na malém vzorku, aby se zabránilo jinému pochopení víceznačných slov a tím zodpovězení prakticky jiné otázky.
5. Ptát se konkrétně. Otázka musí být jasná a přesná. Na obecnou otázku se dostává obecnou odpověď, jejíž informační hodnota je mizivá.
6. Nabízet srovnatelné odpovědi. Když se respondentovi předkládají možnosti odpovědí, nemohou být srovnávány „hrušky a jablka“.
7. Užívat krátké otázky. Dlouhé otázky totiž mají stejně negativní vliv jako složitě kladené otázky, plné různých zdůvodnění, vysvětlení a souvislostí. Respondent se v nich ztrácí a může odpovídat neúplně.
8. Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí. Smyslem dotazování bývá zjišťování postojů. Snahou je proto najít otázky a odpovědi, které respondenty v jejich názorech a chování rozdělují.
9. Vyloučit zdvojené otázky. Nemá smysl ušetřit počet otázek tím, že se budou vkládat dvě otázky do jedné. Respondent zpravidla v dotazování neobjeví obě otázky, případně je nezodpoví správně.
10. Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky. Nemůže se ptát emocionálně, případně nabízet nevyvážený poměr odpovědí, které navádějí respondenta odpovídat podle toho, jaké výsledky si přejeme.
11. Vyloučit nepříjemné otázky. Neměli bychom se ptát respondenta na věci, které ovlivňují jeho sebevědomí nebo mu jsou nijak nepříjemné.

---

<sup>27</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 161



12. Snižovat citlivost otázek. V případě odpovědí, které respondent z některých důvodů nechce sdělit, je vhodné zmírnit citlivost otázky použitím hraničních limitů. Tím odpovědi v očích respondenta více „zanonymní“.
13. Vyloučit negativní otázky. Negativní smysl otázky může respondenta zmást a ten pak neví, jak má na otázku odpovídat. Vyloučit motivační otázky. Na motivy chování.
14. Vyloučit motivační otázky. Na motivy chování respondenta se ptáme nepřímými otázkami. Respondent totiž pravidla neví, proč něco dělá.
15. Vyloučit odhady. Můžeme se ptát na minulost (prožitky, zkušenosti), na přítomnost (frekvence nějakého chování, blízké nákupní úmysly), ale nemá smysl se ptát respondenta přímo na budoucnost, především na tu hodně vzdálenou.

### 2.2.3.2 Volba vhodného formátu

Volba vhodného formátu je velmi důležitým krokem zejména s ohledem na požadavky budoucí kvantifikace míry spokojenosti zákazníků.

Jako použitelné se jeví pouze dva formáty<sup>28</sup>:

- formát checklistů – obsahují sadu vyhlášení, na které zákazník reaguje odpověďmi typu „ano“ - „ne“, resp. „souhlasím – „nesouhlasím“,
- formát Likertův – nabízí širší možnost odstupňovaných odpovědí. Doporučuje se využívat pětistupňovou hodnotící škálu, kde první hraniční stupeň (např.: 1) znamená absolutně negativní hodnocení znaku spokojenosti zákazníků a opačný hraniční stupeň (např.: 5) absolutně pozitivní hodnocení znaku spokojenosti.

**Tabulka 1 Příklady Likertova formátu**

Silný nesouhlas 1	Nesouhlas 2	Neutrální 3	Souhlas 4	Silný souhlas 5
Velmi nespokojen 1	Nespokojen 2	Neutrální 3	Spokojen 4	Velmi spokojen 5
Velmi špatný 1	Spíše špatný 2	Neutrální 3	Spíše dobrý 4	Velmi dobrý 5

Zdroj: NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 80

<sup>28</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 80

Většina podniků pro sledování spokojenosti zákazníků užívá stupnice o pěti hodnoceních: velice nespokojen, poněkud nespokojen, neutrální, spokojen, velice spokojen. Úroveň spokojenosti se měří nejen na celkové bázi, ale pro každý komponent podnikové nabídky zvlášť. Mezi lidmi vyjadřujícími velkou nespokojenost a těmi, kteří jsou jen poněkud nespokojeni, může být obrovský rozdíl. Podnik například zjistí, že ztrácí 80 % velice nespokojených zákazníků a pouze 40 % poněkud nespokojených zákazníků. Důvody jejich nespokojenosti musí podnik samozřejmě zjistit v obou případech.

Podobně může být obrovský rozdíl mezi zákazníky, kteří jsou jen spokojeni, a těmi, kteří jsou velice spokojeni. Podniky mohou přicházet o 10, ale také o 30 % svých spokojených zákazníků. Na dotaz tito zákazníci pravděpodobně odpovědí, že sice byli spokojeni, našli však jiného dodavatele, který je dokázal uspokojit více. Inteligentní podniky se proto snaží své zákazníky nejen uspokojit, ale také potěšit. K tomu je třeba nejen plnit, ale překonávat očekávání zákazníků<sup>29</sup>.

### **2.2.3.3 Popis vstupních informací pro zákazníka**

Vstupní informace by měly dotazovaného seznámit s účelem a smyslem dotazování. Měly by dále poskytnout vyčerpávající a srozumitelný návod k vyplnění dotazníku a motivovat respondenty k objektivním reakcím.

Velmi důležitá je první stránka, a to jak její grafická úprava, tak především obsah úvodního textu. Úvodní text by měl zejména<sup>30</sup>:

1. Vzbudit zájem respondenta, vysvětlit mu cíl výzkumu a význam jeho odpovědi pro řešení praktického problému, případně následný osobní prospěch z jeho vyřešení.
2. Apelovat na spolupráci dotazovaného, zdůraznit smysl jím poskytnutých informací, přesvědčit ho o významu vyplnění celého dotazníku a zodpovězení pokud možno všech otázek.
3. Určit způsob vyplnění dotazníku – zda kroužkovat čísla kódů, křížkovat prázdné čtverečky nebo podtrhávat.
4. Určit termín a způsob odevzdání (vrácení) dotazníku.

---

<sup>29</sup> KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera : Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. s. 209

<sup>30</sup> FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum : Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. s. 33

5. Jistit respondenty o zachování anonymity – například tím, že zadavatel výzkumu nedostane jednotlivé vyplněné dotazníky, ale pouze sumarizované výsledky statistického zpracování.

Úvodní text, případně další pokyny pro respondenty by mohly chybět ve zvláštních případech, kdy je dotazník rozdáván a po vyplnění třeba i sbírán (například ve školní třídě) samostatným výzkumníkem, který by rovněž vše sám osobně sdělil a vysvětlil.

Dobře působí, jestliže je výzkum odborně zaštitěn uznávanou vědeckou či jinak všeobecně váženou institucí, případně alespoň třetí, v daném problému nezávislou, nezúčastněnou stranou (agenturou marketingového výzkumu), které je na konci úvodního textu uvedena, podepsána<sup>31</sup>.

#### **2.2.3.4 Definitivní uspořádání dotazníků**

Dotazník musí na první pohled upoutat svoji grafickou úpravou, což významně ovlivní to, jak bude na respondenta působit. Jde o celkový dojem, jako je formát dotazníku, úprava první stránky, barva a kvalita papíru. Vše musí doslova lákat respondenta k tomu, aby se dal do vyplňování, věnoval svůj čas, námahu a měl chuť se zabývat dotazy.

Příliš velký formát vzbuzuje pocit obtížného zacházení a představu velkého množství požadovaných informací. Naopak malý formát zase nutí k velkému soustředění při čtení i vyplňování. Nejvhodnější velikostí je zřejmě tradiční rozměr papíru A4.

Vlastní dotazník by měl mít tyto části:

- otázky souhrnného charakteru, které mohou vést i k poznání budoucího chování zákazníků. např.: „Jak jste celkově spokojen s naším výrobkem?“, „Budete doporučovat náš výrobek i jiným?“,
- otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky - tato část by měla představovat nosnou část dotazníku,
- všeobecné otázky segmentace zákazníků - u individuálních zákazníků to mohou být otázky týkající se pohlaví, věku, vzdělání, místa bydliště atd. - u průmyslových zákazníků mohou být otázky orientované na formu využití dodávek, velikost odběratelské organizace atd.

---

<sup>31</sup> FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2008. s. 44

## 2.2.4 Stanovení velikosti výběru

Vzhledem k vysokému počtu zákazníků v mnohých organizacích, nelze vždy zkoumat míru spokojenosti u všech zákazníků. Proto je v takových situacích nutné provést výběr respondentů, označovaný někdy jako „vzorkování“ zákazníků.

Tento proces má za úkol:

- stanovení velikosti (rozsahu) výběru respondentů,
- výběr respondentů tak, aby byl vzorek dostatečně reprezentativní,
- určení konfidenční úrovně<sup>32</sup>.

Vzorkováním zákazníků rozumíme tedy proces výběru určitého počtu respondentů z celého známého objemu zákazníků tak, aby byl garantován v tomto výběru takové výsledky, jaké by přeneslo zkoumání celého objemu zákazníků. Jednotlivé metody a jejich charakteristiky uvádí tabulka 2.

**Tabulka 2 Charakteristiku metod vzorkování zákazníků**

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

Zdroj: NENADAL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 88

## 2.2.5 Výběr vhodné metody sběru dat

Dalším důležitým krokem při tvorbě metodiky měření spokojenosti zákazníků je výběr vhodné metody sběru dat.

<sup>32</sup> synonymum pro stupeň spolehlivosti údajů

Určení vhodné metody sběru dat z trhu závisí zejména na<sup>33</sup>:

- rozsahu výběru respondentů,
- uvolněných zdrojích pro měření spokojenosti zákazníků vrcholovým vedením,
- technických možnostech organizace, resp. firmy, která sběr dat zajišťuje,
- požadavcích na návratnost dotazníků, resp. odezvu zákazníků.

Dotazování může probíhat formou osobní, písemnou, telefonickou nebo elektronickou.

Výhody a nevýhody jednotlivých metod jsou popsány v následující tabulce 3.

**Tabulka 3 Charakteristiky metod sběru dat o spokojenosti zákazníků**

<b>Metoda sběru dat</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Osobní rozhovor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přímý styk tazatele a respondenta</li> <li>• umožňuje klást složitější otázky</li> <li>• vyšší spontánnost odpovědí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• časově náročné</li> <li>• způsob prezentace otázek může ovlivnit respondenta</li> <li>• vysoké náklady</li> </ul>
Telefonický rozhovor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• metoda přímého styku s respondentem</li> <li>• možnost okamžitého vyhodnocení</li> <li>• vysoká kontrola úrovně rozhovoru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoké náklady</li> <li>• není vhodné pro složitější otázky</li> <li>• nudné pro respondenty, má-li dotazník mnoho otázek</li> <li>• obtížné zastihnout respondenty u telefonu</li> </ul>
Písemná forma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízké náklady</li> <li>• kontaktování osob i jinak těžko dosažitelných</li> <li>• respondent má více času na odpovědi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delší doba šetření</li> <li>• slabší odezva na otevřené otázky</li> <li>• riziko nepochopení otázek respondentem</li> </ul>
Elektronická forma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízké náklady</li> <li>• vysoká odezva</li> <li>• možnost rychlého vyhodnocení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omezený počet respondentů napojených na internet</li> <li>• slabší odezva na otevřené otázky</li> <li>• riziko nepochopení otázek respondentem</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>33</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 96

## 2.2.6 Tvorby postupů pro vyhodnocování dat

Existuje mnoho možností, jak s daty o spokojenosti zákazníků nakládat. Ať už si organizace zvolí jakýkoliv způsob vyhodnocování dat, je třeba mít na zřeteli tyto skutečnosti<sup>34</sup>:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou závažnost,
- rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků,
- s výsledky vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků mají být seznámeni všichni zaměstnanci firmy, a ne pouze vrcholové vedení.

V této podkapitole budou definovány možné způsoby vyhodnocování dat.

### Index spokojenosti zákazníků<sup>35</sup>

Často používaným přístupem hodnocení je výpočet tzv. indexů spokojenosti zákazníků (ISZ). ISZ jsou obvykle konstruovány jako poměr aktuálně dosahovaných výsledků k požadovanému stavu. Jinak řečeno poměr mezi realitou a optimem, přičemž obě hodnoty musí být vyjádřeny ve stejných jednotkách (body, procenta, atd.).

Existuje několik způsobů kvantifikace indexů spokojenosti. Tento typ výpočtu předpokládá rozdělení znaků jakosti na znaky výrobků a služeb. Index spokojenosti je dán vztahem

$$I_{SZ} = \frac{I_{SS} + k \times I_{SV}}{k + 1}, \quad (1)$$

kde:

- $I_{SS}$  ... dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb,  
 $I_{SV}$  ... dílčí index spokojenosti se znaky výrobku,  
 $k$  ... konstanta vyjadřující podíl znaků spokojenosti výrobku na celkové spokojenosti zákazníků.

Dílčí index spokojenosti se znaky služeb se počítá vztahem

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

kde:

- $N$  ... počet znaků spokojenosti zákazníků se službami,  
 $w_{is}$  ... váha  $i$ -tého znaku spokojenosti se službami,

---

<sup>34</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 98

<sup>35</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 96

Musí platit, že

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

kde:

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

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

$S_{ix}$  ... hodnocení i-tého znaku spokojenosti se službami x-tým zákazníkem. To závisí

na použité Likertově škále a vyjádřeno může být v %, bodech, atd.,

$n$  ... rozsah výběru, tj. celkový počet zákazníků, u kterých je měření spokojenosti realizováno.

Podobně i pro dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky výrobku platí

$$I_{sv} = \sum w_{jv} \times V_j, \quad (5)$$

kde:

$M$  ... celkový počet znaků spokojenosti zákazníka s výrobkem,

$w_{jv}$  ... váha j-tého znaku spokojenosti s výrobkem.

Zde platí:

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

kde:

$V_j$  ... hodnocení míry spokojeností s j-tým znakem výrobku na výběru zákazníků,

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

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

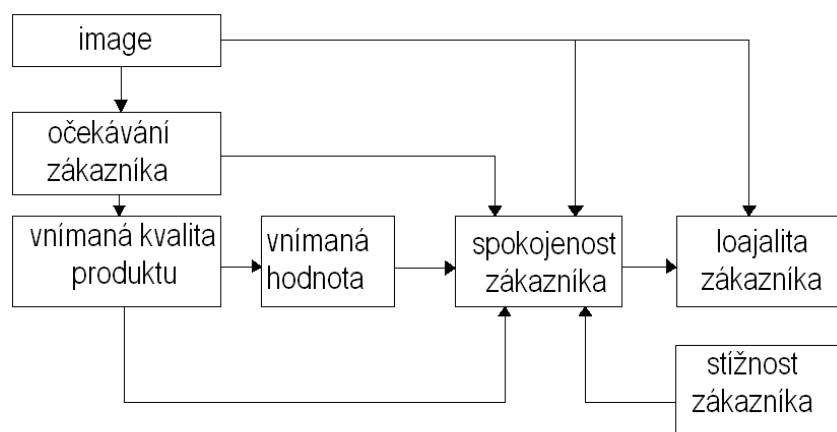
Mezi nejznámější indexy spokojenosti zákazníků se řadí tyto<sup>36</sup>:

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

Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) sleduje sedm oblastí, které mají rozhodující vliv na spokojenost zákazníka. Jsou to<sup>37</sup>:

- image,
- očekávání,
- vnímání kvality,
- vnímání hodnoty,
- spokojenost zákazníka,
- stížnosti zákazníka,
- loajalitu (věrnost) zákazníka.

Vztahy mezi těmito sedmi oblastmi je možno vyjádřit následujícím modelem na obrázku 7.



**Obrázek 7 Model spokojenosti zákazníka**

Zdroj: KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 191

<sup>36</sup>JOHNSON, M. D., HERRMANN, A., GUSTAFSSON, A. Customer Satisfaction Over Industries, Countries and Time. *Faculty Research* [online]. 2000 [cit. 2009-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/35759/2/b2035054.0001.001.pdf>>.

<sup>37</sup> *Spokojenost ON-LINE* [online]. 2006 [cit. 2009-03-22]. Dostupný z WWW: <[www.spokojenost-online.cz](http://www.spokojenost-online.cz)>.



Následujících 7 oblastí vyjádřených v modelu spokojenosti zákazníka lze takto charakterizovat<sup>38</sup>:

**Image** představuje souhrnnou hypotetickou proměnnou vztahu zákazníka k výrobku, značce nebo firmě. Tvoří základ analýzy spokojenosti zákazníka. Měřitelné proměnné image mohou být – celková důvěra v činnost firmy a jí poskytované produkty, stabilita firmy, důvody k prvnímu nákupu.

**Očekáváníí zákazníka** se vztahuje k představám o produktu, které má každý individuální zákazník. Očekáváníí je často výsledkem komunikačních aktivit firmy a předešlých zkušeností a přímo ovlivňuje spokojenost zákazníka. Měřitelné proměnné očekáváníí zákazníka mohou být – kvalita a cena, pravděpodobnost nenaplnění očekáváníí z nakoupených produktů dostupnost a pružnost.

**Vnímaná kvalita produktu** zákazníkem neboli vnější kvalita se váže nejen na samotný produkt, ale také na všechny doprovodné služby související s jeho dostupností. Měřitelné proměnné vnímané kvality produktu mohou být – srozumitelnost poskytovaných informací, úroveň servisních služeb a péče o zákazníka a poskytnuté osobní užítky (vstupenky zdarma na veletrhu, informace o novinkách).

**Vnímaná hodnota** je spojena s cenou výrobku a na očekávaný užitek zákazníka. Je vyjádřena jako poměr ceny a vnímané kvality. Měřitelné proměnné vnímané hodnoty mohou být - úroveň komunikačních aktivit, odbornost dodavatele/profesionalita poskytovatele, vzhled a ochota personálu firmy, statistiky reklamací, pochval, ocenění, počet závad a reference.

**Stížnosti zákazníka** jsou důsledkem nerovnováhy výkonu a očekáváníí. Měřitelné proměnné stížnosti zákazníků mohou být – četnosti stížností, ochota a rychlost k vyřízení a flexibilita ve vyřizování stížností.

**Loajalita zákazníka** se vytváří pozitivní nerovnováhou výkonu a očekáváníí. Projevuje se opakovaným nákupem, zvyklostním chováním, cenovou tolerancí a referencemi ostatních zákazníků. Měřitelné proměnná loajalita zákazníků mohou být – pravděpodobnost opakování nákupu, fluktuace využívání služeb firmy v posledním období (1-3 roky).

---

<sup>38</sup> STÁVKOVÁ, J., FORET, M. *Marketingový výzkum : Jak poznávat své zákazníky*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. s. 108

Mezi přínosy měření ECSI patří získávání kvalifikovaných podkladů a argumentů pro<sup>39</sup>:

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

### **Customer Relation Management (CRM)**

CRM představuje aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro majitele i zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou. CRM zahrnuje veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit.

Čtyři základní prvky CRM<sup>40</sup>:

- lidé (lidský kapitál),
- obchodní procesy (zaměření, prolínání),
- technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost),
- obsahy (data, obsah).

Význam těchto čtyř faktorů spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoliv v zaměření na význam jednotlivých prvků. Pro implementaci CRM do stávajících organizačních struktur je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat.

Zavedení v praxi je možné použít pouze při sloučení jednotlivých prvků do jednoho celku. Implementace a použití CRM musí podniku přinášet výhody a tyto výhody povedou

---

<sup>39</sup> *Spokojenost ON-LINE* [online]. 2006 [cit. 2009-03-22]. Dostupný z WWW: <[www.spokojenost-online.cz](http://www.spokojenost-online.cz)>.

<sup>40</sup> WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. s. 200

v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. Tento systém přináší měřitelné výhody i efekty, které se ovšem projeví až po určité době.

Zde jsou uvedeny přínosy, které se projeví bezprostředně po zavedení CRM:

- bezproblémový průběh obchodních procesů,
- více času na zákazníka,
- více individuálních kontaktů se zákazníky,
- odlišení od konkurence,
- přístup k informacím v reálném čase,
- spolehlivé a rychlé odpovědi,
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- nárůst efektivity týmové práce.

**Při řízení a budování vztahu se zákazníky podnik prochází čtyřmi fázemi<sup>41</sup>:**

### **1. Oslovení zákazníka**

Dodavatelský podnik identifikuje, vybírá a chce zaujmout právě ty zákazníky, kterým má smysl produkty nabídnout. Jde o první kontakty s potenciálním zákazníkem (pre-sale aktivita). Patří sem vše, co se týká standardních marketingových aktivit. Předpokladem úspěchu této fáze je provedená segmentace trhu.

### **2. Obchodní transakce**

Dodavatel usiluje o kontakt. V této fázi se odehrává příprava a uzavření kontaktu.

### **3. Plnění objednávek**

Dodá se produkt, resp. služba. Patří sem:

- veškeré logistické aktivity spojené s dodávkou produktů a služeb, tedy vše, co je náplní práce obchodníků, včetně dohledu nad vystavením faktur a registrací plateb,
- systematická komunikace dokládající, jaké další produkty a služby může zákazník od dodavatelské firmy získat.

---

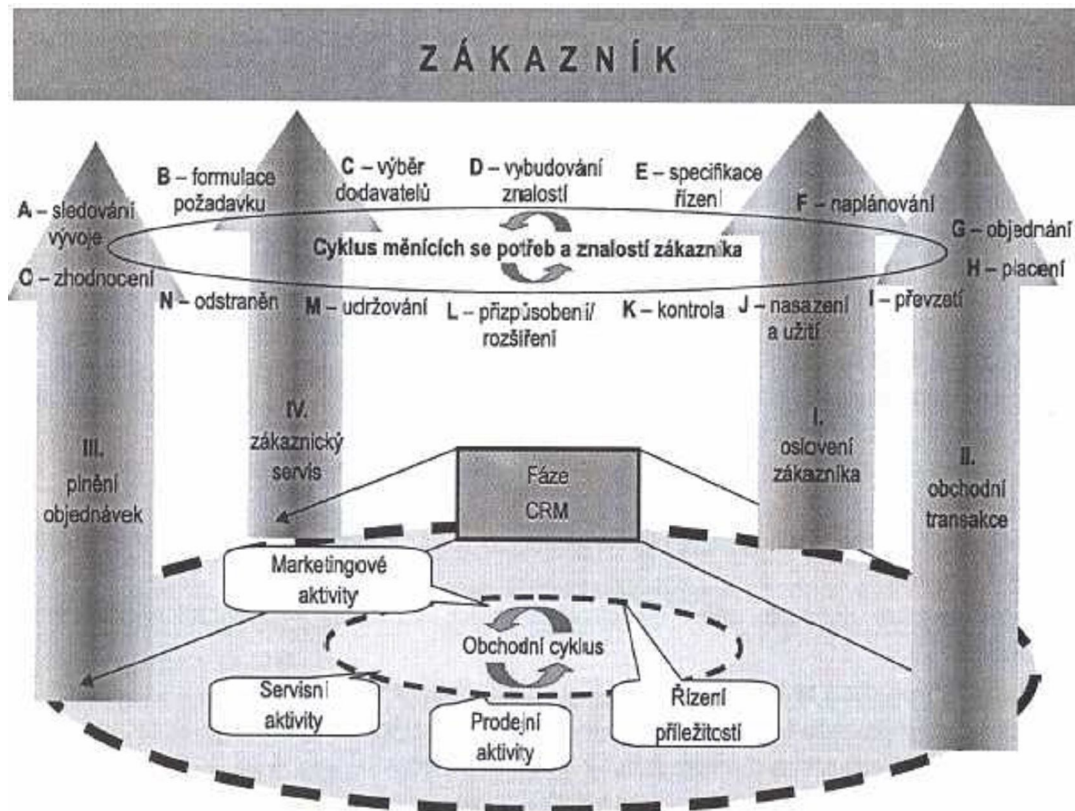
<sup>41</sup> STORBACKA, J., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. s. 57

#### 4. Zákaznický servis

Dodavatel podporuje implementační a instalační aktivity týkající se k dodanému produktu, buduje loajalitu zákazníka. V této fázi podnik:

- poskytuje servisní aktivity související se záručními službami,
- pokračuje v nabízení dalších komplementárních produktů a služeb,
- posiluje loajalitu zákazníka, prohlubuje diferencovaný přístup k zákazníkovi, aby nabízené produkty a služby představovaly co největší hodnotu pro zákazníka.

V uvedených fázích CRM se s různou mírou uplatňují různé procesy CRM (marketing, obchod, servis) realizující cyklus viz obrázek 8. Tak např. ve fázi (1) – oslovení zákazníka se uplatní marketingové a částečně obchodní procesy, ve fázi (2) – obchodní transakce se uplatní hlavně obchodní procesy. Ve fázi (3) – plnění objednávek se dodávají služby popř. produkty. Ve fázi (4)-zákaznický servis se uplatní především servisní procesy CRM. Pro kvalitu vztahu se zákazníkem je zcela zásadní, aby se po skončení každého procesu CRM, důsledně ukládaly veškeré informace o kontaktu se zákazníkem prostřednictvím softwaru CRM. Díky softwaru CRM byly navazujícím procesům a fázím CRM k dispozici ve své aktuální formě.



**Obrázek 8** Fáze CRM

Zdroj: STORBACKA, J., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha :Grada Publishing, 2002. s. 57

Vztah se zákazníkem není statický, v průběhu jednotlivých fází CRM se vyvíjí, mění se také znalosti zákazníka o nabízených produktech. To znázorňuje obrázek 8 ve své horní části v cyklu měnících se potřeb zákazníka. Např. se mohou měnit důvody, proč zákazník žádá určité produkty a služby. Pokud bude podnik reagovat podle měnících se potřeb zákazníka, má naději, že se kontrakt uzavře. Zde je nutné poukázat na důležitost propojení procesů CRM, technologie CRM a znalostí aktualizovaných v jednotlivých fázích CRM. Řízení znalostí o zákaznících je proto neodmyslitelnou a integrální částí CRM.

### **2.2.7 Využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování**

Výsledky měření spokojenosti zákazníků musí být středem soustavné pozornosti všech manažerů. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti mají být chápány jako jednoznačné varování před blízkými ekonomickými problémy a zejména jako vstupy pro přijímání účinných projektů zlepšování. Je totiž prokázáno, že zvyšování míry spokojenosti externích i interních zákazníků je nejdůležitějším předpokladem zachování jejich loajality, tj. i dosahování dlouhodobé ekonomické úspěšnosti<sup>42</sup>.

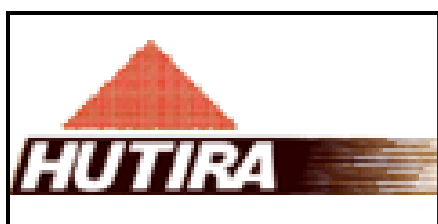
---

<sup>42</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 104

### 3 Analýza současného stavu vybrané firmy

Moderní lidská sídla si už není možné představit bez spolehlivé dodávky energetických médií. Energie ukrytá v plynu proudí k obyvatelům mnoha měst také díky společnostem HUTIRA-BRNO s.r.o. a GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.

#### 3.1 HUTIRA-BRNO s.r.o.



Historie firmy HUTIRA sahá do roku 1990, kdy hlavním předmětem podnikání bylo stavebnictví. V rámci oboru stavebnictví začal být nosným programem obor plynárenství. V tomto trendu společnosti HUTIRA pokračují dodnes. Současná společnost HUTIRA-BRNO s.r.o. byla založena společenskou smlouvou v roce 1997 jako společnost s ručením omezeným a navázala na předchozí podnikatelský subjekt. V roce 2000 došlo k organizačním změnám. Z původního subjektu byly vyčleněny jednotlivé činnosti, následně byly založené jednotlivé společnosti a tyto společnosti pokračují v nosném programu v oboru plynárenství. Během více než 10 let činnosti se v oblasti regulační a plynárenské techniky zařadila k předním distributorům a prodejcům v České Republice. Je exkluzivním zástupcem regulační techniky značky FRANCECEL, FISHER a TARTARINI, patřících do amerického koncernu **EMERSON**.

Pod názvem "sání místo bagrování" nabízí společnost **HUTIRA-BRNO, s.r.o.** odsávání suchých i mokrých materiálů sacím bagrem **MTS**. Sací bagr nahrazuje ruční výkopové práce, je využitelný při čištění vpustí dešťové kanalizace, čištění sedimentačních nádrží ČOV, sedimentačních jímek se slévárenskými písky, apod. V případě havárií je výtečným pomocníkem pro rychlé a bezpečné uvolnění inženýrských sítí.

V roce 2000 byla založena HUTIRA-PSV Ivančice, s.r.o., která kontinuálně navázala na nosnou stavební a plynárenskou činnost. Provádí výstavbu plynárenských zařízení, liniových plynovodů, vodních a průmyslových plynovodů, regulačních stanic a plynových kotelen a také opravy a rekonstrukce stávajících plynovodů. Je členem asociace stavitelů plynovodů a produktovodů.

Firma HUTIRA OMICE s.r.o. ve vlastní materiálové základně na ložisku dioritu kamenolomu Omice těží a zpracovává přírodní kamenivo. Výstupním produktem je široká škála drceného kameniva a šterkopísku. Podniká v oblasti s nakládáním se stavebními odpady, výkupem stavebních odpadů, jejich tříděním, recyklací a následným využitím na stavbách. Zabývá se prováděním zemních a demoličních stavebních prací se zaměřením na území pro investiční výstavbu.

HUTIRA Slovakia s.r.o. byla založena jako dceřiná společnost firmy HUTIRA-BRNO s.r.o.

### **3.2 GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.**



GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. byla založena společenskou smlouvou dne 21.9.2001 jako společnost s ručením omezeným. Do Obchodního rejstříku byla zapsána dne 18.12.2001. Firma byla založena na úzké smluvní spolupráci se společností HUTIRA – BRNO s.r.o.

Společnost GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. se zabývá distribucí a servisem produktů v oblasti regulační techniky určené nejen pro oblast plynárenství, ale i jiných procesních oborů. Provádí revize a zkoušky plynových zařízení dodavatelským způsobem, montáže a opravy plynových zařízení v rozsahu regulační stanice, zařízení pro rozvod plynu, zařízení pro spotřebu plynu spalováním.

Firma působí díky odborným oprávněním i v oblasti odborného poradenství, servisu a školení v celé oblasti regulace tlaku plynu jak na jednotlivé typy regulátorů, tak i pro návrhy a provádění instalací ve vlastním školicím středisku. Výstupem školení jsou oprávnění pro vykonávání montážních činností v plynárenství.

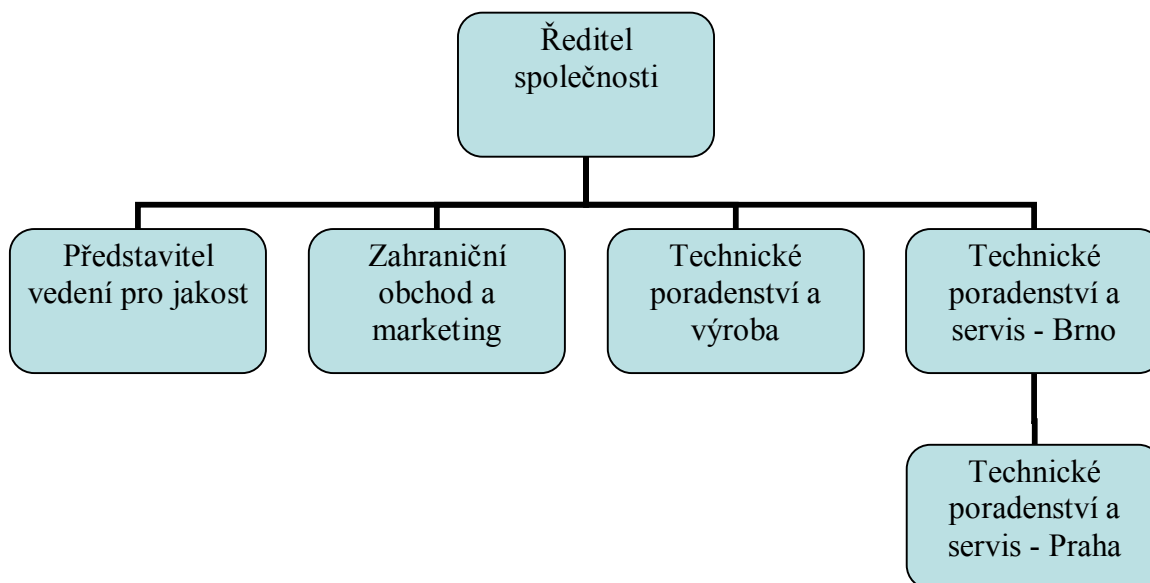
Společnost svolává valnou hromadu několikrát ročně, minimálně však 1x a to vždy po účetní závěrce. Společnost nemá zřízenou dozorčí radu. Ve společnosti působí 3 společníci, dále má 2 zaměstnance.

### 3.3 Uspořádání společností

HUTIRA – BRNO s.r.o. má 40 zaměstnanců, v čele společnosti stojí ředitel společnosti Ivo Hutira a na další úrovni se nachází:

- představitel vedení pro jakost,
- zahraniční obchod a marketing,
- technické poradenství a výroba,
- technické poradenství a servis.

Na následujícím obrázku je zobrazena organizační struktura HUTIRA-BRNO s.r.o..



**Obrázek 9** Organizační struktura HUTIRA-BRNO s.r.o.

Zdroj: interní materiály firmy

GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. má 5 zaměstnanců, v čele stojí 3 jednatele. Vzhledem k velikosti firmy nemá každý pracovník přiděleny konkrétní povinnosti, ale povinnosti jednotlivých pracovníků se prolínají a dokáží se v jednotlivých rolích plně zastoupit.

### 3.4 Produktové portfolio

Jak již bylo zmíněno HUTIRA – BRNO s.r.o. i GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. se zabývají distribuční a servisní činností výrobků především pro oblast plynárenství.

Obě společnosti nabízí totožné produkty, mají stejnou obchodní strategii.



Portfolio produktů je rozděleno do 7 oblastí:

- **regulátory tlaku** - domovní regulátory, pružinou řízené (přímočinné regulátory, tj. přímo řízené regulátory), pilotem řízené regulátory (nepřímo řízené regulátory),
- **bezpečnostní rychlouzávěry** - BM/7 série, BM 5, BM 6X, OSE,
- **pojistné ventily** - VS-FL Série, V/50 a V/60 série, V/20-2,
- **piloty a příslušenství regulačních armatur,**
- **plastové skříně a objekty** - firmy dodávají plastové skříně značek **STRATINOR** a **MITRAS**,
- **sestavy pro měření a regulaci plynu,**
- **příslušenství pro plynoinstalace** - plynoměry, plynové filtry, flexi trubky, tepelné pojistky, průtokové pojistky.

### **3.5 Propagace**

GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. má vytvořené internetové stránky (<http://www.gas-hutira.cz/>). Firma je také prezentována na internetových stránkách úzce spolupracující firmy HUTIRA-BRNO s.r.o. (<http://www.hutira.cz/>). Firma se každoročně v listopadu účastní veletrhu Aquatherm<sup>43</sup> v Praze ve spolupráci s brněnskou HUTIROU.

Firma je členem Českého sdružení pro technické zařízení (ČSTZ). Každoročně se účastní školení a konferencí, které ČSTZ pořádá. ČSTZ vydává periodikum, které se nazývá **Informační servis ČSTZ**, kde je umístěna reklama firmy.

Dále firma spolupracuje se Středním odborným učilištěm plynárenským v Pardubicích a se Střední odbornou školou a Středním odborným učilištěm v Kladně. Spolupráce spočívá v tom, že firma dodala instalační materiály do škol a studenti při praxi pracují s konkrétními komponenty a tím se připravují na budoucí zaměstnání, kde díky této praxi budou okamžitě schopni vykovávat dané úkoly.

---

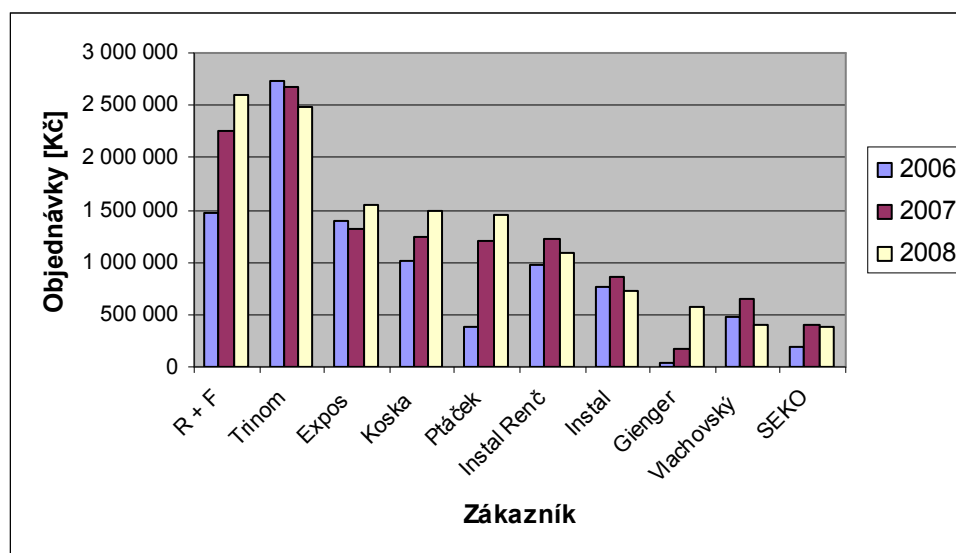
<sup>43</sup> Aqua-therm je mezinárodní odborný veletrh vytápění, ventilace, klimatizační, měřicí, regulační, sanitární a ekologické techniky.

### 3.6 Zákazníci

Společnost GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. má 74 zákazníků. Zde jsou uvedeni **nejvýznamnější** zákazníci společnosti.

- Richter + Frenzel s.r.o. (R+F),
- Trinom Plus s.r.o.,
- Expos s.r.o.,
- Koska cz s.r.o.,
- PTÁČEK – velkoobchod, a.s.,
- INSTAL – RENČ s.r.o.,
- Instal spol. s r.o.,
- GIENGER spol. s.r.o.,
- SEKO – Skuteč spol. s.r.o.

Na následujícím obrázku jsou zobrazeni nejvýznamnější zákazníci. Obrázek vyjadřuje velikost celkových ročních objednávek v Kč jednotlivých zákazníků u GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.



**Obrázek 10 Velikost objednávek v letech 2006-2008 v Kč**  
Zdroj: vlastní zpracování

### **3.7 Dodavatelé**

Mezi největší dodavatele firmy HUTIRA – BRNO s.r.o. patří GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o., DIDAMAT PLUS s.r.o., Actaris s.r.o. a Arnema s.r.o.

Mezi největší dodavatele firmy GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. patří HUTIRA – BRNO s.r.o., KOVO-M s.r.o. DIDAMAT PLUS s.r.o., Actaris s.r.o. a Arnema s.r.o.

Firma HUTIRA – BRNO s.r.o. již byla popsána výše.

Společnost DIDAMAT PLUS s.r.o. byla založena v roce 1994 jako společnost s názvem DIDACTA s.r.o. V roce 2006 změnila svůj název na DIDAMAT PLUS s.r.o. Firma se zabývá prodejem učebních pomůcek a příslušenstvím pro regulaci a rozvod LPG propanbutanu a topného oleje od německé firmy GOK Regler u. Armaturen GmbH.

Společnost Actaris s.r.o. má velmi široké vývojové a výrobní zázemí, nabízí produkty z 34 výrobních závodů v zahraničí, z toho 11 v Evropě. Actaris s.r.o. zastupuje zájmy společnosti v České Republice. Byla založena v roce 1993. Actaris s.r.o. nabízí úplný sortiment plynoměrů pro bytové rozvody, měřiče a regulátory pro fakturační účely a pro účely rozdělování nákladů.

Společnost Arnema s.r.o. byla založena v roce 1992. Na českém trhu zastupuje italskou firmu GIACOMINI s.p.a. Tato společnost má vedoucí postavení v oboru mosazných armatur pro topení, vodu a plyn.

Společnost KOVO-M s.r.o. byla založena v roce 1999. Hlavní činností je CNC obrábění, výroba kovových konstrukcí, povrchové úpravy, svařování kovů, výroba strojů a zařízení, velkoobchod – maloobchod, zprostředkování služeb, zámečnictví, kovoobrábění, autodoprava a doprava výrobků

### **3.8 Konkurence**

V České Republice patří mezi konkurenty obou firem hlavně tyto společnosti :

- M+M MARKET, spol. s.r.o.,
- IPM – EG, spol. s.r.o.,
- WDS s.r.o.

Přítom M+M MARKET, spol. s.r.o. je z pohledu obou firem brán jako největší konkurent, protože se svým produktovým portfoliem nejvíce přibližuje vybrané společnosti. IPM – EG, spol. s.r.o. a WDS s.r.o. jsou společnosti, které se zaměřují na mezery na trhu, a proto nejsou hlavním konkurentem obou firem.



Společnost M+M MARKET, spol. s r.o. vznikla v roce 1999 ve Vracově na Hodonínsku jako velkoobchod s topenářským materiálem. V průběhu činnosti firmy se sortiment stále více soustředil na plyn, jeho regulace, filtraci všech armatur a prvků, které mají blízko k tomuto odvětví. V roce 2003 podepsala smlouvu o výhradním zastoupení s rakouskou společností HEAT Group. Mateřský závod i jeho dceřiné společnosti tvoří produkci ucelené systémy pro plynárenský průmysl. Cílem M+M MARKET, spol. s.r.o. je stabilizovat obchod s těmito výrobky a rozšiřovat nabídku o další komponenty bezprostředně se týkajících regulátorů tlaku plynu. V současné době jsou v nabídce plastové skříně prázdné i jako kompletní sety pro rychlou a snadnou montáž domovní přípojky, dále jsou v nabídce plynové filtry, přechodky plast ocel, atypické regulátory, velké regulátory a regulační sady odorizační jednotky, výměníky pro ohřev plynu a průmyslové filtry-separátory.



Společnost IPM – EG, spol. s.r.o. vznikla v roce 2002 v Hodoníně jako velkoobchod a specializovaný maloobchod a poradenství v oblasti plynárenství. IPM – EG, spol. s.r.o. obchoduje převážně s francouzskými výrobky firem MESURA a SEIFEL v oblasti plynárenské techniky. Produktové portfolio se skládá z regulátorů tlaku plynu a skříní a to i vybavených.



Společnost WDS s.r.o. byla založena v roce 1994 v Brně. WDS s.r.o. je výhradním dovozcem regulátorů tlaku plynu Mesura, plastových skříněk pro domovní přípojky plynu, plynoměrů Roots Dresser, manometrů a teploměrů JAKO a elektro komponentů.

### 3.9 SWOT analýza

Na základě analýzy současného stavu a osobních zkušeností je možné shrnout silné a slabé stránky firmy GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o., její příležitosti a hrozby. V následující tabulce je zobrazena SWOT analýza vybrané společnosti.

Tabulka 4 SWOT analýza

<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• dlouholetá praxe,</li><li>• zkušenosti pracovníků,</li><li>• dlouhodobé vztahy se zákazníky,</li><li>• důvěryhodnost,</li><li>• portfolio produktů,</li><li>• spolehlivost.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatek skladových prostor - delší dodací lhůta u některých výrobků,</li><li>• malá reklama a propagace firmy, výrobků,</li><li>• nízká aktivita při hledání nových zákazníků,</li><li>• nereprezentující kancelářské prostory.</li></ul>
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• vyšší podpora státu k výstavbě nemovitostí,</li><li>• zlevňování plynu a z toho plynoucí větší zájem o produkty,</li><li>• rozvoj stavebnictví,</li><li>• aktivní hledání nových zákazníků,</li><li>• podpora státu v ekologickém vytápění.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• konkurence v odvětví,</li><li>• finanční krize,</li><li>• zvyšování nákladů výroby (rostoucí ceny energie, ropy a plynu),</li><li>• zvyšování cen plynu a z toho plynoucí menší zájem o plynové regulátory.</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

## **4 Marketingový výzkum zaměřený na spokojenost zákazníka**

Tato kapitola se věnuje vybrané metodě hodnocení spokojenosti zákazníka, a to dotazníkové metodě. Je zde popsán postup při sestavování dotazníku. Následuje vyhodnocení otázek s likertovým formátem a otevřených otázek. Na základě vyhodnocení a osobních zkušeností jsou v následující kapitole navrženy opatření, které by měly vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

### **4.1 Definování, kdo je zákazníkem**

Každá organizace má 2 skupiny zákazníků: interní a externí. Interními zákazníky jsou zaměstnanci firmy.

V této práci se budeme zabývat externími zákazníky. Externím zákazníkem může být zprostředkovatel, odběratel a koneční uživatelé výrobků a služeb.

### **4.2 Návrh dotazníku**

K hodnocení spokojenosti zákazníků využijeme dotazníkovou metodu. Jedná se o metodu, která je při hodnocení spokojenosti zákazníků používána nejčastěji.

#### **4.2.1 Dotazník**

V dotazníku využijeme stupnici Likertova formátu s pětistupňovou hodnotící škálou ve slovním vyjádření (velmi spokojen, spokojen, neutrální, nespokojen, velmi nespokojen). Výhodou Likertova formátu je, že dává respondentovi možnost variability hodnocení a kazatelské organizaci vyšší spolehlivost a přesnost výsledků v porovnání s nasazením checklistů.

Dotazník je zaměřen na zjišťování jednotlivých dat. Je zde ovšem také nabídnut prostor pro vyjádření vlastních námětů a názorů.

Dotazník je zpracován v programu MS Word.

Dotazník je rozdělen do několika částí. V první, úvodní části je uveden popis vstupních informací pro zákazníka. Vstupní informace vysvětlují účel dotazování, poskytují

srozumitelný návod k vyplnění dotazníku, vysvětlují, co znamená hodnotící škála a motivují zákazníka k jeho vyplnění a zaslání. V další části dotazníku je 10 otázek, které byly sestaveny ve spolupráci se zaměstnanci firmy.

Otázky položené v dotazníku se týkaly těchto oblastí:

- spokojenost s jakostí produktů/služeb - zákazník hodnotí kvalitu poskytovaných produktů a služeb,
- spokojenost s termínem dodávky - zákazník hodnotí spokojenost s dodržáním termínu dodávky, zda firma dodává objednané zboží včas,
- spokojenost s kompletností dodávky - pokud si zákazník objedná větší množství zboží, hodnotí, zda je dodávka kompletní či zda musí na některé zboží čekat,
- spokojenost s dokumentací objednávky - zákazník hodnotí srozumitelnost a úplnost průvodní dokumentace dodávky,
- spokojenost s četností návštěv obchodního zástupce - zákazník hodnotí, jak je spokojen s frekvencí návštěv pracovníka firmy,
- spokojenost s informacemi poskytnutými pracovníkem firmy - zákazník hodnotí informace, které poskytuje odborný pracovník,
- spokojenost s dopravou - zákazník hodnotí, jak je spokojen s dopravou dodávek.
- spokojenost zákazníka s průběhem dodávky - zákazník hodnotí komunikaci v průběhu dodávky,
- spokojenost s produkty oproti konkurenci - zákazník porovnává spokojenost s výrobky vybrané firmy s konkurenčními výrobky,
- spokojenost s poradenstvím - zákazník hodnotí jak je spokojen s technickým poradenstvím ohledně parametrů produktů/služeb.

Následující část obsahuje 4 otevřené otázky, které mají za cíl zjistit konkrétní přání či nespokojenost se službami či výrobky firmy.

Otevřené otázky měly za úkol zjistit:

- jakou novou službu by zákazník uvítal,
- s čím je nejvíce zákazník spokojen,
- s čím je zákazník nespokojen,
- jaký nový výrobek by zákazník uvítal v nabídce.

Poslední část dotazníku obsahuje údaje o respondentovi. Zjišťuje, kdy byl dotazník vyplněn a jaká společnost (popř. pracovník) ho vyplnila.

Vytvořený dotazník spokojenosti zákazníků je zobrazen v Příloze 1.

#### **4.2.2 Stanovení velikosti vzorku zákazníků**

Při stanovení velikosti vzorku zákazníků byla zvolena metoda Census. Tato metoda je založena na tom, že velikost výběru vzorku je rovna velikosti souboru. Míru spokojenosti tedy zjišťujeme u všech zákazníků firmy. Je zde garantována nejvyšší úroveň spolehlivosti dat. Vybraná společnost má v současné době 74 zákazníků.

#### **4.2.3 Výběr metody sběru dat**

Pro měření byl použit dotazník zasílaný zákazníkům klasickou poštou. Dotazník byl připojen spolu s novým ceníkem a byl odeslán všem zákazníkům. Dotazník o spokojenosti zákazníků byl rozeslán k 31. lednu 2009. Nový ceník platí od 1. března 2009, bylo proto třeba oznámit změny v ceníku zákazníkům s dostatečným předstihem. K 15. březnu 2009 se vrátilo 28 vyplněných dotazníků.

Klasická pošta patří k metodám sběru dat. Riziko této metody je, že respondent nemusí správně odpovědět, protože mu nejsou některé otázky srozumitelné, ale také respondent nemusí odpovědět vůbec.



### 4.3 Vyhodnocení dat o spokojenosti zákazníků

V této subkapitole jsou vyhodnocena data získaná z dotazníkového šetření. Jsou zde vyhodnoceny četnosti odpovědí respondentů na jednotlivé otázky. Dále je vypočítán aritmetický průměr, který určuje stupeň spokojenosti s jednotlivými službami. Směrodatná odchylka určuje shodu respondentů při hodnocení dané otázky.

#### 4.3.1 Návratnost dotazníků

Celkem bylo odesláno 74 dotazníků zákazníkům. Vyplněných dotazníků se vrátilo 28.

V následující tabulce je naznačeno procentuální vyjádření návratnosti dotazníků.

Tabulka 5 Návratnost dotazníků

Rozesláno dotazníků	74	100 %
Návratnost	28	37, 8 %

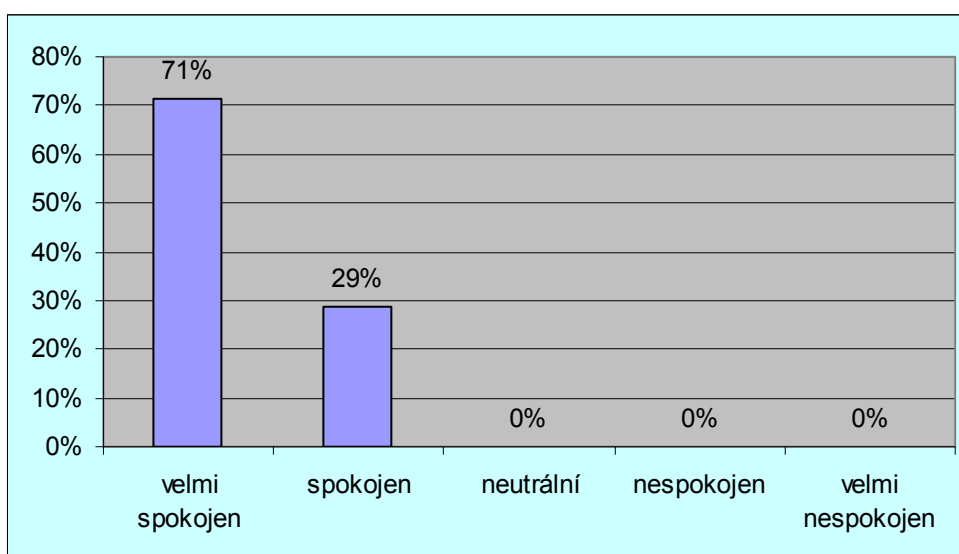
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že návratnost dotazníků byla 37, 8 %. Seznam zákazníků, kteří vyplnili dotazník o spokojenosti, je zobrazen v Příloze 2.

#### 4.3.2 Vyhodnocení 10 otázek s Likertovým formátem

Otázka č. 1 měla zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s kvalitou výrobků a služeb.

Na následujícím obrázku jsou zobrazeny odpovědi zákazníků na první otázku v dotazníku.

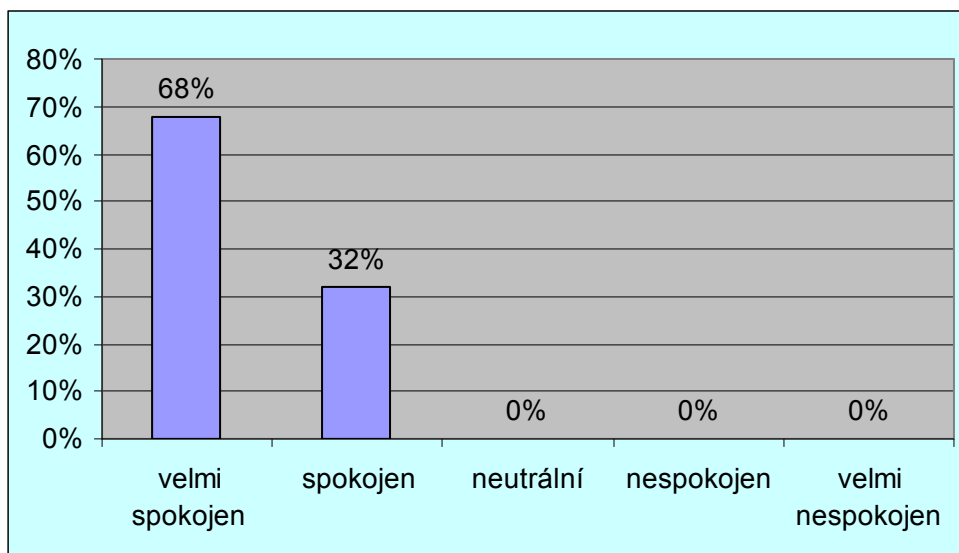


Obrázek 11 Ot. č. 1 Jak jste spokojeni s jakostí výrobků a služeb?

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku vyplývá, že s kvalitou výrobků/služeb je velmi spokojena téměř  $\frac{3}{4}$  respondentů. Spokojenost s jakostí výrobků vyjádřilo 29 % respondentů. Neutrální postoj ani negativní k této oblasti nevyjádřil žádný respondentů.

Otázka č. 2 zjišťovala, jaká je spokojenost zákazníků s dodržením termínů dodávek společnosti. Na obrázku 12 jsou zobrazeny odpovědi zákazníků.



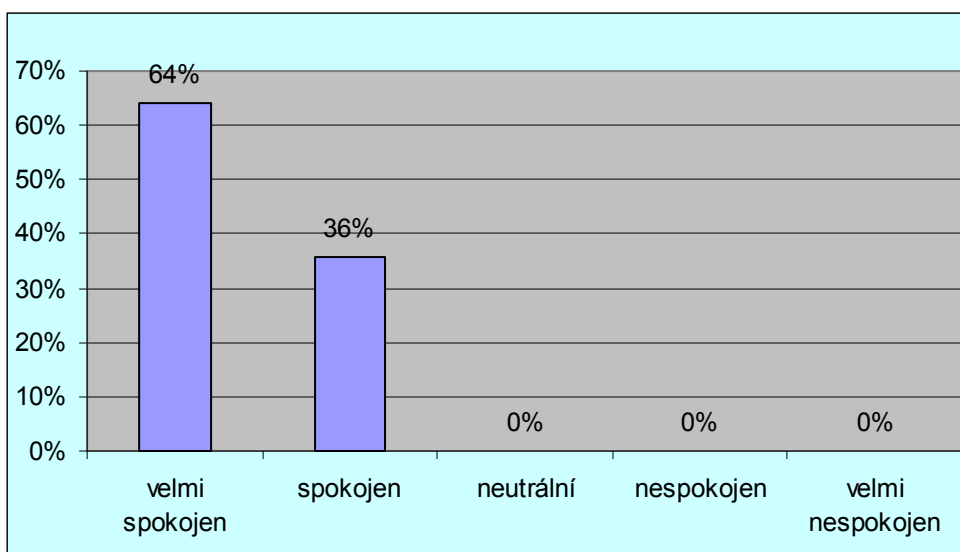
**Obrázek 12 Ot. č. 2 Jak jste spokojeni s dodržením termínů dodávek?**

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 12 je patrné, že naprosto spokojených s touto službou je 68 % respondentů. Spokojenost vyjádřilo 32 % dotázaných. Neutrální postoj ani negativní k této otázce nevyjádřil žádný respondentů.

Jak jsou zákazníci spokojeni s kompletností dodávky hodnotila otázka č. 3. Pokud si zákazníci objednají více zboží, posuzují, zda je zboží dodáno najednou či zda zákazník dostane objednané zboží ve více dodávkách. Často zde záleží, jaké zboží si zákazník objedná. Pokud je to zboží frekventované, které má firma skladem či je to zboží, které se musí vyrobit na přání zákazníka. Zde se doba dodání liší.

Hodnocení otázky č. 3 je zobrazeno na obrázku 13.

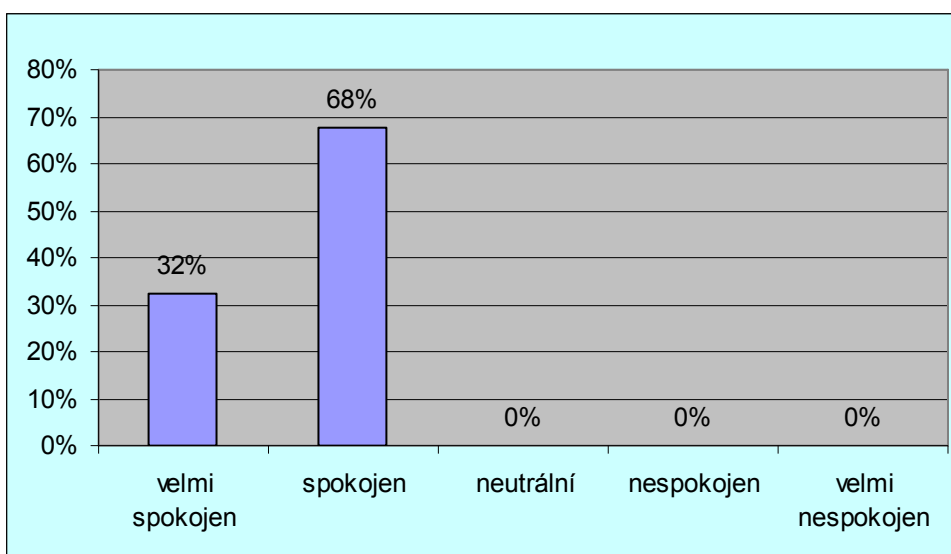


**Obrázek 13 Ot. č. 3 Jak hodnotíte kompletnost dodávky?**

Zdroj: vlastní zpracování

Bylo zjištěno, že 64 % respondentů je velmi spokojeno s kompletností dodávek. Žádný z respondentů neohodnotil svůj postoj k této oblasti jako nespokojen či velmi nespokojen.

Jak jsou spokojeni zákazníci se srozumitelností a úplností průvodní dokumentace dodávky zjišťovala otázka č. 4. Součástí průvodní dokumentace je záruční list a návod k použití v českém jazyce. Dále je součástí dodávky dodací list a později i faktura. Pokud zákazník vyžaduje záruční list v cizím jazyce, na požádání je mu poskytnut záruční list v anglickém jazyce. Na následujícím obrázku je zobrazena odpověď na otázku o srozumitelnosti a úplnosti dokumentace dodávky.



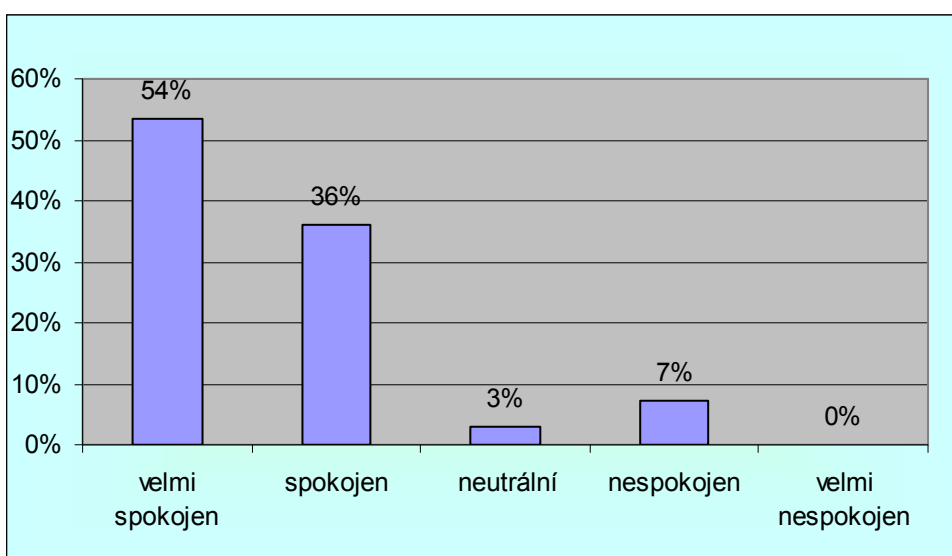
**Obrázek 14 Ot. č. 4 Jak jste spokojeni se srozumitelností a úplností průvodní dokumentace dodávky?**

Zdroj: vlastní zpracování

Otázku o srozumitelnosti a úplnosti průvodní dokumentace dodávky ohodnotilo 32 % respondentů nejvyšší možnou hodnotou. Na pětibodové stupnici ohodnotilo 68 % respondentů spokojenost hodnotou 4. Žádný respondent nevyjádřil k této otázce neutrální postoj, nespokojenost či dokonce velkou nespokojenost.

Spokojenost zákazníků s frekvencí návštěv obchodního zástupce řešila otázka č. 5. Četnost návštěv obchodního zástupce závisí na počtu a výši objednávek zákazníků a na případných nejasnostech zákazníků s produkty či službami.

Na následujícím obrázku jsou zobrazeny odpovědi zákazníků na otázku vztahující se k četnosti návštěv obchodního zástupce.



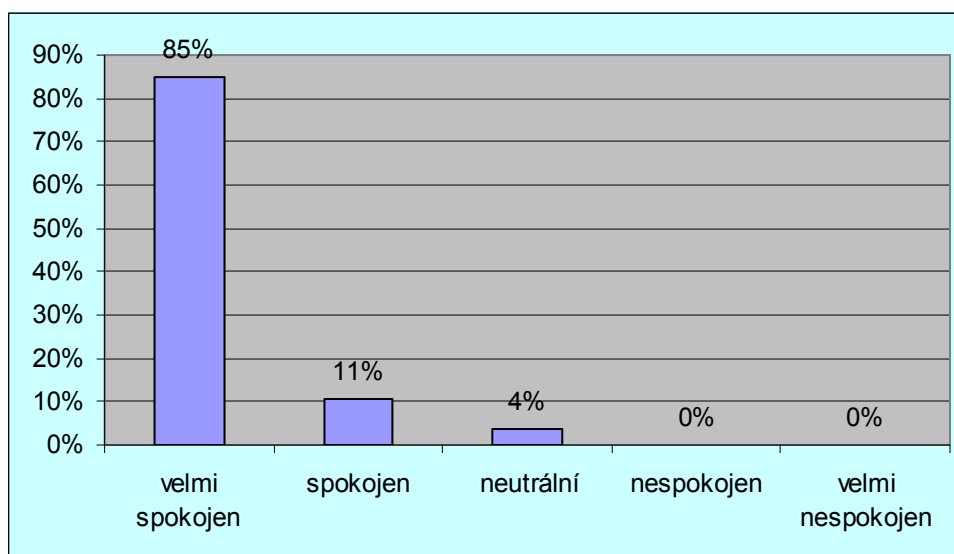
**Obrázek 15 Ot. č. 5 Jak jste spokojeni s četností návštěv našeho pracovníka?**

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 15 vyplývá, že 54 % respondentů je velmi spokojena s četností návštěv pracovníka. 36 % respondentů tato služba uspokojuje. Neutrální stanovisko zaujalo 3 % respondentů. U této otázky vidíme první nespokojenost respondentů s touto službou. 7 % respondentů je s počtem návštěv pracovníka nespokojeno.

Otázka č. 6 zjišťovala, jak je zákazník spokojen s informacemi, které poskytuje obchodní zástupce. Zákazník posuzuje odbornost a účelnost poskytovaných informací. Zda obchodní zástupce dokáže poradit při výběru vhodného produktu, pokud ho o to zákazník žádá.

Hodnocení otázky č. 6 je zobrazeno na obrázku 16.



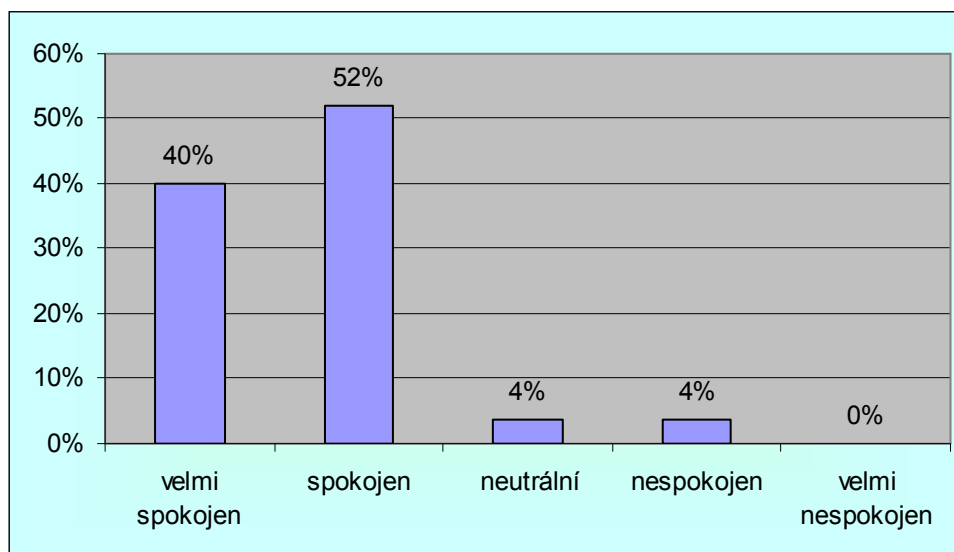
**Obrázek 16 Ot. č. 6 Jak jste spokojeni s informacemi, které poskytuje náš pracovník?**

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že 85 % respondentů je s touto službou velmi spokojeno, 11 % respondentů vyjádřilo spokojenost a 4 % respondentů zaujalo neutrální postoj k této oblasti.

Spokojenost zákazníka s dopravou zjišťovala položená otázka č. 7. Objednané zboží je dodáváno zdarma obchodním zástupcem. Pokud zákazník potřebuje zboží urgentně, je mu zasláno poštou. Poštovné však hradí zákazník dle tarifu České pošty. Pokud je objednávka vyšší než 20 000 Kč, poštovné hradí GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.

Obrázek 17 zobrazuje grafické hodnocení respondentů s dopravou.



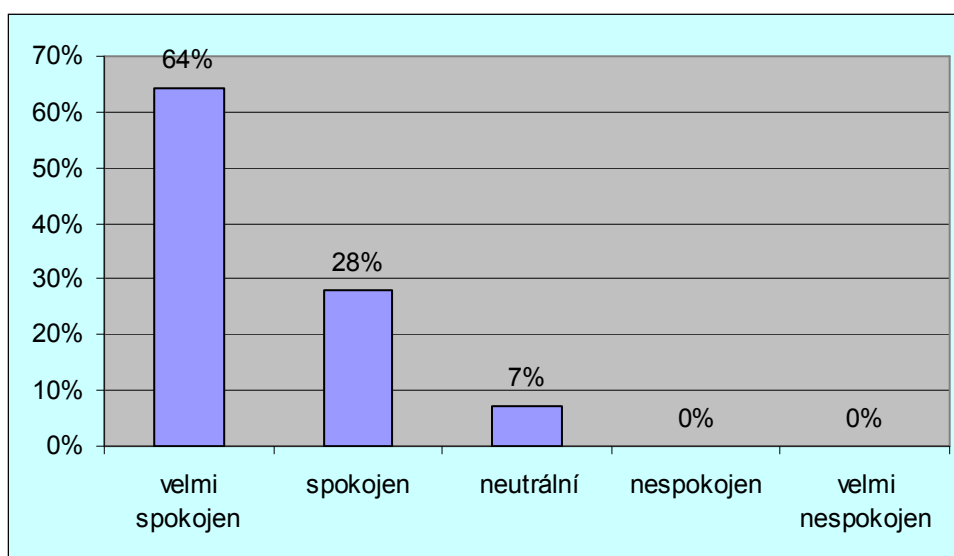
**Obrázek 17 Ot. č. 7 Jak hodnotíte naši/externí dopravu?**

Zdroj: vlastní zpracování

Velmi spokojeno s dopravou je 40 % odpovídajících firem a 52 % je spokojeno. U této otázky vidíme nespokojenost respondentů s touto službou u 4 % respondentů. Stejně procento vyjádřilo neutrální postoj k poskytování dopravy.

Jak jsou zákazníci spokojeni s komunikací v průběhu dodávky zjišťuje otázka č. 8. V současné době přijde objednávka do firmy a určený pracovník ji zadá do systému, zjistí zda je zboží na skladě, vyskladní ho, vystaví fakturu a zboží pošle poštou nebo ho doručí obchodní zástupce. Určený pracovník komunikuje se zákazníkem pouze pokud jsou nějaké nejasnosti v objednaném zboží či jeho doručení.

Grafické znázornění týkající se komunikace během zakázky je na obrázku 18.



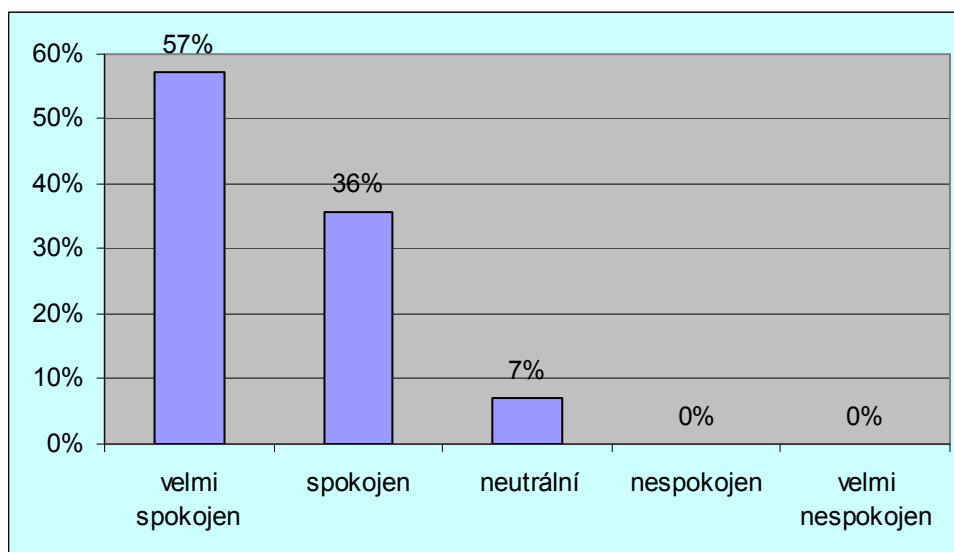
**Obrázek 18 Ot. č. 8 Jak jste spokojeni s komunikací v průběhu zakázky?**

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení zákazníků s komunikací v průběhu zakázky a je kladné. Žádná z oslovených firem nezaujala k této otázce negativní postoj.

Otázka, která se týkala spokojenosti zákazníků s produkty oproti konkurenci, měla č. 9. Zákazníci porovnávali produkty firmy GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. s konkurencí.

Na následujícím obrázku jsou zobrazeny odpovědi zákazníků na otázku týkající se porovnání produktů s konkurencí.



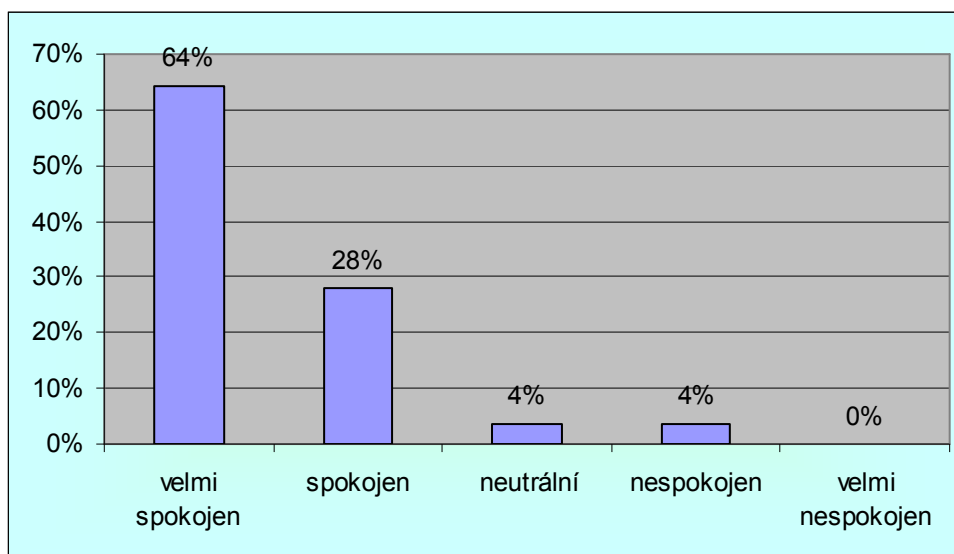
**Obrázek 19 Ot. č. 9 Jak jste spokojeni s produkty oproti konkurenci?**

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že u zákazníků převládá spokojenost s produkty ve vztahu ke konkurenci. Žádná z oslovených firem nezaujala negativní postoj k této otázce. Naprostou spokojenost projevilo 57 % respondentů, 36 % respondentů je spokojeno a 7 % má neutrální postoj vzhledem k této otázce.

Jak jsou zákazníci spokojeni s poradenstvím pro stanovení technických parametrů produktů a služeb zjišťovala otázka č. 10. Pokud zákazník požaduje určitý druh zboží a není si jistý, který typ má zvolit, zodpovědný obchodní zástupce mu díky svým zkušenostem a odbornostem poradí, který produkt zvolit. Zákazníci v této otázce posuzují jak jsou s tímto poradenstvím spokojeni či nikoliv.

Spokojenost s poradenstvím pro stanovení technických parametrů produktů a služeb je zobrazena na obrázku 20.



**Obrázek 20 Ot. č. 10 Jak jste spokojeni s poradenstvím pro stanovení technických parametrů našich produktů/služeb?**

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku vyplývá, že 64 % respondentů je velmi spokojeno s poradenstvím pro stanovení technických parametrů produktů a služeb. 4 % respondentů vyjádřilo nespokojenost a stejné procento vyjádřilo neutrální postoj k této problematice.

### Celková spokojenost

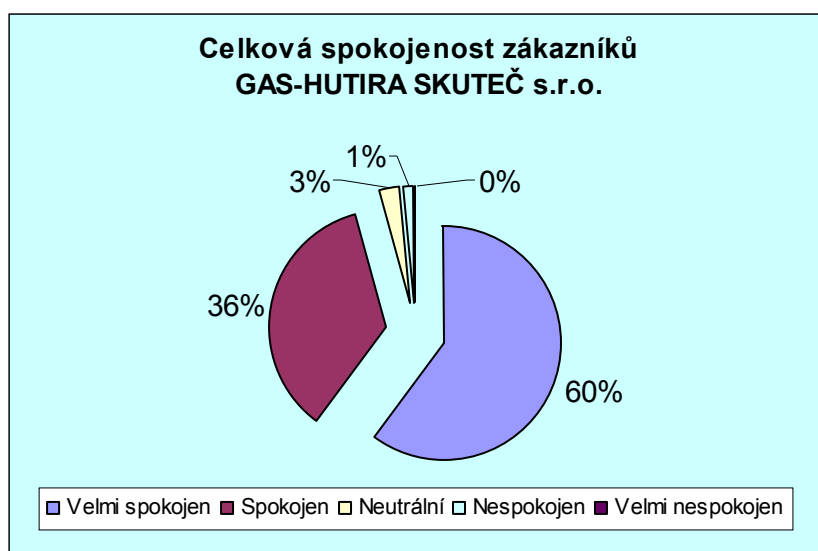
V následující tabulce je uvedena celková spokojenost zákazníků. Hodnoty ze všech tabulek jsou sečteny a vyjádřeny v %. Zjištěné a vypočítané údaje jsou zobrazené v tabulce 6 a následně znázorněny graficky.

**Tabulka 6 Celková spokojenost zákazníků GAS HUTIRA SKUTEČ s.r.o.**

Souhrn faktorů spokojenosti	Velmi spokojen	Spokojen	Neutrální	Nespokojen	Velmi nespokojen	Celkem odpovědí
<b>Počet odpovědí</b>	168	99	8	4	0	279
<b>Vyjádření v %</b>	60 %	36 %	3 %	1 %	0 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování





Obrázek 21 Celková spokojenosť zákazníkov GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že veľmi spokojeno se všemi službami bylo 60 % odpovídajících firem. Celkově spokojeno bylo 36 % respondentů. Z celkového hlediska vyjádřilo neutrální postoj 3 % respondentů. Nespokojenost projevilo 1 % respondentů.

#### 4.3.2.1 Statistické analýzy

Pomocí statistických analýz je možné vyhodnotit dotazníkové šetření. Mezi ukazatele, pomocí kterých se spokojenost určuje, patří aritmetický průměr, maximum a minimum, četnost a směrodatná odchylka.

##### Aritmetický průměr

Je to nejvýznamnější střední hodnota, která má uplatnění při řešení téměř všech úloh statistiky. Aritmetický průměr je definovaný jako součet všech pozorování statistického souboru, dělený jejich počtem<sup>44</sup>.

Vzorec pro výpočet aritmetického průměru<sup>45</sup>:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \tag{1}$$

<sup>44</sup> MATEIDES, A. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania (2. diel)* 1.vyd.. Bratislava : EPOS, 2001. s. 197

<sup>45</sup> MATEIDES, A. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania (2. diel)* 1.vyd.. Bratislava : EPOS, 2001. s. 198

Následující tabulka zobrazuje vypočtené aritmetické průměry jednotlivých hodnocených oblastí.

**Tabulka 7 Aritmetický průměr jednotlivých oblastí spokojenosti**

	<b>Hodnocené oblasti</b>	<b>Aritmetický průměr</b>
1	Jak jste spokojeni s jakostí výrobků a služeb?	4,71
2	Jak jste spokojeni s dodržáním termínů dodávek?	4,68
3	Jak hodnotíte kompletnost dodávky?	4,64
4	Jak jste spokojeni se srozumitelností a úplností průvodní dokumentace dodávky?	4,32
5	Jak jste spokojeni s četností návštěv našeho pracovníka?	4,36
6	Jak jste spokojeni s informacemi, které poskytuje náš pracovník?	4,82
7	Jak hodnotíte naši/externí dopravu?	4,30
8	Jak jste spokojeni s komunikací v průběhu zakázky?	4,57
9	Jak jste spokojeni s produkty oproti konkurenci?	4,50
10	Jak jste spokojeni s poradenstvím pro stanovení technických parametrů našich produktů/služeb?	4,53

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že zákazníci byli nejvíce spokojeni s:

- odborností a kvalifikací obchodních zástupců,
- kvalitou výrobků,
- dodržáním termínu dodávek.

V těchto oblastech by se firma měla snažit o udržení stejné úrovně služeb.

Z tabulky je zřejmé, že nejméně zákazníkům vyhovují tyto oblasti:

- četnost návštěv obchodního zástupce,
- srozumitelnost a úplnost průvodní dokumentace dodávky,
- dopravu.

V těchto oblastech by se firma měla snažit o zlepšení služeb. V kapitole 5 se budeme zabývat návrhy ke zlepšení těchto služeb.

### **Maximum a minimum**

Maximum vyjadřuje nejvyšší možnou hodnotu, kterou kterýkoliv zákazník zvolil. Minimum vyjadřuje nejnižší možnou hodnotu. U každé z deseti hodnocených oblastí využil alespoň jeden respondent hodnotu 5, tedy nejvyšší možnou hodnotu znamenající velmi spokojen. Žádný z respondentů neohodnotil žádnou otázku hodnotou 1 odpovídající slovnímu vyjádření velmi nespokojen.

## Četnost

Četnost vyjadřuje kolik respondentů zodpovědělo danou otázku. Tabulka 8 ukazuje, pouze jedna otázka nebyla zodpovězena jedním respondentem. Jedná se o otázku č. 7.

## Směrodatná odchylka

Směrodatná odchylka určuje shodu respondentů při hodnocení dané oblasti. Čím nižší je hodnota, tím vyšší je shoda respondentů a tím je vyšší důvěryhodnost hodnocení. V tabulce jsou vypočítány směrodatné odchylky pro jednotlivé otázky. Z tabulky je zřetelné, že ot. č. 6, která má nejvyšší průměrné hodnocení (4,82), má i nejnižší směrodatnou odchylku (0,47). Shoda respondentů je zde nejvyšší. Naopak ot. č. 7, která má nejnižší průměrné hodnocení (4,3), má jednu z nejvyšších směrodatných odchylek (0,85).

Vzorec pro výpočet směrodatné odchylky<sup>46</sup>:

$$s_x = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} = \sqrt{s_x^2} \quad (2)$$

---

<sup>46</sup> MATEIDES, A. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania (2. diel)* 1.vyd.. Bratislava : EPOS, 2001. s. 199

Statistické vyhodnocení dotazníku je zobrazuje tabulka 8.

**Tabulka 8** Statistické vyhodnocení dotazníku

	<b>Otázka č.</b>									
<b>Zákazník č.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
3	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	4	2	5	2	4	5	5
5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
6	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3
7	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
8	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
9	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5
10	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
11	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5
12	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
13	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
14	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
15	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
20	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4
21	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
22	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4
23	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
24	5	4	4	4	2	3	5	5	5	2
25	4	4	4	4	5	5		4	4	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5
<b>Průměr</b>	<b>4,71</b>	<b>4,68</b>	<b>4,64</b>	<b>4,32</b>	<b>4,36</b>	<b>4,82</b>	<b>4,3</b>	<b>4,57</b>	<b>4,5</b>	<b>4,54</b>
<b>Maximum</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Minimum</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Četnost</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
<b>Směrodatná odchylka</b>	<b>0,45</b>	<b>0,47</b>	<b>0,48</b>	<b>0,47</b>	<b>0,85</b>	<b>0,47</b>	<b>0,71</b>	<b>0,62</b>	<b>0,63</b>	<b>0,73</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Četnosti

Četnost znamená počet výskytu jednotlivých variant odpovědí. Absolutní četnost představuje sumu jednotlivých variant odpovědí<sup>47</sup>.

Následující tabulka zobrazuje vypočtené absolutní četnosti.

**Tabulka 9 Absolutní četnosti spokojenosti zákazníků GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.**

Číslo otázky	Hodnocené oblasti	5	4	3	2	1	Σ odpovědí
1	Jak jste spokojeni s jakostí výrobků a služeb?	20	8	0	0	0	28
2	Jak jste spokojeni s dodržáním termínů dodávek?	19	9	0	0	0	28
3	Jak hodnotíte kompletnost dodávky?	18	10	0	0	0	28
4	Jak jste spokojeni se srozumitelností a úplností průvodní dokumentace dodávky?	9	19	0	0	0	28
5	Jak jste spokojeni s četností návštěv našeho pracovníka?	15	10	1	2	0	28
6	Jak jste spokojeni s informacemi, které poskytuje náš pracovník?	24	3	1	0	0	28
7	Jak hodnotíte naši/externí dopravu?	11	14	1	1	0	27
8	Jak jste spokojeni s komunikací v průběhu zakázky?	18	8	2	0	0	28
9	Jak jste spokojeni s produkty oproti konkurenci?	16	10	2	0	0	28
10	Jak jste spokojeni s poradenstvím pro stanovení technických parametrů našich produktů/služeb?	18	8	1	1	0	28

Poznámka: 5 – velmi spokojen, 4 – spokojen, 3 – neutrální, 2 – nespokojen, 1 – velmi nespokojen

Zdroj: vlastní zpracování

Relativní četnost vyjadřuje poměr absolutní četnosti k rozsahu (souboru) skupiny.

Vzorec pro výpočet relativní četnosti<sup>48</sup>:

$$p_i = \frac{n_i}{n} \quad (3)$$

kde,

$n_i$  ... absolutní četnost ve skupině,

$p_i$  ... relativní četnost ve skupině.

$i$  ... = 1, 2, ..., k,

$n$  ... rozsah souboru.

<sup>47</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 96

<sup>48</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 96

Následující tabulka zobrazuje vypočtené relativní četnosti podle vzorce (3).

**Tabulka 10** Relativní četnosti spokojenosti zákazníků

Číslo otázky	Hodnocené oblasti	5	4	3	2	1	$\Sigma$ odpovědí
1	Jak jste spokojeni s jakostí výrobků a služeb?	71 %	29 %	0 %	0 %	0 %	100 %
2	Jak jste spokojeni s dodržáním termínů dodávek?	68 %	32 %	0 %	0 %	0 %	100 %
3	Jak hodnotíte kompletnost dodávky?	64 %	36 %	0 %	0 %	0 %	100 %
4	Jak jste spokojeni se srozumitelností a úplností průvodní dokumentace dodávky?	32 %	68 %	0 %	0 %	0 %	100 %
5	Jak jste spokojeni s četností návštěv našeho pracovníka?	54 %	36 %	3 %	7 %	0 %	100 %
6	Jak jste spokojeni s informacemi, které poskytuje náš pracovník?	85 %	11 %	4 %	0 %	0 %	100 %
7	Jak hodnotíte naši/externí dopravu?	40 %	52 %	4 %	4 %	0 %	100 %
8	Jak jste spokojeni s komunikací v průběhu zakázky?	64 %	28 %	7 %	0 %	0 %	100 %
9	Jak jste spokojeni s produkty oproti konkurenci?	57 %	36 %	7 %	0 %	0 %	100 %
10	Jak jste spokojeni s poradenstvím pro stanovení technických parametrů našich produktů/služeb?	64 %	28 %	4 %	4 %	0 %	100 %

Poznámka: 5 – velmi spokojen, 4 – spokojen, 3 – neutrální, 2 – nespokojen, 1 – velmi nespokojen

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.3 Vyhodnocení otevřených otázek

Druhá část dotazníkového šetření obsahovala 4 otevřené otázky s cílem zjistit konkrétní zájmy, přání, stížnosti a nápady zákazníků.

#### **První otázka: Jakou novou službu byste uvítali?**

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že nejvíce zákazníků by uvítalo, kdyby firma po obdržení objednávky informovala zákazníky o přijaté objednávce. Spolu s touto službou by ocenili, kdyby byli informováni o průběhu objednávky.

Dále by zákazníci přivítali rozšíření internetových stránek, zejména o informace, týkající se bližší specifikace a použití výrobků.

### **Druhá otázka: S čím jste nejvíce spokojeni?**

Zákazníci jsou nejvíce spokojeni s kvalitou dodávaných výrobků a se spolehlivostí firmy GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.

Dále jsou zákazníci spokojeni s:

- technickým poradenstvím,
- kompletností dodávek,
- osobním přístupem pracovníků,
- operativností.

### **Třetí otázka: S čím nejste spokojeni?**

Zákazníci jsou nejvíce nespokojeni s těmito oblastmi:

- rabatové podmínky,
- krátká doba splatnosti faktur,
- četností návštěv obchodního zástupce.

Nejvíce zákazníků je nespokojeno s rabatovými podmínkami firmy. GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. uzavírá obchodní smlouvu s každým zákazníkem. Součástí obchodní smlouvy je i rabatový list, kde jsou stanoveny slevy prodejce na konkrétní výrobky. Výše rabatu je odvozená od výše objednávek odběratele. Doba splatnosti faktur je dle zákazníků krátká (30 dní). Stejně jako v první části dotazníku v otázce č. 5 by zákazníci přivítali častější návštěvu obchodního zástupce.

### **Čtvrtá otázka: Jaký nový výrobek byste uvítali v nabídce?**

Pokud zákazníci odpověděli na tuto otázku, jejich nejčastější návrhy na nový výrobek byly tyto:

- prefabrikované skříně,
- dvířka k plynoměru s průhledem.

Prefabrikovaná skříně je vyrobená ze stavebního materiálu (např. betonové). V současné době se však používají plastové skříně.

Součástí plastové skříně jsou dvířka. Zákazníci by ocenili, kdyby současně s klasickými dvířky, byly v nabídce i dvířka s průhledem. Dvířka s průhledem by usnadnily manipulaci zákazníka se skříní. Zákazník by nemusel otvírat dvířka, pokud by chtěl zjistit stav plynoměru, ale průhlednými dvířky by tento stav viděl.



## 5 Návrhy a vlastní doporučení

Z analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že s většinou poskytovaných služeb jsou zákazníci spokojeni.

Vyhodnocení dotazníků přineslo toto zjištění. Nejhuře hodnocené oblasti spokojenosti zákazníků byly:

- nízká četnost návštěv obchodního zástupce,
- srozumitelnost a úplnost průvodní dokumentace dodávky,
- doprava,
- rabatové podmínky,
- nízká kvalita internetových stránek,
- komunikace během objednávek.

Na základě vyhodnocených dotazníků a znalostí firmy bylo navrženo několik možných zlepšení, které by přispěli k vyšší spokojenosti zákazníků s firmou GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.

1. rozšíření www stránek, zavedení e-shopu a internetového poradenství,
2. rozšíření skladových prostor,
3. zavedení objednávkového formuláře,
4. potvrzování objednávky, komunikace během objednávky.

Nyní budou tyto oblasti rozebrány a podrobněji popsány.

### **5.1 Rozšíření www stránek, zavedení e-shopu a internetového poradenství**

V dnešní době je Internet nejpoužívanějším komunikačním prostředkem. Internet a jeho funkce zrychlují a rozšiřují komunikační možnosti, uspokojují individuální přání a potřeby, ale především se vytvářejí trvalé vztahy a vazby mezi prodejcem a zákazníkem.

V kvalitě a obsahu internetových stránek GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. je velký prostor ke zlepšení, a tím i ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Zavedení web marketingu by mohlo být pro firmu přínosem. Web marketing je základní forma elektronického marketingu, jedná se o moderní způsob prezentace firmy na internetu. Webové stránky představují distribuovaný multimediální hypertextový systém, který zahrnuje text, grafiku nebo videosekvence. Každá firma by měla věnovat náležitou pozornost návrhu vlastních stránek, protože se stávají součástí její identity.

Realizace vlastní webové stránky vyžaduje marketingovou přípravu s cílem identifikace cílové skupiny, charakteru služeb, formy a obsahu stránky, odpovědností za její aktualizaci. Vyžaduje též zabezpečení programového řešení, které lze ponechat specializovaným firmám.

Definice základního cíle by měla vycházet z následujících požadavků:

1. zvýšení dostupnosti informací o organizaci,
2. zjednodušení vyhledávání a přístupu k informacím,
3. zvýšení schopnosti rychle a účinně odpovídat na otázky a požadavky klientů,
4. zvýšení efektivnosti.

Webová stránka musí být jednoduchá, přehledná a lehce navigovatelná s možností vyhledávání na vysoké úrovni a v krátkém čase. Měla by být konstruována tak, aby bylo možné připojení nových služeb, změna starých a aby byla odolná vůči narušení a výpadku.

V závislosti na charakteru stránky by se měla tvořit i její grafika. Cílem je vizuálně vzbudit zájem u uživatelů. Při tom je třeba používat spíše jednodušší grafické prvky, které by nezpomalovaly "načítání" údajů.

### **5.1.1 Rozšíření www stránek**

Současné internetové stránky firmy jsou neúplné a neaktualizované. Internetové stránky obsahují důležité informace o nabídce produktů, postrádají však informace, týkající se bližší specifikace a použití výrobků.

#### **Návrh řešení**

V první řadě by měly být internetové stránky častěji aktualizovány. Aktualizace by se týkala nových výrobků nebo naopak výrobků, které firma vyřadí z nabídky. Dále by se aktualizace týkala nové ceníku, který firma každoročně upravuje.

V základní nabídce chybí kontakty, které sice jsou po delším hledání nalezeny, ale případnému zákazníkovi by toto hledání nemuselo vyhovovat. Proto by měla hlavní strana internetových stránek obsahovat přímou záložku „KONTAKTY“.

### **5.1.2 E-shop**

Firma GAS HUTIRA SKUTEČ s.r.o. nemá na svých internetových stránkách zaveden e-shop. Vzhledem k tomu, že se jedná o moderní a stále častěji využívaný způsob nakupování, doporučovala bych firmě e-shop zavést. Elektronické obchodování by jistě bylo pro firmu krokem kupředu.

#### **Návrh řešení**

Zřízení e-shopu na internetových stránkách firmy GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. Na hlavní straně internetových stránek by byla záložka E-SHOP. V e-shopu by byl nabízen úplný sortiment. Pokud by daný zákazník projevil zájem o produkt, nejdříve by se musel zaregistrovat. Zákazník by při zájmu o určitý druh zboží zjistil název produktu, jeho dostupnost, ale také cenu. Vybrané zboží by vložil do nákupního košíku a posléze vyplnil potřebné údaje o platbě, dopravě atd. Obsluze e-shopu by se měl věnovat kvalifikovaný pracovník, který by přijímal objednávky z e-shopu a byl připraven na technické i jiné nejasnosti a uměl je odstranit.

### **5.1.3 Zavedení internetového poradenství**

Pro uživatele je ideální, jestliže webové stránky kromě informační části umožňují i interaktivní přístup. Alternativami v případě uživatelských požadavků, dotazů a námětů může být vytvořený archiv otázek a odpovědí, nebo možnost dotazování u příslušného subjektu.

#### **Návrh řešení**

Zřízení internetového poradenství na www stránkách. V hlavní nabídce by byla záložka PORADENSTVÍ, kde by zákazník mohl vznést dotaz. Dotaz zákazníka by se objevil v příslušné záložce a určený zaměstnanec by 1x denně odpovídal na dotazy zákazníků. Zákazníci by ve složce PORADENSTVÍ viděli otázky i odpovědi na dané dotazy. Zobrazované zodpovězené dotazy by sloužily zákazníkům, kteří by mohli vznést dotaz, který byl již zodpovězen a tím ušetří čas sobě i zaměstnanci určenému odpovídat na dotazy.

## **5.2 Rozšíření skladových prostor**

Z analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že někteří zákazníci jsou nespokojeni s dlouhou dodací lhůtou u některých výrobců. Jedná se zejména o výrobky, které se objednávají v malém ročním množství. Dodací lhůta výrobků je rozdělena do tří skupin. První skupinu obsahují výrobky, které jsou na skladě firmy, a jedná se o výrobky frekventované. Tyto výrobky mohou být dodány zákazníkovi okamžitě. Druhou skupinu obsahují výrobky, které firma nemá na skladě, ale objednává je z centrálního skladu v Ivančicích a zboží je zákazníkovi dodáno do týdne. Třetí skupiny obsahují výrobky, které firma nemá na skladě, zboží není ani v centrálním skladě. Tyto výrobky jsou většinou atypické, přímo přizpůsobené přání zákazníka. Výrobky jsou vyráběny dle přání zákazníka a dodací lhůta může být dlouhá 8-10 týdnů.

Příliš dlouhá dodací lhůta by pro firmu mohla znamenat velkou konkurenční nevýhodu do budoucnosti.

Firma GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. disponuje pouze malým skladem, který nestačí pokrýt potřeby zákazníků.

### **Návrh řešení**

GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. by se měla pokusit rozšířit skladové prostory a tím zkrátit dodací lhůta na minimum.

Firma by měla provádět analýzu potřeby jednotlivých výrobků přímo u zákazníků. To znamená snažit se získat od zákazníků výhledy na množství kusů jednotlivých výrobků, které budou zákazníci v daném období požadovat. Aby výhledy byly co možná nejaktuálnější a nejpřesnější, měly by se provádět každý měsíc. To znamená, aby firma zjišťovala například v průběhu měsíce ledna množství kusů jednotlivých výrobků, které zákazníci budou potřebovat na měsíc únor. Na základě těchto výhledů by firma udržovala potřebnou skladovou zásobu.

Myslím si, že tento systém by nejen výrazně zefektivnil dočasné fungování skladových zásob ve firmě GAS HUTIRA SKUTEČ s.r.o., ale zejména by výrazně snížil dodací lhůtu a tím pádem by zvýšil konkurenceschopnost firmy.

### **5.3 Zavedení objednávkového formuláře**

GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. přijímá objednávky telefonicky, přiložené v emailu nebo faxem. Firma nemá zavedený jednotný objednávkový formulář.

#### **Návrh řešení**

Zavedením jednotného objednávkového formuláře by se zjednodušila administrativa zákazníků i prodejce. Zákazník by poprvé vyplnil a uložil kontaktní a fakturační údaje do předloženého formuláře. Při další objednávce by již měl tyto údaje vyplněné a pouze by doplnil sortiment, který by si přál objednat. Jednotný objednávkový formulář by usnadnil někdy nepřehledné a nejasné objednávky. Objednávkový formulář by byl zákazníkům rozeslán klasickou poštou, a to např. spolu s novým ceníkem. Všem zákazníkům by byl ještě objednávkový formulář zaslán i na jejich emailovou adresu. V příloze je uveden návrh Objednávkového formuláře pro GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.

Objednávkový formulář by byl ke stažení i na internetových stránkách firmy. Dále by bylo možné přímo na internetových stránkách vyplnit tento formulář a tím poslat objednávku.

### **5.4 Potvrzování objednávky, komunikace během objednávky**

Z analýzy dotazníkové šetření vyplývá, že zákazníci nejsou spokojeni se stávající situací týkající se potvrzování objednávek a komunikace během objednávky. Zákazníci nemají žádné informace během objednávky od dodavatele.

#### **Návrh řešení**

GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. by měla zvýšit komunikaci se zákazníky. Zákazník musí mít vždy pocit, že si ho firma váží, a že na něm firmě záleží. Za nedostatečnou je považována zejména komunikace během objednávky zákazníka.

Každá objednávka, která do firmy GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. přijde, by byla zaevidována zodpovědným pracovníkem. Zodpovědný pracovník by dále zareagoval potvrzením této objednávky a tím dal najevo, že firma o objednávce ví a že na ní okamžitě začne pracovat. Dále je potřeba poděkovat zákazníkovi za projevenou důvěru.

Poté, co objednávka dorazí do firmy, by měl zodpovědný pracovník zajistit potřebné informace týkající se expedice zboží k zákazníkovi – to znamená zjistit, zda jsou požadované výrobky v požadovaném množství dostupné skladem anebo zda se musí objednat a poté informovat zákazníka o možném termínu dodání.

Je nutné být se zákazníkem v neustálém kontaktu. V této oblasti má firma GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. určité rezervy.

## Závěr

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu spokojenosti zákazníků s vybranou firmou, jejími produkty a službami a na základě marketingového průzkumu u zákazníků navrhnout taková opatření, která by vedla ke zvýšené spokojenosti zákazníků.

Firma GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. se zabývá distribucí a servisem produktů v oblasti regulační techniky určené nejen pro oblast plynárenství, ale i jiných procesních oborů. Provádí revize a zkoušky plynových zařízení dodavatelským způsobem, montáže a opravy plynových zařízení v rozsahu regulační stanice, zařízení pro rozvod plynu, zařízení pro spotřebu plynu spalováním.

Ke splnění cíle diplomové práce bylo nezbytné splnit následující parciální cíle:

- definovat základní pojmy týkající se zákazníků a jejich spokojenosti,
- charakterizovat metody, jak lze hodnotit spokojenost zákazníků,
- analyzovat současný stav vybrané firmy,
- zrealizovat marketingový průzkum zaměřený na spokojenost zákazníků,
- vyhodnotit marketingový průzkum.

K analýze spokojenosti zákazníků s vybranou firmou byla zvolena dotazníková metoda, které patří mezi metody naslouchání hlasu zákazníka. Dotazníková metoda je metodou nepřímého styku.

Vzorku 74 zákazníků byl zaslán dotazník, který byl vytvořen ve spolupráci s firmou. Tento dotazník byl konstruován tak, aby po vyhodnocení údajů z dotazníků bylo patrné, s čím jsou zákazníci spokojeni a s čím nikoliv.

Z vyhodnocených dotazníků vyplývá, že zákazníci jsou spokojeni zejména s odborností a kvalifikací obchodních zástupců firmy, s kvalitou výrobků, s kompletností dodávek a dodržením termínu dodávek.

Naopak za nevyhovující zákazníci považují četnost návštěv obchodního zástupce a srozumitelnost a úplnost průvodní dokumentace dodávky.

Dle dotazníku většina zákazníků považuje za nedostatečnou komunikaci během objednávky. Zákazníkům zejména chybí potvrzení o přijetí objednávky a informace týkající se průběhu objednávky. Zákazníci by také přivítali rozšíření a častější aktualizaci

internetových stránek, zejména o informace, týkající se bližší specifikace a použití výrobků.

Na základě vyhodnocení dotazníků a pracovní zkušenosti ve firmě byly navrženy následující opatření, které by měly vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

- rozšíření internetových stránek, zavedení e-shopu a internetového poradenství,

Vzhledem k současné podobě internetových stránek firmy, které jsou neúplné a neaktualizované, byla navržena jejich častější aktualizace zejména o informace týkající se nových výrobků a jejich cen.

Za vhodné je považováno celkové zmodernizování internetových stránek.

Firmě GAS HUTIRA SKUTEČ s.r.o. chybí na internetových stránkách e-shop. Vzhledem k tomu, že se jedná o moderní a stále častěji využívaný způsob nakupování, bylo doporučeno firmě e-shop zavést.

Další možnou variantou komunikace mezi zákazníky a firmou je internetové poradenství, které rovněž na současných internetových stránkách firmy chybí.

- rozšíření skladových prostor a provádění analýzy potřeb zákazníků,

Firma GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. disponuje pouze malým skladem, který nestačí pokrýt potřeby zákazníků, což může mít za následek dlouhou dodací lhůtu u některých výrobců. Z tohoto důvodu bylo navrženo, aby firma prováděla jednou měsíčně analýzu potřeb jednotlivých výrobků přímo u zákazníků. Na základě této analýzy by firma udržovala potřebnou skladovou zásobu, čímž by předešla dlouhé dodací lhůtě zejména u těch výrobků, které nejsou často nakupovány, a proto nejsou běžně dostupné skladem. Tento systém by nejen výrazně zefektivnil dočasné fungování skladových zásob ve firmě GAS HUTIRA SKUTEČ s.r.o., ale zejména by výrazně snížil dodací lhůtu a tím pádem by zvýšil konkurenceschopnost firmy.

Firmě by samozřejmě také pomohlo rozšíření skladových prostor.

- zavedení objednávkového formuláře,

GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. přijímá objednávky přiložené v emailu nebo faxem. Firma nemá zavedený jednotný objednávkový formulář.

Zavedením jednotného objednávkového formuláře by se zjednodušila administrativa zákazníků i prodejce (návrh objednávkového formuláře je uveden v příloze diplomové



práce). Jednotný objednávkový formulář by usnadnil někdy nepřehledné a nejasné objednávky. Objednávkový formulář by byl ke stažení i na internetových stránkách firmy. Dále by bylo možné přímo na internetových stránkách vyplnit tento formulář a tím poslat objednávku.

- potvrzování objednávky, komunikace během objednávky.

Firma by měla zvýšit komunikaci se zákazníky. Za nedostatečnou je považována zejména komunikace během objednávky zákazníka. Poté, co objednávka dorazí do firmy, by měl zodpovědný pracovník zajistit potřebné informace a neprodleně informovat zákazníka o dalším postupu a průběhu objednávky.

Věřím, že mnou navržená opatření přispějí k vyšší spokojenosti zákazníků s výrobky a službami firmy GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.

## Použitá literatura

- [1] *Analýza a měření kvality ve službách. Verlag Dashöfer* [online]. 2007 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <[http://www.dashofer.cz/0/0/30/156311\\_analyza-a-mereni-kvality-ve%20sluzbach/?wa=WWW08IX&](http://www.dashofer.cz/0/0/30/156311_analyza-a-mereni-kvality-ve%20sluzbach/?wa=WWW08IX&)>.
- [2] BRYCHTA, K. *Výkonnost podniku a její zvyšování* [online]. 2007 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW:<<http://195.178.90.249/msmt2008b/index.htm>>.
- [3] DOHNAL, J. *Řízení vztahu se zákazníky - procesy, pracovníci, technologie*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 70 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [4] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum : Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [5] FORET, M. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky* . 1. vyd. Brno : Computer Press , 2008. 115 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [6] FORET, M., et al. *Marketing základy a postupy*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.
- [7] FOSTER, R.V. T. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1.vyd. Praha : Computer Press, 2002. 118 s. ISBN 80-7226-663-2.
- [8] Interní materiály GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o.
- [9] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [10] JOHNSON, M. D., HERRMANN, A., GUSTAFSSON, A. *Customer Satisfaction Over Industries, Countries and Time*. [online]. 2000 [cit. 2009-03-22]. Dostupný z WWW:<<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/35759/2/b2035054.0001.001.pdf>>.
- [11] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera : Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 257 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [12] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management : 12. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [13] *Mam.cz* [online]. 2007 [cit. 2007-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://mam.cz/>>.

- [14] MATEIDES, A. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania (2. diel)*. 1.vyd. Bratislava : EPOS, 2001. 256 s. ISBN 80-8057-224-0.
- [15] MATEIDES, A., ĎAĎO, J. *Služby*. Bratislava : Miroslav Mračko, 2002. 750 s. ISBN 80-8057-452-9.
- [16] MIHALIKOVÁ, Eva. *Internet jako nástroj marketingové komunikace. ECONOMIA* [online]. 2007 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065470-21326750-600000\\_d-internet-jako-nastroj-marketingove-komunikace](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065470-21326750-600000_d-internet-jako-nastroj-marketingove-komunikace)>.
- [17] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [18] NENADÁL, J. a kol. *Modely a zlepšování spokojenosti zákazníku*, 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97s. ISBN 80-02-01672-6.
- [19] NENADÁL J., PETŘÍKOVÁ R., HUTYRA M., HALFAROVÁ P.. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha. [online]. 2004 [cit. 2009-03-03]. Dostupné z 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)>.
- [20] *Nms - network media service: internet & market research* [online]. [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.nms.cz/cz/produkty-a-sluzby/specialni-vyzkumy/ibsi>>.
- [21] NOVÝ, I., PETZOLD, J. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! : Jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 157 s. ISBN 80-247-1321-7.
- [22] PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9
- [23] POLLAK, H. *Jak odstranit neopodstatněné náklady : Hodnotová analýza v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 148 s. ISBN 80-247-1047-1.
- [24] *SERVQUAL* [online]. 2005-2008 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.servqual.estranky.cz/>>.
- [25] SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky : Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

- [26] Spokojenost ONLINE. *Spokojenost ON-LINE* [online]. 2006 [cit. 2009-03-22]. Dostupný z WWW: <[www.spokojenost-online.cz](http://www.spokojenost-online.cz)>.
- [27] *Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti*. 1. vyd. Praha : Česká společnost pro jakost., 2001. 62 s. ISBN 80-02-01437-5
- [28] STORBACKA, J., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 167 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [29] VACULÍK, J. *Marketingové řízení*. 2. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2.
- [30] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2002. 442 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [31] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 200 s. ISBN 80-247-0569-9.

## Přílohy

### Příloha 1 Dotazník spokojenosti zákazníků

Vážený zákazníku,



v rámci zkvalitnění služeb a pro zjištění zpětné vazby bychom Vás rádi požádali o vyplnění dotazníku spokojenosti.

Cílem tohoto dotazníku je zlepšování vztahů mezi společností GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. a našimi zákazníky, kteří využívají naše produkty a služby.

Na pětibodové stupnici vyberte hodnotu, která nejvíce vystihuje Váš názor.

Předem děkujeme za Váš názor či připomínky a těšíme se na další spolupráci.

	<b>Hodnocené oblasti</b>	5	4	3	2	1
1.	Jak jste spokojeni s jakostí výrobků a služeb?					
2.	Jak jste spokojeni s dodržáním termínů dodávek?					
3.	Jak hodnotíte kompletnost dodávky?					
4.	Jak jste spokojeni se srozumitelností a úplností průvodní dokumentace dodávky?					
5.	Jak jste spokojeni s četností návštěv našeho pracovníka?					
6.	Jak jste spokojeni s informacemi, které poskytuje náš pracovník?					
7.	Jak hodnotíte naši/externí dopravu?					
8.	Jak jste spokojeni s komunikací v průběhu zakázky?					
9.	Jak jste spokojeni s produkty oproti konkurenci?					
10.	Jak jste spokojeni s poradenstvím pro stanovení technických parametrů našich produktů/služeb?					

Poznámka: 5-velmi spokojen, 4-spokojen, 3-neutrální, 2-nespokojen, 1-velmi nespokojen

Jakou novou službu byste uvítali?

S čím jste nejvíce spokojeni?

S čím nejste spokojeni?

Jaký nový výrobek byste uvítali v nabídce?

Vyplnil:

Datum:	Jméno:	Podpis:
--------	--------	---------

## **Příloha 2 Zákazníci, kteří odpověděli na dotazník**

### **Seznam zákazníků, kteří odpověděli na dotazník:**

1. RM GAS, s.r.o.
2. CESARO - WOLSELEY Czech Republic spol. s r.o. – pobočka Pardubice
3. Ptáček-velkoobchod a.s. – pobočka Pardubice
4. Plynoma spol.s.r.o.
5. V+H Kolín s.r.o.
6. Miloslav Hojer, Mnichovo Hradiště
7. EXPOS HEATING a.s.
8. PROTO.CZ s.r.o.
9. NISATHERM s.r.o.
10. KOSKA cz s.r.o.
11. INSMET, v.o.s.
12. PLYNO servis s.r.o.
13. MERKURIA-ARTES a.s.
14. PechaSan spol. s.r.o.
15. JAROSLAV DOBIÁŠ-TOPNÁ TECHNIKA
16. 1.Žďárská plynářská a vodařská, a.s.
17. GIENGER CENTRON s.r.o. - pobočka Kosmonosy
18. PLYNOMONT spol. s.r.o.
19. SELM MORAVA s.r.o.
20. Richter+Frenzel s.r.o. Pardubice
21. GIENGER CENTRON s.r.o. pobočka Liberec
22. Richter+Frenzel s.r.o. Praha
23. Ptáček-velkoobchod a.s. Brno
24. CESARO - WOLSELEY Czech Republic spol. s r.o. – pobočka Brno
25. RM GAS, s.r.o.
26. PLYNOSTAV-REGULACE PLYNU PARDUBICE
27. 1.Žďárská plynářská a vodařská, a.s., Žďár nad Sázavou
28. Plyno elektro Železný, s.r.o

## Příloha 3 Objednávkový formulář

## Objednávkový formulář

<b><u>Dodavatel:</u></b> GAS-HUTIRA SKUTEČ s.r.o. Hejdukova 401, 53973 Skuteč Tel:469 315 219, fax:469 350 011 Email: <a href="mailto:info@gas-hutira.cz">info@gas-hutira.cz</a>	<b><u>Odběratel:</u></b>	<b><u>Místo dodání:</u></b>
--	--------------------------	-----------------------------

Číslo objednávky:	Datum:	Termín dodání:
-------------------	--------	----------------

Název zboží	ks	Název zboží	ks	Název zboží	ks	Název zboží	ks	Název zboží	ks
<b>REGULÁTORY -zp</b>		skříň S2300 prázdná		fl.had. 1" x vst.koleno		rozpěrka 250mm		<b>Specifické zboží dle přání zákazníka</b>	
FRANCEL B6		S2300 vybavená B6		fl.hadice 1"- výstupní		klička			
FRANCEL B6- 1"		sokl k S2300		fl-hadice 3/4"x1"		štítek HUP			
FRANCEL B10		skříň S300 prázdná		<b>Plynoměry</b>		<b>Plynové filtry</b>			
FRANCEL B25		S300 vybavená B6		GALLUS 2000 G4		filtr FO 20 F			
FRANCEL B40		sokl k S300		GALLUS G4 jednohr.		filtr FO 25 F			
SET 6 KK		rám s dvířky S300		G 4 RF 1		filtr FO 32 F			
SET 6		skříň 500x500x250		G 6 RF 1		filtr FO 40 F			
SET 10		skříň 500x500x350		Rombach G10		filtr FO 50 F			
<b>REGULÁTORY-pb</b>		skříň 600x600x350		Rombach G16		filtr FO 80 F			
GOK-02 992-70		dvířka 500x500 bílé		Rombach G25		filtr FO 100 F			
GOK-02 993-70		dvířka 500x500 hnědé		DELTA 2040		filtr FO 150 F			
GOK-05 249-70		dvířka 600x600 hnědé		DELTA 2050		filtr FO 200 F			
GOK-05 240-70		rám s dvířky 700x590		<b>Příslušenství</b>		<b>Kulové uzávěry</b>			
GOK-05 239-70		<b>Detektory</b>		plynoměrové šroubení.1"		R 950-1/2" přímý			
GOK-01 362-70		stabilní DHP-4		vstupní koleno 1/2"		R 950 - 3/4" přímý			
GOK-05 162-70		bytový DHP-2		výstupní koleno 1"		R 950 - 1" přímý			
GOK-02 779-70		osobní GI-03 M		H-rám svařený 100		R 780 - 1" rohový směr do vnějš.záv.			
GOK-51640-13		bytový DHP-2		H-rám svařený 250		R 7801- 1" rohový směr dovnitř.záv			
GOK-51640-15		osobní GI-03 M		C-lišta samostatná		R 783 - 1" rohový vnitřní/vnější			
GOK-CN 61		<b>Flexi-hadice</b>		úchyt plynoměru 100mm		5982 - 1/2 přímý			
<b>Skříň + rámy</b>		fl. hadice3/4"x3/4"		úchyt plynoměru 250mm		5982 - 3/4" přímý			
skříň S22 prázdná		fl.hadice 3/4"x1"		rozpěrka 100mm		5982 - 1" přímý			

<b><u>Dodací podmínky:</u></b> <input type="checkbox"/> poštou <input type="checkbox"/> vlastní <input type="checkbox"/> dodavatelem	<b><u>Platební podmínky:</u></b> <input type="checkbox"/> hotově <input type="checkbox"/> bankovním převodem <input type="checkbox"/> dobírkou	<b><u>Vyřizuje:</u></b>
---	---	-------------------------