

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2021

Bc. Jitka Tumová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Možnosti identifikování uživatelských požadavků
Diplomová práce

2021

Bc. Jitka Tumová

Prohlašuji:

Práci s názvem Možnosti identifikace uživatelských požadavků jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.10.2021

Bc. Jitka Tumová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jitka Tumová**
Osobní číslo: **E19999**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Možnosti identifikování uživatelských požadavků**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je charakterizovat přístupy pro identifikaci požadavků, využít procesní postupy pro identifikaci a modelování hlasu zákazníka, navrhnout postup modelování požadavků pro vybranou specifickou oblast poskytování služeb. V práci budou využity metody a nástroje procesního modelování.

Osnova:

- Základní pojmy související se zpracovávanou problematikou.
- Charakteristika přístupů.
- Tvorba modelů.

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIOVÁ. *Leadership with the use of Kaizen and Lean: empowering stories for tired managers*. Praha: Kaizen institute, 2017. ISBN 978-80-7415-161-3.
- GEFFROY, Edgar K., Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Digitální zákazník – náš protivník, nebo partner?: online clienting, aneb, Zákazníci dnes nakupují jinak*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-255-0.
- JAROŠOVÁ, Eva a Darja NOSKIEVIČOVÁ. *Pokročilejší metody statistické regulace procesu*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5355-3.
- NECKAŘ, Petr, David KOLÁŘ, David JANEČEK a Alan SMITH. *Průvodce úspěšného obchodníka: online clienting, aneb, Zákazníci dnes nakupují jinak*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2218-9.
- OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0452-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Stanislava Šimonová, Ph.D.
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2020
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2021

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

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

V Pardubicích dne 1. září 2020

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat za ochotné a odborné vedení doc. Ing. Stanislavě Šimonové, Ph.D., za její profesionální rady, připomínky a komentáře. Dalšími důležitými konzultanty a průvodci certifikačními službami, kteří si zaslouží poděkování jsou - ředitel mezinárodní certifikační společnosti NQA CZ s.r.o. Ing. Milan Trčka, auditor ISO 9001 Ing. Petr Šotnar a budoucí auditor ISO 9001, 14001 a 45001 Ing. Martin Šotnar a další (Ing. Zavadilová, Ing. Hořelka, pí. Klúčová, p. Wasserbauer). Za trpělivost a podporu ve studiu děkuji své rodině a přáteli.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na identifikaci uživatelských požadavků. Cílem práce je charakterizovat přístupy pro identifikaci požadavků, využít procesní postupy pro identifikaci a modelování hlasu zákazníka a navrhnout postup modelování požadavků pro vybranou specifickou oblast poskytování služeb. Pro zpracování autorka vybrala oblast systému managementu kvality, přesněji identifikaci požadavků klientů certifikačních orgánů. Součástí práce je průzkum metod identifikace dostupných v odborné literatuře, jejich využití v oblasti certifikace a návrh zlepšeného modelu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hlas zákazníka, identifikace požadavků, certifikační služby, normy, model identifikace požadavků

TITLE

Options for identifying user requirements

ANNOTATION

The diploma thesis is focused on the identification of user requirements. The aim is to characterize the approaches for requirements identification, to use the process procedures for the identification and modelling of the customer's voice, to design the procedure for modelling the requirements for a selected specific area of service, precisely the identification of customer requirements of Certification Bodies. Part of the work is survey of identification methods available in the literature, their use in the field of Certification and design of a improved model.

KEYWORDS

Customer's Voice, Requirements Identification, Certification services, Standards, Requirements Identification Model

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	8
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	12
Uživatelské požadavky – hlas zákazníka.....	14
Metodika práce – návrh fází A až E	16
1. Fáze A: Metody identifikace a modelování hlasu zákazníka.....	17
1.1 Přístup k identifikaci na bázi rozhovoru.....	18
1.2 Průzkumné metody	24
1.3 Vizuální nástroje.....	29
1.4 Kombinované metody	44
1.5 Outsourcované analýzy hlasu zákazníka	52
1.6 Shrnutí fáze A.....	57
2. Fáze B: Vybraná firemní oblast – specifikace certifikačních služeb	59
2.1 Akreditační systém v České republice	59
2.2 Druhy auditů.....	61
2.3 Poradenské služby	64
2.4 Shrnutí fáze B	65
3. Fáze C: Analýza NQA CZ s.r.o. z hlediska modelování hlasu zákazníka.....	67
3.1 Očekávání zákazníků.....	67
3.2 Proces certifikace.....	69
3.3 Identifikace hlasu zákazníka NQA CZ s.r.o.	72
3.4 Návrh postupu pro modelování hlasu zákazníka.....	82
3.5 Shrnutí fáze C	91
4. Fáze D: Verifikace navrženého postupu modelování hlasu zákazníka.....	92
4.1 Subjektivní hodnocení.....	92
4.2 Konzultace s obchodními partnery	97
4.3 Dotazníkové šetření	100
4.4 Revidovaný postup modelování hlasu zákazníka.....	114
4.5 Transformace revidovaného modelu	120
4.6 Shrnutí fáze D.....	121
5. Fáze E: Vyhodnocení revidovaného postupu modelování a návrh závěrečných úprav.....	123
5.1 Komentáře revidovaného modelu pro postup identifikace VoC	123
5.2 Shrnutí fáze E	127
ZÁVĚR	128
ZDROJE.....	130
SEZNAM PŘÍLOH.....	134

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vhodnosti nástrojů pro získání hlasu zákazníka.....	17
Tabulka 2: 6-otázková analýza u uživatele auditu	26
Tabulka 3: Matice zákazníků podle Viléma Patloky	48
Tabulka 4: Šest pák užítku podle Viléma Patloka	49
Tabulka 5: Šest cest při konfrontaci s konkurencí a strategie modrého oceánu	49

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Příklad Pughovy matice	29
Obrázek 2: Hodnotový canvas	31
Obrázek 3: Vazby mezi potřebami zákazníka a kritickou hodnotou	33
Obrázek 4: Příklad tabulky VoC a CTQ analýzy	34
Obrázek 5: Tabulka analýzy produktu pro brainstorming	34
Obrázek 6: Kategorizace požadavků v modelu KANO	37
Obrázek 7: Kano model	38
Obrázek 8: Paretův diagram	40
Obrázek 9: HoQ dle Ing. Chaloupky	42
Obrázek 10: Ishikawa diagram	43
Obrázek 11: Hodnotová inovace podle Viléma Patloky.....	46
Obrázek 12: Mapa realizace návštěvy u zákazníka - metodika modrého oceánu.....	47
Obrázek 13: Definování rozsahu procesu dle požadavků zákazníků	51
Obrázek 14: Příklad certifikačního loga získaného po schválení certifikace NQA CZ	63
Obrázek 15: Dělení očekávání zainteresovaných skupin podniku od služeb CO.....	68
Obrázek 16: Podrobný proces certifikace dle ISO 17021.....	70
Obrázek 17: Diagram procesu certifikace NQA CZ s.r.o.....	71
Obrázek 18: Obecný proces recertifikace klienta NQA CZ s.r.o.	72
Obrázek 19: Identifikace požadavků u NQA CZ s.r.o.....	73
Obrázek 20: Otázka č. 1 dotazníku spokojenosti NQA CZ s.r.o.	78
Obrázek 21: Otázka č. 2 dotazníku spokojenosti NQA CZ s.r.o.	79
Obrázek 22: Otázka č. 3 dotazníku spokojenosti NQA CZ s.r.o.	79
Obrázek 23: Otázka č. 4 - spokojenost s úrovní jednotlivých etap certifikace.....	80

Obrázek 24: Otázka č. 5 spokojenost se službami a přístupy	81
Obrázek 25: Otázka č.6 spokojenost s prací auditora	81
Obrázek 26: Krok modelování VoC – První kontakt s klientem	84
Obrázek 27: Krok modelování VoC 2 - osobní návštěva poradce	86
Obrázek 28: Obecná CTQ analýza klienta CO	87
Obrázek 29: Identifikace během auditu	90
Obrázek 30: Výsledky otázky č. 1 z dotazníkového šetření	101
Obrázek 31: Otázka č.2 - přečetl/a jste už některou z norem ISO?	102
Obrázek 32: Otázka č. 3 - Porozuměl/a jste zcela jasně textu normy?	102
Obrázek 33: Otázka č. 4- Složitost dotazníku.....	103
Obrázek 34: Otázka č. 5 – Specifikace otázek v dotazníku	105
Obrázek 35: Otázka č. 6 - Způsob vyplnění dotazníku.....	106
Obrázek 36: Otázka č. 7 - Specifikace odpovědi "jiné" v předchozí otázce.....	106
Obrázek 37: Otázka č. 8 - Digitální hra	107
Obrázek 38: Otázka č. 8 - faktory ovlivňující rozhodování	108
Obrázek 39: Otázka č. 10 - co nejvíce oceníte při sestavení nabídky	109
Obrázek 40: Otázka č. 11 - Doprovodné služby	110
Obrázek 41: Otázka č. 12 - polopatické vysvětlení od poradce.....	111
Obrázek 42: Otázka č. 14 - poměr spolupráce klienta a poradce	112
Obrázek 43: Otázka č. 15 - Výběr auditora při uzavírání smlouvy	112
Obrázek 44: Revidovaný CTQ model získání zákazníka	118
Obrázek 45: Grafické zobrazení revidovaného modelu identifikace požadavků	121
Ilustrační Ishikawa Diagram 1	88

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CAR's - Contractor's All-Risks insurance (zajištění všech rizik)

CS – Certifikační společnost (Certifikační orgán)

CO – Certifikační orgán

ČIA – Český institut pro akreditaci

ČR – Česká republika

DA – Dohledový audit

EA – Evropská organizace pro spolupráci v oblasti organizace

EK – Evropská Komise

EMEA – Europe, Middle East, Africa (skupina Evropa, Střední východ, Afrika)

IAF – Mezinárodní akreditační fórum

ILAC – Mezinárodní spolupráce v oblasti akreditace laboratoří

IQIPS – Akreditace fyziologických služeb

KPI – Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)

NPS – Net Promoter Score (pravděpodobnost propagace od odběratelů)

OFI – Opportunity For Improvement (příležitosti pro zlepšení)

OR – Obchodní rejstřík

REA – Recertifikační audit

UK – United Kingdom (Spojené Království – Anglie)

UKAS – United Kingdom accreditation services (Akreditační služby spojeného království)

KAM – Key Account Manager – Manažer kvality, osoba odpovědná za komunikaci s CS

VoB – Voice of Business (hlas podniku)

VoC – Voice of Customers (hlas zákazníků)

TERMINOLOGIE

Brand Experience – doslovný překlad „zkušenost se značkou“. Tzn. soulad cesty zákazníka se strategií značky.

Brand Promise Delivery – zákazníkům je doručováno/dodáváno přesně to, co chtěli.

Zainteresané strany – skupiny nebo osoby, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit organizaci. Mohou jimi být zákazníci, vlastníci, zaměstnanci, ale také externí poskytovatelé, regulační orgány, obchodní partneři. Zainteresanou stranu mohou tvořit také konkurenti.

Regulátoři trhu – organizace, které dohlíží na trh (např. Česká obchodní inspekce, Státní zemědělská a potravinová inspekce, Hlavní hygienik, Česká inspekce životního prostředí a mnoho dalších).

Insigty – slovo anglického původu, znamenající pochopení ze strany zákazníka (klienta). Nejčastěji používané v oblasti marketingu a péči o zákazníka. Insigty vycházejí z průzkumu trhu, statistik a chování zákazníka. (Idealab, 2021)

Moments of delight - pozitivní momenty, kdy je zákazník potěšen (to se týká - proč zákazníci ukončili objednávku předčasně? Tzn. např. nedokončili nákup v posledním kroku objednávky?)

Onboarding – získání a přivítání nového zákazníka.

Pain points – slovní spojení převzato z anglického jazyka. Jedná se o bolavá místa zákazníka, na která se dodavatel zaměří, aby je uspokojil pomocí svého produktu nebo služby.

Touchpoint – střet zákazníka s produktem/službou

ÚVOD

Jako téma své diplomové práce autorka zvolila možnosti identifikace uživatelských požadavků, jejichž využití orientovala na oblast certifikačních služeb. Výběr této oblasti byl ovlivněn zaměstnáním autorky v mezinárodním certifikačním orgánu NQA CZ s.r.o. Účelem práce není zpochybňovat stávající proces identifikace požadavků, nýbrž snaha o neustálé zlepšování námi nabízených služeb. Neboť současná, neustále se měnící, doba si žádá nová řešení. Co bylo účinné včera bylo účinné včera, ale dnes už tomu tak být nemusí, aneb jak uvedli Miroslav Bauer a Ingrid Haburaiová ve své knize *Leadership with the use of Kaizen & Lean* [1]: „*What was good yesterday was good yesterday. Today, we are facing a completely different situation which we need to adopt to!*“.

Cílem práce je charakterizovat přístupy pro identifikaci požadavků, využít procesní postupy pro identifikaci a modelování hlasu zákazníka a navrhnout techniku modelování požadavků pro vybranou specifickou oblast. V práci budou využity metody a nástroje procesního modelování – diagramy.

„*Vztah se zákazníkem je alfa a omega budoucího úspěšného podniku.*“ [8] Způsobnost identifikovat a vyhodnocovat hlas zákazníků je samo o sobě velice důležitou součástí každého podniku. Schopnost podniku splnit přání, požadavky a potřeby zákazníků pomáhá podniku získat jejich loajalitu, jejímž důsledkem bude opakované využívání našich služeb v dlouhodobém měřítku. Využití identifikace požadavků se dá uplatnit také při hodnocení účinnosti interních procesů, jak vyplývá z citace knihy *Pokročilých statistických regulací procesu* od Evy Jarošové a Darji Noskievičové [14], aby byl proces účinný je třeba, aby plnil nejen požadavky zákazníka, ale musí být zvládnutý statisticky. Pokud tomu tak není, je třeba identifikovat příčiny a přijmout nápravná opatření.

Bohužel asi není možné, respektive autorce není známo, že by se někomu podařilo uspokojit potřeby a požadavky všech svých zákazníků na 100 %. Fakt je ten, že každý zákazník, i když ze stejného tržního segmentu, může mít mírně odlišná očekávání, potřeby a požadavky. Ty jsou ovlivňovány mnoha faktory (např. prostředím ve kterém působí, věkovou kategorií managementu a zaměstnanců, finanční situací, právní legislativou a mnoha dalšími). Autorka považuje za výstižné zmínit výrok Miloše Tomana z knihy *Intuitivní marketing* [33]: „*u velkých společností není tak důležité, zda se u jednoho zákazníka netrefí, ale pokud máte zákazníky tři, může to být osudová chyba*“. Z toho vyplývá, že na uspokojení zákazníků by se měli zaměřovat nejen velké společnosti, ale hlavně ty malé. Právě ty ztráta každého z už tak

malého množství zákazníků, bolí nejvíce. Prvním a tím nejdůležitějším krokem pro jejich uspokojení je identifikovat a porozumět jejich hlasu.

Hlas zákazníka je v této práci chápán jako všechny jeho požadavky, přání, očekávání a potřeby. Jeho podrobnější definice je uvedena v podkapitole níže. Účelem každého produktu/služby je tyto požadavky a potřeby plnit a uspokojovat. S tím souvisí klasifikace hlasu zákazníka, určení klíčových požadavků a potřeb a následné vyhodnocení. Vše dohromady představuje proces spokojenosti zákazníka, kdy v průběhu jednotlivých kroků mohou být využívány různé nástroje, přístupy nebo modely. Charakteristika některých z nich bude součástí obsahu práce.

V práci autorka považuje jako produkt službu. Veškerý text bude tedy směřovat na poskytování služeb.

Uživatelské požadavky – hlas zákazníka

Jak již bylo v úvodu řečeno, hlas zákazníka je v této práci definován jako všechny jeho požadavky, potřeby, přání, očekávání a předpovědi. Cílem každého podniku je tyto „hlasy“ v co největší míře splnit a uspokojit za účelem získání loajality zákazníka a jeho opětovné využití služby.

Jak nejlépe toho dosáhnout není obecně stanovené. Každý podnik si může vymyslet svou vlastní metodiku, způsob nebo techniku. Stejně tak se mohou nechat inspirovat metodami, které využívají lídři oboru. Vliv na rozhodování, jakou metodiku používat, může mít charakteristika činností podniku, tržní oblast, portfolio a tržní segment, pro který vyrábíme / poskytujeme služby. V souvislosti s tím by si měl každý podnik, při výběru obchodní strategie, definovat nejvhodnější tržní segment, pro který bude jejich portfolio určeno. To neznamená, že by tuto službu nemohl využít člověk mimo segment. Segment spíše určuje cílovou skupinu klientů, na které bude mířená propagace služby.

Alena Svozilová ve své knize „Zlepšování podnikových procesů“ zjednodušuje přání a potřeby zákazníků do 4 požadavků a to, že chtějí vše, v co nejkratším čase, v co nejvyšší kvalitě a co nejlevněji. Další její klasifikací požadavků je rozdělení do technických kategorií [27]:

- Více kumulovaných funkcionalit nebo naopak vyšší specializace.
- Jednodušší uvedení do provozu.
- Snadná aplikace.
- Lepší dostupnost poskytovaných služeb.
- Jednoduchá údržba.
- Nízké provozní náklady.
- Vyšší provozní kapacita.
- Spolehlivost, stabilita, trvanlivost.
- Rozšiřitelnost a stavebnicové systémy.
- Schopnost úpravy pro specifické zákaznické požadavky.
- Rychlejší odezva na vzniklý výpadek.
- Dodávka just-in-time.
- Certifikovaná zařízení, připravenost pro specifické normy a regulační standardy.
- Energetická náročnost provozu.
- Ekologické, etické a společenské aspekty.

V případě oblasti služeb pro podnikatele a podniky (tzv. B2B trh) je třeba sledovat kromě hlasu zákazníků také hlas podniku (Voice of Business – VoB). Ten zahrnuje potřeby mající přímou vazbu k misi a strategii podniku, případně k manažerským měřítkům úspěchů. V souvislosti s tím uvádí kategorie [27]:

- Tržní podíl a počet zákazníků.
- Vliv na zvýšení profitability, produktivity práce.
- Celkové výnosy, realizované objemy a provozní kapacita.
- Obrátka skladových zásob.
- Efektivní využití pracovních zdrojů.
- Zlepšené finanční toky.
- Flexibilita výrobních procesů a schopnost reagovat na změny poptávky.
- Snížené pořizovací nebo provozní náklady.

Na podporu toho, proč je důležité monitorovat a vyhodnocovat hlas zákazníka je vhodné použít citaci z knihy *Logistical Management* od Donala J. Bowersoxe, Davida J. Clossa a Omara K. Helfericha [2]: „*More and more customers are indicating that complete knowledge concerning the contents and timing of an order are more important than the complete order fill.*“, což v překladu znamená „*Stále více zákazníků uvádí, že úplná znalost obsahu a načasování je důležitější než úplné naplnění objednávky*“.

Metodika práce – návrh fází A až E

Z textu výše vyplývá cíl práce, jež zní: „*charakterizovat přístupy pro identifikaci požadavků, využít procesní postupy pro identifikaci a modelování hlasu zákazníka, navrhnout postup modelování požadavků pro vybranou specifickou oblast poskytování služeb*“.

Pro zpracování tématu autorka navrhla postup skládající se z pěti fází:

A) Charakteristika metod pro identifikaci a modelování hlasu zákazníka.

- Vstupy: literární rešerše, videokonference, vlastní zkušenosti, konzultace s odborníky.
- Očekávané výstupy: přehled a kategorizace metod a přístupů.

B) Výběr specifické firemní oblasti.

- Zaměření na vybraný tržní sektor certifikačních služeb
- Vstupy: vlastní zkušenosti v daném sektoru, konzultace s odborníky.
- Výstupy: charakteristika vybrané oblasti.

C) Analýza vybrané firemní oblasti z hlediska modelování hlasu zákazníka.

- Vstupy: metody z fáze A, charakteristika oblasti z fáze B.
- Očekávané výstupy: vyhodnocení stávajícího stavu, navržení postupu pro modelování požadavků zákazníků.

D) Verifikace navrženého postupu modelování požadavků.

- Vstupy: navržený postup z fáze C, konzultace s odborníky, konzultace s klienty.
- Výstupy: výsledky konzultací, provedení dotazníkového šetření, revidovaný model.

E) Vyhodnocení revidovaného postupu modelování požadavků a návrh finálních úprav.

- Vstupy: výsledky z fáze D, konzultace s odborníky.
- Výstupy: finální hodnocení provedených změn v technice modelování požadavků.

1. Fáze A: Metody identifikace a modelování hlasu zákazníka

Proces identifikace požadavků může pro získání požadovaných výsledků využívat různé nástroje, metody nebo přístupy. Od počátku procesního řízení existuje značné množství způsobů pro získání hlasu zákazníka. Každá společnost, v kterémkoli odvětví, si může definovat svůj vlastní postup, případně se může inspirovat u partnerských společností či dokonce u konkurence. Pro lepší pochopení problematiky modelování hlasu zákazníka, využila autorka práce nejen tištěných odborných publikací, ale také videokonferencí veřejně dostupných na internetových portálech (např. Youtube.com) Znalosti z této oblasti získala také během konzultací s obchodními partnery, které probíhali v rámci hodnocení navrženého postupu modelování, jež vychází z analýzy současného stavu vybrané certifikační společnosti NQA CZ s.r.o.. Za účelem příslušné charakteristiky outsourcovaných služeb v této oblasti autorka zkontaktovala prostřednictvím e-mailu několik firem nabízejících různé metody, které by se mohly pro identifikaci hlasu zákazníka využít, a to i včetně vyhodnocení zpětné vazby.

Jen pro zajímavost by autorka chtěla zmínit, že Alena Svozilová ve své knize „Zlepšování podnikových procesů“ uvádí rozdělení nástrojů pro identifikaci požadavků a potřeb ve vztahu k jednotlivým požadovaným výsledkům. Tuto vhodnost popsala v Tabulka 1. Avšak je třeba říct, že ne všechny uvedené nástroje byly pro práci relevantní, proto níže v práci nejsou blíže rozebírány. [28]

Tabulka 1: *Vhodnosti nástrojů pro získání hlasu zákazníka*

Nástroj	Vlastní náklady	Náklady pro zákazníky	Vlastní definice	Definice zákazníka	Statistická hodnocení	Rychlá dostupnost	Potvrzení názoru	Důvěrnost sdělení	Objevování námětů	Vliv na povahu výstupu	Ověřování námětů	Jednoduchost sdělení
Průzkum	L	H	M	M	H	M	M	M	L	H	L	H
Tematicky zaměřené skupiny	H	H	M	M	L	M	H	H	M	M	H	H
Interview	M	M	K	H	L	M	M	H	H	M	H	L
Pozorování chování	L	M	M	H	L	H	L	H	H	L	L	L
Sbírání informací zákazníků	L	H	L	H	M	L	L	M	M	L	L	L
Sbírání zkušeností u prodejních kanálů	L	H	M	M	M	L	M	M	L	L	M	H
Třídění a analýza velkých objemů dat	L	H	M	M	H	M	M	M	L	H	L	H
Analýza odvozených informací	M	L	H	L	L	H	L	M	L	L	L	M
Analýza konkurence	L	L	L	L	L	M	M	M	H	L	H	H

Zdroj: [28]

Ačkoliv rozdělení nástrojů dle Svozilové je velice zajímavé a obohacující, autorce pro potřeby její práce nepřišlo relevantní, což ji vedlo si nastudovat metody dle subjektivního výběru a rozdělit si je, pro jednodušší orientaci, do pěti skupin. Každá skupina metod má alespoň jeden společný znak:

- přístupy k identifikaci na bázi rozhovoru (mluvené rozhovory mezi dvěma či více osobami),
- průzkumné metody (psané, průzkumy, pozorování a další),
- vizuální nástroje (nástroje, jejichž výstupem je grafické zobrazení výsledků),
- kombinované metody (metodiky libovolně složené z nástrojů identifikace, napříč všemi předchozími skupinami),
- outsourcované analýzy hlasu zákazníka (outsourcované technologie a způsoby analýz od dodavatelské společnosti).

1.1 Přístupy k identifikaci na bázi rozhovoru

Přístupy, jejichž základním kamenem je klasický rozhovor mezi dvěma a více osobami. Variací je mnoho. Dle subjektivního výběru autorky jsou do této kategorie zařazeny nástroje:

- 1) Interview – naplánovaný, ale volně plynoucí rozhovor mezi dvěma účastníky.
- 2) Řízená diskuse – interview, jež volně neplyne, ale má jasně daný řád.
- 3) Tématicky zaměřená skupinová jednání – skupina lidí vyjadřujících své názory, na připravené otázky, formou hlasování.
- 4) Výběrový vzorek – skupina zákazníků (max. 12), kteří mezi sebou diskutují o předložených vzorcích produktu/služby a vyjadřují svoje názory, nápady, dávají zpětnou vazbu.
- 5) Brainstorming – skupinové jednání, při kterém se několik skupin lidí snaží zamyslet nad diskutovaným „problémem“ a následně si navzájem hodnotit skupinové návrhy. Tato metoda není sice přímo určená pro identifikaci požadavků, ale je možné ji využít pro identifikaci (určení) klíčových požadavků, na které se následně při inovacích služeb můžeme zaměřit.

1.1.1 Interview

Jednou z nejznámějších metod je tzv. Interview. Tedy rozhovor dvou osob prostřednictvím mobilního telefonu či osobně.

Interview je využíváno především v případě, kdy má být dotazováno menší množství zákazníků a je třeba hloubková analýza. Během takového rozhovoru je potřeba důkladně prodiskutovat se zákazníkem požadavky, potřeby a přání, jejichž naplnění je se zakoupením služby očekáváno. Výstupem této techniky jsou velice hodnotné a často důvěrné informace. Rozhovor může být veden dvěma způsoby. Formálně nebo neformálně. U obou z nich je však důležité si před začátkem zkontrolovat, zda máme připravené základní body [28]:

- a) Formulace cílů – odpovídáme si na otázku co potřebujeme analyzovat, jaká témata potřebujeme vyjasnit, co nás vede k tomu, že interview potřebujeme. Whiteley ve svém díle udává příklady cílů interview [38]:
 - i. Shromáždit informace od zákazníků (kvalitativní)
 - ii. Poučit se, které výstupy jsou potřeba
 - iii. Identifikovat specifická očekávání a požadavky
 - iv. Pochopit potřeby klientů
 - v. Zmapovat situaci při zavádění nové služby
 - vi. Provéřit formulace nebo záměr vytvářeného hodnocení
- b) Program – Svozilová doporučuje se na každé interview důkladně připravit a mít cosi jako osnovu jednání, model kroků jednání (krok 1: zahájení, krok 2: upřesnění programu atd.). Mohl by to být plán procesních oblastí, které je třeba projednávat, výčet funkcionalit v pořadí od kritických k volitelným atd.
- c) Seznam otázek – pokud jsou organizátoři interview řádně připraveni a vědí, na co a jakým způsobem se budou ptát, jsou schopni snadněji přizpůsobit otázky aktuálnímu vývoji debaty. Otázky mohou být podávány formou dotazníků nebo jako volné, přizpůsobitelné potřebám a vývoji jednání (tzv. improvizace).

To jsou základní body, které by měl mít každý moderátor připravené před zahájením rozhovoru. Doporučení, jak správně zahájené interview vést, se u různých zdrojů mírně liší. Například Alena Svozilová doporučuje [28]:

- Pokud nejednáte se standardním obchodním partnerem, pak se nejdříve představte a vysvětlíte důvody, které vás vedou k tomu, že jste o interview požádali.
- Vysvětlíte, k čemu budete výstupy jednání používat a jak zajistíte jeho důvěrnost.
- Začněte od obecnějších témat a postupně přecházejte k detailům.
- Pozorně poslouchajte a citlivě reagujte.
- Po ukončení poděkujte za příležitost, vstřícnost a otevřenost.
- Výsledky jednání si utříd'te a doplňte o poznatky, které jste si nestihli poznamenat.
- Analyzujte získané informace a modifikujte přípravy pro následující případy, pokud usoudíte, že svůj program jednání můžete nebo potřebujete nějak vylepšit.
- Sdílejte své poznatky.

Whiteley toto tvrzení doplňuje o [38]:

- Během každého interview by měly být pořizovány zápisy nebo protokoly.
- Zákazníkovi by se mělo sdělit, proč je interview prováděno (např. kvůli neustálému zlepšování služeb, a pro vyhovění všem jejich specifickým požadavkům).
- Oznámení délky rozhovoru všem účastníkům.

Důležitou ingrediencí pro přímý rozhovor je otevřenost. To znamená kladení otevřených otázek a poslouchání příběhů. Cílem je potom během rozhovoru získat informace nejen z úst dotazovaného, ale také rozpoznat jeho emoce, které slouží tazateli jako zdroj pro pochopení života potenciálního klienta. Největší omyl, ke kterému může ze strany tazatele dojít je položení otázky, zda si koupí naši službu. Víceméně je totiž jisté, že nás zákazník nechce ranit a odpoví s nejvyšší pravděpodobností, že ano. Důsledkem toho je zvýšená sebejistota tazatele a nepřikládání důležitosti nápravám. [27]

Jednou z výhod tohoto způsobu identifikace považuje autorka to, že je možné je provádět prakticky kdekoliv. Jedním z často využívaných neformálních prostředí jsou kavárny, restaurace, park nebo vlastní dům. Formálnějšími místy jsou kanceláře u klienta nebo kanceláře certifikační společnosti. Další výhodou je rychlost získání informací. Navíc

po navázání vztahu a na základě improvizace mohou být tazatelem položeny z rozhovoru plynoucí, doplňkové otázky.

Whiteley ve svém díle podotýká, že za účelem profesionálního provádění rozhovorů se vyplatí zaměstnat samostatného pracovníka, jehož pracovní náplň bude získávat důležité informace ohledně zkoumaných problémů nebo za účelem prognózy úspěchu inovací služeb na trhu. Důvodem je nabytí dojmu zákazníků, že diskutují s odborníkem na danou tematiku a jsou ochotnější mu otázky zodpovědět. Právě podobný způsob užívají certifikační orgány prostřednictvím konzultanta. [38]

1.1.2 Řízená diskuse

Metoda podobná té předchozí. Využívá se k dosažení stanovených cílů. Rozdíl mezi oběma najdeme v tom, že téma řízené diskuse neplyne volně, jako tomu je u interview, ale je řízeno tzv. Facilitátorem. Facilitátora může dělat jeden ze členů odborného týmu a v případě, že by bylo jednání příliš komplikované, může být povolán externí specialista, jehož úkolem bude zahájit jednání, určovat jeho směr, podněcovat konverzaci a v případě konfliktu mezi účastníky také uklidňovat. Z využívání facilitátora plynou dle Svozilové jisté výhody [28]:

- Je nestranný. U členů týmu se očekává, že budou mít předsudky vůči ostatním např. z důvodu řazení do oddělení, mezi nimiž panují rozbroje.
- Méně odvážní jednotlivci během standardně vedené diskuse (interní osobou) neprosadí svůj názor, možná jej ani nevysloví. Facilitátor vede diskusi a může určit, kdo z členů týmu bude zrovna hovořit.
- Během debaty je potřeba uplatnit nový pohled nebo postup, vedoucí ke strukturování komplikovaných problémů, kdy externista může přispět novým, historií nezatíženým pohledem na věc.
- Nebude zatížen personál společnosti na přípravu a vedení diskuse.

Prvním krokem je příprava řízené diskuse. Nejdříve je potřeba definovat základní znaky procesů, které budou během jednání analyzovány. S tím souvisí příprava a jasné stanovení cílů sezení. Druhým krokem je vymezení rozsahu a hranic procesu a ověření, zda bude dosaženo stanovených cílů. Třetím krokem je „fyzická příprava“ místnosti (vč. zasedacího pořádku) a pomůcek pro zachycení diagramů. Jakmile jsou všichni účastníci připraveni, může facilitátor zahájit schůzku a představit účastníkům pravidla diskuse. Na tabuli (nebo do bloku) je načrtnut celý diskusní proces. Všichni účastníci by měli získat prostor pro vyjádření svého

názoru. Na závěr se výstupy jednání shrnou a účastníkům se poděkuje. Závěry a výsledky diskuse jsou s každým z účastníků sdíleny.

A jak Svozilová uvedla ve své knize, existuje dokonce několik metod řízené diskuse [28]:

- Individuální diskuse.
- Delphi – využívá soubor individuálních návrhů, které byly v předkole připraveny skupinou expertů. Pak se vytváří nové návrhy, které jsou základem pro další diskusi. Pokračuje se stejným způsobem pořád dokola, dokud nedojde ke shodě všech návrhů ve skupině.
- Crawfordovy lístky – skupina expertů individuálně a opakovaně odpovídající na položenou otázku s pravidlem, že žádná odpověď se nesmí opakovat. Každá originální odpověď musí být zapsána na lístek papíru.

1.1.3 Tématicky zaměřená skupinová jednání

Nazýváno rovněž Focus Group (převzato z angličtiny). Je speciální příležitostí, kam je pozvána skupina lidí, vyjadřujících své názory na připravené otázky formou hlasování.

V zásadě jsou tato jednání založena na podobném principu jako interview. Liší se tím, že je na nich přítomno více účastníků. Čím více účastníků je zapojeno, tím větší dynamiku metoda má. Bohužel může jít o dynamiku pozitivní, ale i negativní. Skupiny účastníků bývají vybírány podle nějakého vzorce (např. podle pohlaví, podle segmentu, podle zaměření, stupně znalostí atd.).

Cílem metody je pomocí položených otázek zjistit názory všech účastníků a vygenerovat kompromis, se kterým budou všichni souhlasit. Výsledky jednání proto bývají považovány za kolektivní, nikoliv subjektivní, názor. [28]

1.1.4 Výběrový vzorek

Pomocí této metody se zjišťují očekávání a předpovědi klientů. Skupiny vnitřních zákazníků o max. počtu 12 osob. Moderátor vede skupinu diskutující nad vybranými vzorci, nad získáváním nových nápadů a tvoření zpětné vazby. Proto by měl být moderátorem manažer disponující znalostmi v oblasti psychologie.

Pro správnou účinnost metody se vybírá vzorek zákazníků. Vedení diskuse moderátorem pak probíhá [38]:

- 1) připraví si otázky, které ve správný okamžik předloží klientům,
- 2) určí, kolik a které zákazníky pozve,
- 3) navrhne plán analýzy výsledků,
- 4) svolá skupinu, vede diskuse, rozřídí se informace a interpretují výsledky.

Diskuse je dovršena odhalením předpovědí zákazníků, rychlým vytvořením seznamu nápadů na zlepšení služeb, získáním spolehlivých informací od zákazníků a informací (argumentů) pro nutnost zlepšení. [38]

1.1.5 Brainstorming

Brainstorming jsou rovněž skupinová setkání. Diference od ostatních skupinových jednání je v tom, že jsou členové rozděleni do více skupin, v rámci kterých se snaží shromáždit informace, vymyslet návrhy a náměty. Nahromaděná zjištění jsou prezentována před všemi členy, hodnocena a porovnávána s těmi od ostatních skupin. Svozilová zmiňuje výhody a nevýhody brainstormingu, mezi které řadí [28]:

Výhody:

- Generování velkého množství námětů v relativně krátkém čase,
- stimulace kreativního myšlení jednotlivců a vytváření podmínek pro synergii námětů,
- otevírání komunikačních příležitostí i pro tiché a méně se prosazující členy týmu,
- aktivizace týmové spolupráce a součásti motivace.

Nevýhody:

- Časová náročnost vlastní diskuse,
- případná nepřehlednost množství námětů,
- možná ztráta soustředění na neurčitě nebo nepřesně stanovené cíle, prosazení vlivu silných individualit.

Miroslav Šasek se domnívá, že je vhodné během brainstormingu provádět analýzu produktu, která je blíže specifikována v kapitole věnované vizuálním nástrojům. [29]

1.2 Průzkumné metody

Kategorie zahrnuje metody, které jsou jistým způsobem od sebe odlišné, ale pro většinu z nich je společným znakem psaní. Autorka sem zařadila:

- 1) Dotazník – vyplňovaný ručně nebo elektronicky.
- 2) Anketní lístky – starší metoda podobná dotazníku. Autorka metodu zahrnuje do charakteristiky proto, že by mohla být pro někoho zajímavá, ačkoliv je zřejmé, že v dnešní době je již téměř „vyhynulá“.
- 3) Čtyř-otázková analýza požadavků zákazníků – 4 otázky, na které zákazník odpovídá.
- 4) 6-ti otázková analýza požadavků zákazníků – analýza podobná předchozí, pouze se šesti otázkami (podrobnější).
- 5) Průzkum – sbírání údajů od větší skupiny lidí pomocí dotazníků.
- 6) Pozorování – sledování chování zákazníků při vyzkoušení produktu/poskytování služby. Zda je spokojený, zklamaný, nadšený nebo neutrální. Do této kategorie bylo pozorování zařazeno na základě subjektivního rozhodnutí autorky, která vidí, že zde má více společných znaků než s metodami z ostatních kategorií.
- 7) Analýza historických údajů (Paretův graf) – analýza stížností zákazníků a jejich vyhodnocení pomocí grafu.
- 8) Pughova výběrová analýza – rozhodovací metoda s univerzálním využitím. Autorka tuto metodu charakterizuje proto, že je možné ji využít pro hodnocení již nabízených služeb, případně těch, které na trh chceme teprve uvést.

1.1.1 Dotazník

Hlavními vlastnostmi otázek v dotazníku by měla být jejich srozumitelnost a jednomyslnost. Měly by na sebe navazovat tak, aby bylo pro respondenta jednoduché na ně odpovídat. Taková odpověď by neměla být nucená (za nucenou považujeme odpověď, která je pro tazatele výhodná). Zároveň by měla být každá odpověď měřitelným údajem umožňujícím kvantitativní nebo kvalitativní analýzu. Během formulace otázek mohou být použity následující prvky [28]:

- Otázky otevřené, na které mohou respondenti odpovídat nebo je mohou stylizovat. Výsledkem takových průzkumů jsou velká množství námětů. Proto jsou, při

zapojení vysokého počtu respondentů, takto formulované otázky nevhodné, protože vysoké množství různých odpovědí se těžko vyhodnocuje.

- Předdefinované otázky tak, že respondent doplní pouze své údaje (věk, okres, narození apod.).
- Otázky nabízející odpovědi v podobě jednoduchých atributů (např. muž/žena).
- Zaškrťovací políčka pro volbu odpovědi – vhodné při hromadném hodnocení kategorizovaných a vícestavových údajů (např. „silně souhlasím, souhlasím, nemám názor, nesouhlasím, silně nesouhlasím“).
- Políčka pro zaznamenání míry naplnění nebo intenzity pocitu souvisejícího s danou otázkou (míra spokojenosti od 1 do 5, 1 je téměř žádná, 5 je nejvyšší).
- Uzavřené otázky přinášející kvantifikovatelné údaje.

Zpravidla na dotazník odpovídají spíše loajální a pravidelní zákazníci. To proto, že mají silnější vztahové vazby k našim službám. Perspektivní a důležité jsou pro ně inovace, proto se o své zkušenosti, pocity a návrhy na zlepšení s radostí podělí. V dřívějších dobách se dotazníky zasílali poštou, sama NQA tak činila do roku 2020, než zavedla elektronický systém hodnocení. Výhodou elektronického hodnocení je automatická archivace odpovědí a automatické vyhodnocování. Pracovníci s tím potom nemají téměř žádnou práci. Systém zaznamená všechny přijaté odpovědi, vyhodnotí, vykalkuluje je a vytvoří přehledné grafy, které managementu předávají výsledky o celkové spokojenosti klientů a případné náměty na zlepšení, a při využití lepšího softwaru je možné nastavit software zpětné vazby tak, aby byly z výsledků sestavené závěrečné zprávy. Výsledkem bývá vyhodnocení pomocí NPS (Net Promoter Score). Toto číslo vyjadřuje celkovou spokojenost zákazníka (např. zda by služby doporučili svým známým). Pokud na dotazníky nedostáváte dostatek odpovědí, je třeba je zaurgovat (např. telefonicky). Aby výsledky šetření byly relevantní. [38]

1.2.1 Anketní lístky

Způsob velice podobný dotazníku. Využívají pasivní formu komunikace. Metoda byla využívána spíše v dřívějších dobách. Zákazníkům byla předána prostřednictvím pošty, při odchodu z obchodu, v případě certifikační společnosti (dále jen CS) by to mohlo být po skončení auditu, malá kartička, na kterou by měli vyjádřit písemně svůj názor, pocity, emoce vyvolané nákupem či poskytnutím služby. Standardně byly vyplněny spíše zákazníky, kteří k tomu byly nějakým způsobem namotivováni.

U této metody dělaly společnosti chybu v případě, kdy lístky předávali pouze spokojeným zákazníkům. Cílem lístků totiž nebylo (není) zjistit pouze ty pozitivní názory, ale především by mělo být cílem zjistit hlavně ty negativní. Výhodou tohoto způsobu je nízká nákladovost. [38]

1.2.2 Čtyř-otázková analýza požadavků zákazníků na nový výrobek

Jedna z analýz požadavků zákazníků podle Armina Töpfera, jenž používá 4 otázky pro specifikaci požadavků zákazníků na nový výrobek [34]:

- 1) Na co myslíte, když si představíte řešení tohoto problému pomocí výrobku nebo služeb? (Očekávání zákazníka)
- 2) Jaké zkušenosti jste doposud získali při řešení tohoto problému, především s ohledem na problémy nebo slabé stránky? (Spokojenost zákazníka)
- 3) Na jaké vlastnosti a kritéria myslíte především, když si představujete řešení problému pomocí výrobku nebo služby? (Prospěch pro zákazníka)
- 4) Jakými novými vlastnostmi a funkcemi musí disponovat řešení problému, resp. nová služba, aby splnila budoucí požadavky a potřeby?

1.2.3 6-otázková analýza požadavků zákazníků

Analýza sloužící pro identifikaci specifických a jednoznačných požadavků zákazníka. Základem je 6 jednoduchých otázek (Kdo, Co, Kde, Kdy, Proč, Jak moc). Postup zpracování je takový, že se v první řadě vytvoří tabulka, do které jsou vepsány odpovědi klienta na položené otázky. Armin Töpfer [34] ve své knize uvádí jako příklad 6-otázkovou analýzu na kuchyňská dvířka, autorka práce ji připravila pro audit viz Tabulka 2.

Tabulka 2: 6-otázková analýza u uživatele auditu

Customer Voice								
Poř. čís.	Názor zákazníka	Kdo?	Co?	Kde?	Kdy?	Proč?	Jak moc?	Požadavky
1	Rychle provedený audit	Top management podniku, zaměstnanci	Audit bude proveden rychle	Pobočka podniku	V určený termín auditu	Protože potřebujeme věnovat pozornost svým běžným činnostem	Co nejrychleji	1.Audit proveden v dohodnutý termín 2.Audit na pobočce uzavřít co nejdříve

Zdroj: [34]

Jak je vidět v příkladu analýzy, podstatou této metody identifikace požadavků je, aby nám zákazník sdělil svůj názor a odpověděl nám na 6 základních otázek. Výsledkem bude

formulace požadavku zákazníka na daný výrobek/službu. Požadavek nemusí vyvstat pouze jeden, může jich být několik. Pro analýzu není navrhnutá tabulka podmínkou. Analýza by se mohla provádět formou psaných odpovědí na otázky (něco ve stylu stručného dotazníku).

1.2.4 Průzkum

Metoda sbírání údajů od větší skupiny zákazníků, zpravidla prostřednictvím dotazníků rozeslaných poštou, e-mailem, přes internet, po telefonu nebo při shromáždění.

Základní kroky postupu dle Svozilové jsou [28]:

- Popsat oblast zákazníků, jejichž potřeby a názory chceme zjistit;
- prověřit údaje o hlasu zákazníka, které máme v současnosti k dispozici, a porovnání s našimi záměry;
- navrhnout měřítka, podle nichž budete zjištěné údaje kategorizovat a měřit;
- vymezení skupiny, kterou oslovíme;
- vyslovení předběžné hypotézy a podle ní segmentování skupiny;
- vyberte zkoumaný vzorek, který v průzkumu oslovíte;
- navrhnete dotazník a ověřte ho pilotní zkouškou;
- proveďte vlastní průzkum v rámci vámi vybrané cílové skupiny, shromážděte výsledky a vyhodnoťte je.

1.2.5 Pozorování

Metoda sloužící především k porozumění průběhu zkoumaného procesu usnadnění generování případných změn, které vycházejí z porozumění reality. Tento proces by měl být prováděn odborníkem procesního managementu, případně externím zpracovatelem, který poskytne odborníkovi potřebné informace. Každý takový pozorovatel musí být řádně proškolen.

Jak Svozilová doporučuje, aby bylo pozorování efektivní, mělo by probíhat v šesti krocích [28]:

- 1) Nejdříve je třeba si vyjasnit konkrétní cíle pozorování;
- 2) určení odborného pozorovatele, jeho proškolení a ověření, zda pochopil, jaké informace má sbírat;
- 3) třetím krokem je příprava podkladů, které slouží pozorovateli jako pokyny. Forma těchto podkladů může být různá (např. tabulky, checklisty atd.);

- 4) příprava ostatních účastníků celého procesu na to, jak bude pozorování probíhat a za jakým účelem;
- 5) dohled nad kvalitou prováděného pozorování;
- 6) shromáždění všech výsledků, jejich vysvětlení, zapsání připomínek a závěrečné vyhodnocení.

Ivana Svobodová a Michal Andera doporučují během tohoto procesu pozorovat zákaznické chování (např. si sednout, popřípadě se nechat zaměstnat v konkurenční kavárně a sledovat chování jejich zákazníků). V případě CS by to vypadalo tak, že bychom se nechali zaměstnat v konkurenční CS a pozorovali, jak se jejich zákazníci chovají. Obecně řečeno, cílem metody je najít inspiraci, osvědčené postupy a celkově je porovnávat s existující realitou. [27]

1.2.6 Pughova výběrová analýza

Jednoduchá univerzální analýza sestavená formou rozhodovací matice. Napomáhá objektivnímu výběru, v případě úkolu vybrat tu nejlepší variantu z vícedimenzionálního souboru údajů. Může být využita pro hodnocení potřeb a požadavků zákazníka, ale stejně tak i pro navržení složitých výrobků nebo systémů.

Metoda pochází z metodiky Six Sigma, která je založená na cyklu DMAIC. Postupem analýzy je nejdříve uvést kritéria (požadavky), podle kterých bude vybrán nejvhodnější koncept (verze) služby (např. cena, rychlost atd.). Tato kritéria jsou v prvním sloupci a označují názvy řádků. Sloupce jsou potom Základní návrh (současné řešení) a koncepty (těch může být více a představují nová, inovativní řešení). Jednotlivá kritéria se následně hodnotí od 1 do 5. Vždy se porovnává základní návrh s daným konceptem ve sloupci. Alena Svozilová zvolila způsob hodnocení tak, že byly-li ve sloupcích hodnoty stejné, uvedla značku „S“ jako „stejně“. To bylo v případě porovnání základního návrhu se základním. Ve sloupci A porovnávala základní návrh s konceptem A, vždy dle jednotlivých kritérií (požadavků) uvedených v řádku, a pokud byly lépe splněny u základního návrhu, dala „-“. Pokud větší uspokojení přinesl nový koncept A, dala „+“. Celkové vyhodnocení probíhá sečtením plusů a mínusů daných verzí produktu/slужby. Ten, který získá nejvíce plusů je tím nejvíce vyhovujícím požadavkům. [28]

Další možností hodnocení jednotlivých konceptů je jejich číslování od 1 do 5 (vždy ve vztahu k základnímu návrhu). Čím větší číslo koncept u daného požadavku získá, tím je více vyhovující. Ukázka tabulky v praxi viz Obrázek 1

	Základní návrh	Koncept A	Koncept B	Koncept C	Koncept D
Kritérium 1	S	+	-	+	S
Kritérium 2	S	-	S	-	+
Kritérium n	S	S	S	S	+
Počet „+“	0	1	0	1	2
Počet „-“	0	1	1	1	0

Obrázek 1: Příklad Pughovy matice

Zdroj: [28]

1.3 Vizualní nástroje

Jako vizualní nástroje považuje autorka nástroje využívající grafické a obrázkové zobrazení požadavků a potřeb. Na základě subjektivního hodnocení do této kategorie zařadila:

- 1) Hodnotový Canvas – grafické zobrazení požadavků zákazníka a požadavků na výrobek. Zohledňují se zde klady, zápory a pracovní zaměření zákazníka. Pro zajímavost je zde stručně definována hodnota pro zákazníka, co ji představuje a jak ji můžeme vypočítat.
- 2) VoC a CTQ analýza – metoda sloužící pro roztřídění potřeb a požadavků zákazníků a určení jejich parametrů, které budou nebo nebudou nositelem (způsobitelem), jejich uspokojení nebo nadšení. Potřeby a požadavky jsou považovány za VoC (Voice of Customers), parametry jejich spokojenosti jsou CTQ (Critical Total Quality)
- 3) Kano model – model využívaný pro měření a hodnocení vlastností produktů nebo služeb na základě zpětné vazby od zákazníků (např. formou dotazníků spokojenosti). Tyto následně rozdělí na základní požadavky, uspokojující požadavky a požadavky vyvolávající nadšení. Výsledkem metody je grafické vyhodnocení spokojenosti zákazníků.
- 4) Model Moscow – metoda podobná Kano modelu. Liší se tím, že nezohledňuje preference zákazníků. Požadavky jsou děleny do čtyř kategorií na ty, které produkt (služba) musí mít, měl by mít, bylo by dobré mít a zatím mít nebude. Výsledky zjištění a roztřídění jsou zobrazovány buď pomocí impact mapy (autorka zde vidí určitou podobnost s diagramem CTQ) nebo do výše, stručně, charakterizovaného hodnotového canvasu.
- 5) Analýza historických údajů – analýza, během níž dochází k přezkoumání stížností obdržených na zákaznické podpoře. Výstupem bývá Paretův graf.

- 6) QFD – „Cílené plánování a vývoj funkcí jakosti výrobku/služby s ohledem na vlastnosti požadované zákazníky“. (Töpfer, 2008, str. 105)
- 7) Ishikawa Diagram – známý jako „rybí kost“. Klasicky se využívá pro zobrazení problémů a jejich příčin vzniku. Hlavní osa představuje problém, vedlejší větve jednotlivé vlivy a malé větvičky (pod)vlivy, způsobující příčinu.

1.3.1 Hodnotový canvas (Value Added Canvas)

Pro charakterizaci hodnotového canvasu je dobré nejdříve pochopit a umět definovat, co to je hodnota. Hodnotu přinášejí výstupy našich procesů jejich uživatelům. Činnosti těchto procesů lze rozdělit do dvou skupin podle toho, v jaké míře přispívají k uspokojování potřeb a požadavků zákazníků. [28]

- 1) Činnosti přímo přispívající (zákazník je ochoten za ně zaplatit víc než bez nich).
- 2) Činnosti nepřímo přispívající (jsou potřebné nebo nejsou potřebné).

Roztřídění činností do výše uvedených skupin jsou základem k tomu, aby mohly být omezeny činnosti, které z pohledu zákazníka nepřidávají hodnotu. Hodnotu pro zákazníka lze vyjádřit jednoduchým matematickým podílem [20]:

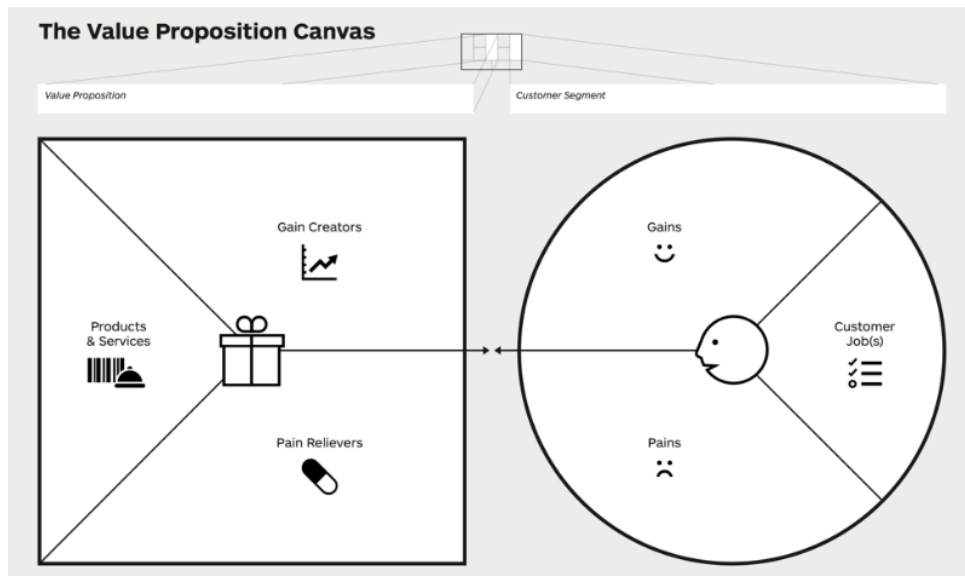
$$\text{Hodnota pro zákazníka} = \frac{\text{Velikost užitku}}{\text{Celkové náklady}}$$

Velikost užitku pak Ing. Lhotský dělí na užitek poskytující užitek zákazníkovi z praktického hlediska a Emocionální hodnota, která poskytuje užitek ve spirituálním slova smyslu např. lepší technologické vlastnosti výrobku, profesionálnější chování prodavačů, příjemná atmosféra v prodejně. [20]

$$\text{Hodnota pro zákazníka} = \frac{\text{Praktický užitek} + \text{Emocionální užitek}}{\text{Celkové náklady}}$$

Charakteristika canvasu

Hodnotový Canvas (dále jen VAC) zachycuje informace o budoucích zákaznících. Je to vizuální nástroj pro strukturalizaci poznatků, který pomáhá podrobněji přemýšlet o budoucí službě nebo produktu, inovaci. Tyto poznatky by měly být shodné s realitou, kterou jsme vypořazovali v reálném prostředí. VAC dělíme na dvě části. Zákazníka a produkt (službu) viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..** [27]



Obrázek 2: Hodnotový canvas

Zdroj: [3]

- 1) Zákazník – nepředstavuje každého zákazníka, nýbrž celý segment zákazníků, na který firma cílí. Cílí-li firma na více segmentů, pro každý tento segment je třeba udělat vlastní canvas. Zákazník je graficky v pravé části. Vypsání informací odpovídá chování zákazníků, které jsme identifikovali pomocí pozorování. Graficky se u zákazníka zaznamenávají informace z oblastí:

- a. Práce a úkoly (Customer jobs) – co dělají, jaká je jejich náplň, smysl života, vše, co by mohlo souviset s produktem. Na B2B trzích je podstatný popis pracovní náplně běžného dne klienta. [27]

Osterwalder dělí úkoly zákazníka do skupin na Funkční úkoly (řešení konkrétní úlohy nebo specifického problému např. posekat trávník), Společenské úkoly (úkoly při kterých se zákazníci snaží vypadat dobře např. působit moderně), osobní/emocionální úkoly (když zákazníci touží po určité emoci, např. hledají pocit bezpečí), podpůrné úkoly (nákupčí hodnoty – úkoly k nákupu hodnot

např. srovnání nabídek; spolutvůrce hodnoty – zveřejnění hodnocení produktů; zprostředkovatel hodnoty – zrušení předplatného). [25]

- b. Co chtějí (Gains) – tedy po čem touží, co by chtěli v životě nebo v práci dosáhnout, co očekávají, co by je překvapilo a potěšilo. Patří sem rovněž emoce spojené s naší službou (produktem). [27]

Osterwalder a spol. tuto část pojmenovali jako přínosy, které popisují zákazníky požadované výsledky a benefity. Tyto jsou vyžadovány, očekávány nebo chtěny. Mohou být také neočekávané, které představují profit získaný díky tomu, co zákazník od produktu neočekával, ale získal to a bylo to pro ně přínosem. [25]

- c. Trápení (Pains) – co se jim nelíbí, co by rádi změnili, co jim přináší trápení. Záležitosti, které je štvou v práci nebo souvisejí s osobním životem. [27]

„Popisují cokoli, co zákazníky obtěžuje před, v průběhu a po snaze o splnění některého úkolu nebo co jim v jeho dokončení jednoduše brání“ [25]

2) Produkt

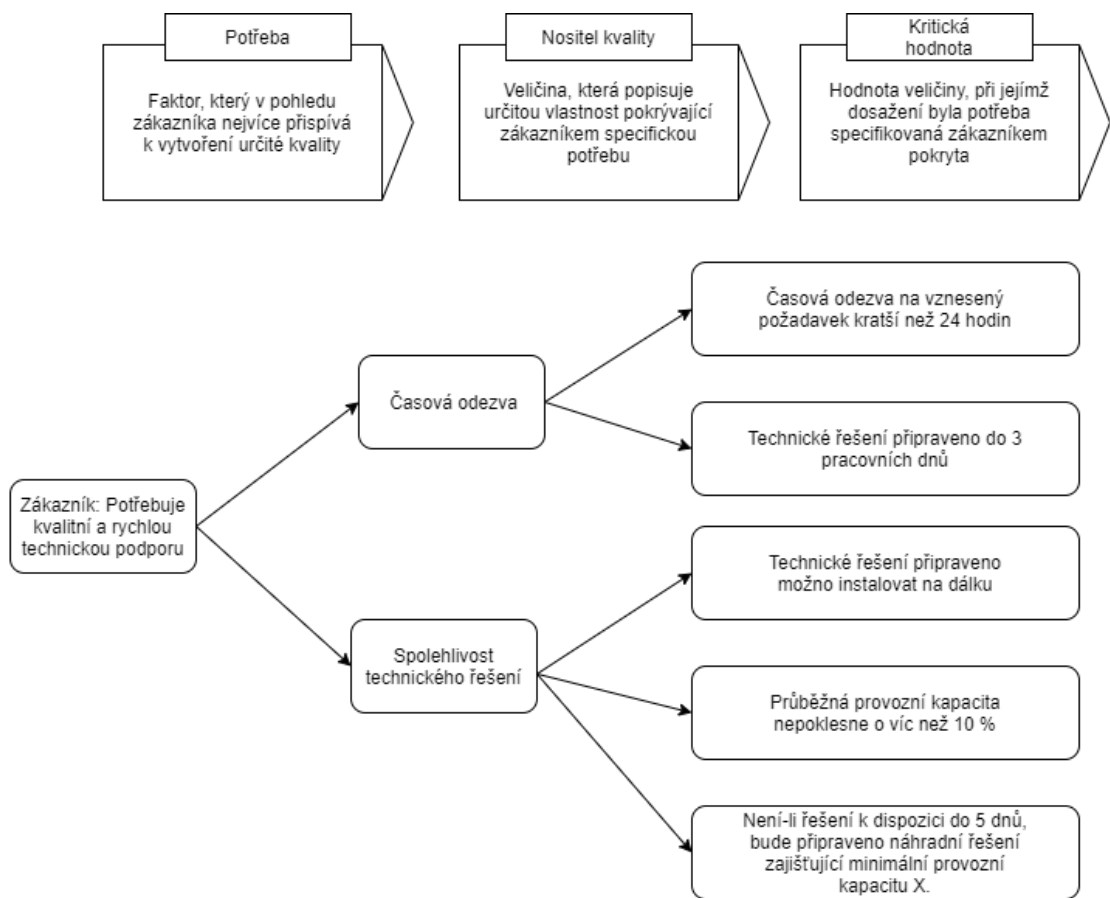
Zde je popisována hodnota, kterou našim zákazníkům přinášíme. Reprezentován je v levé části canvasu. Je třeba uvádět reálné údaje z oblasti [27]

- a. Služba/Výrobek (Product & Services) – popisuje podstatu našeho řešení, co nabízíme, krátký a výstižný popis naší nabídky.
- b. Úleva od trápení (Pain relievers) – Popíšeme, jak naše služba (příp. výrobek) ulehčí zákazníkovi od jeho trápení uvedených v pravé části canvasu.
- c. Benefity a zlepšení (Gain creators) – Jaké má služba (produkt) pozitivní dopady na život našich zákazníků.

1.3.2 VoC a CTQ analýza

Metoda roztřídění potřeb a požadavků zákazníků pro určení směrného parametru, jež bude nebo nebude nositelem uspokojení nebo nadšení zákazníka. Metoda pomáhá určit míru zákaznickova uspokojení s vlastnostmi výrobku nebo služby. Popisovaný koncept metody je patrný také z Obrázek 3. Měření je prováděno v oblasti kvality. V průběhu metody hledáme odpovědi na otázky [28]:

- Jaká je veličina nejlépe popisující potřebu tak, jak ji vyslovil zákazník? Jaké dílčí vlastnosti ovlivňují tuto veličinu?
- Jaké metriky můžeme použít pro sledování kritických veličin? Jaká je definice těchto metrik? Za jakých podmínek budou tyto veličiny měřeny?
- Jaké jsou hladiny jednotlivých metrik, jejichž dosažení nebo naopak nedosažení ovlivní zákaznickou spokojenost?
- Nejsme-li schopni námi definované kritické hodnoty měřit, jaké dílčí části nebo faktory jsme schopni definovat tak, aby byly měřitelné?



Obrázek 3: Vazby mezi potřebami zákazníka a kritickou hodnotou

Zdroj: [28]

Töpfer uvádí, že cílem analýzy je propojit obecná přání, očekávání a požadavky klíčových zákazníků s požadavky na kvalitu produktu/služby tak, aby na sebe navazovaly. Analýza VoC (hlasu zákazníka) se zabývá třemi druhy požadavků [34]:

- 1) Základní požadavky (pro zákazníka samozřejmostí)
- 2) Požadavky na výkon (spíše technického rázu)
- 3) Požadavky na vyvolání nadšení

Na rozdíl od Svozilové, která analýzu používá formou diagramu, Töpfer používá klasickou metodou uspořádání VoC a CTQ do tabulky tak, aby na sebe viditelně navazovali. Stejně, jako tomu je v tabulce na Obrázek 4

VoC – hlasy zákazníků	CTQ – požadavky na kvalitu
Stroje musí mít po revizi vysokou použitelnost	Žádný výpadek strojů kvůli poruše během prvních 6 měsíců po revizi jako preventivní údržbě
Při inspekci budou v prvních 6 měsících vyměněny pouze díly podléhající rychlému opotřebení	Žádné neplánované práce při inspekcích během prvních 6 měsíců po revizi
Na stroji bude možné pracovat do doby stanovené předešlým schválením	Schválené termíny pro schopnost provozu musí být dodržovány

Obrázek 4: Příklad tabulky VoC a CTQ analýzy

Zdroj: [34]

Šašek využívá pro tuto metodu tabulku, viz Obrázek 5, jež je doplňována během brainstormingů. [29]

Název produktu		
	Popis	Výhody/užitek pro PZ, EZ
Jádro produktu		
Vlastní produkt		
Dodatečné užítky		
Potenciál		

Obrázek 5: Tabulka analýzy produktu pro brainstorming

Zdroj: [29]

1.3.3 Model Kano

Model určený k poznávání a měření hodnocení vlastností produktu nebo služby od zákazníků. Tím dochází k redukci rizik souvisejících s opomenutím nebo nadměrným zdůrazněním těch atributů, které klienti považují za zcela samozřejmé a věnuje jim tak pozornost pouze v případě, že je na ně upozorněn, či naopak opomeneme ty, které zákazník pokládá za mimořádné.

I vzhledem k výše uvedenému, se model člení na tři základní typy požadavků:

- 1) Neuspokojující (základní) – vlastnosti předmětu nebo služby, které jsou zákazníci považovány za samozřejmé.
- 2) Uspokojující (požadavky na výkon) – vlastnosti, na které jsou pozitivní reakce zákazníků. Jejich přítomnost je pro zákazníky důležitá z pohledu konkurenceschopnosti.
- 3) Požadavky přinášející nadšení – vše, co je pro zákazníka překvapení, a co přinese možnost vyniknout a porazit tak konkurenci. Tyto požadavky často souvisí s procesy inovace.

Eva Macháčková [21] na svém webu „Systém online“ dělí požadavky (vlastnosti) produktů do 4 kategorií:

- 1) Tahoun (Performance) – klíčové vlastnosti. Čím lepší budou, tím větší bude spokojenost zákazníka. Paradoxně s tím budou spojeny vyšší náklady. Tahouni jsou velice citliví na kvalitu. Proto je vhodné mít připraveno několik prototypů pro maximalizaci výsledného efektu.
- 2) Základ (Must-be) – funkčnost, která je potřeba. Tyto vlastnosti prostě nesmí chybět, jinak by výrobek (služba) nebyl hotový, případně by byl nepoužitelný. Dalo by se říct, že se jedná o základní požadavky, jako je uvedeno v textu výše. Požadavky je nutné naplánovat a vyrobit. Dobrým přístupem je k výrobě/poskytnutí v „good enough quality (tedy, abychom nevykládali příliš vysoké náklady).
- 3) Lákadlo (Attractive) – Inovace, která v každém vyvolá nadšení. Pokud je realizováno správně. I u lákadel jsou důležité náklady a rizika. Pokud by měly být náklady a rizika příliš vysoké, nevyplatí se do nich investovat příliš.
- 4) Neutrální (Indifferent) – pro zákazníka nezajímavé, je jedno, jestli je služba bude mít. Klidně mohou být z nabídky vyškrtnuty. Tím bude ušetřen čas i peníze.

Armin Töpfer [34] ve své knize poznamenal, že nejlepším řešením pro podniky je zaměřit se především na požadavky vyvolávající nadšení. Právě ty získávají nejvíce nových zákazníků a dávají tak výrobcí (prodejci) určitou konkurenční výhodu. Töpfer se totiž domnívá, že pokud je u zákazníka vyvoláno nadšení, je ochoten zaplatit klidně i vyšší cenu než v případě, kdy jsou splněny jen očekávané a technické požadavky.

Výhodou modelu je, že se dá použít formou dotazníkového šetření a je tak ideální pro sběr zpětné vazby. Speciálním případem jsou tzv. „obrácené“ požadavky, které jsou v rozporu s preferencemi zákazníka. [21]

Nejčastěji je model používán ve fázi definování a měření cyklu DMAIC k [34]:

- Vyhodnocení, jak důležité jsou jednotlivé požadavky zákazníka,
- identifikování hladiny okrajových a výkonnostních požadavků,
- odhalení tendencí zákazníků k nákupu předmětu nebo služby podle vlastností, které budou součástí budoucího návrhu.

Postup modelu dle Töpfera, krok za krokem [34]:

1. Získání hlasu zákazníka (požadavků) pomocí jednoho z výše uvedených způsobů (průzkumy, dotazníky, interview apod.).
2. Identifikace známé nebo předpokládané potřeby konkrétního zákazníka.
3. Žádost na zákazníka, aby pro každý potenciální příznak ohodnotil jeho vnímání ze dvou pohledů:
 1. kdyby byl součástí souboru vlastností předmětu
 2. kdyby nebyl součástí souboru vlastností předmětu

Postup modelu dle Macháčkové [21]:

1. Krok - sběr požadavků zákazníka a jejich zaznamenání. (Stejně jako v případě Töpfera)
2. Krok – vytvoření pozitivních a negativních otázek pro každý z identifikovaných požadavků. Otázky jsou typu – jaká by byla reakce zákazníka, kdyby byl požadavek naplněn a jaká by byla reakce v opačném případě.
3. Krok – sestavení KANO dotazníku a přenesení odpovědí do tabulky kategorizující požadavky. Ty nám řeknou, do které kategorie, který požadavek, patří.
4. Krok – Je potřeba rozřadit identifikované požadavky od jednotlivých zákazníků a seskupit je tak, aby bylo možné je vyhodnotit a aby mohly být celkově přiřazeny. Tento krok se provádí pomocí tabulky, viz Obrázek 6. Pokud jsou některé požadavky na stejné úrovni, preferuje se vždy ten, který je umístěn více vlevo.

		Negativní otázka („nebyla“)			
		Potěšilo by mne	Považuji to za samozřejmé	Nepotřebuji to	Nejspíš by se mi to nelíbilo
Pozitivní otázka („byla“)	Potěšilo by mne		Přinášející nadšení	Přinášející nadšení	Uspokojující
	Považuji to za samozřejmé				Neuspokojující
	Nepotřebuji to				Neuspokojující
	Nejspíš by se mi to nelíbilo	(obrácené)			

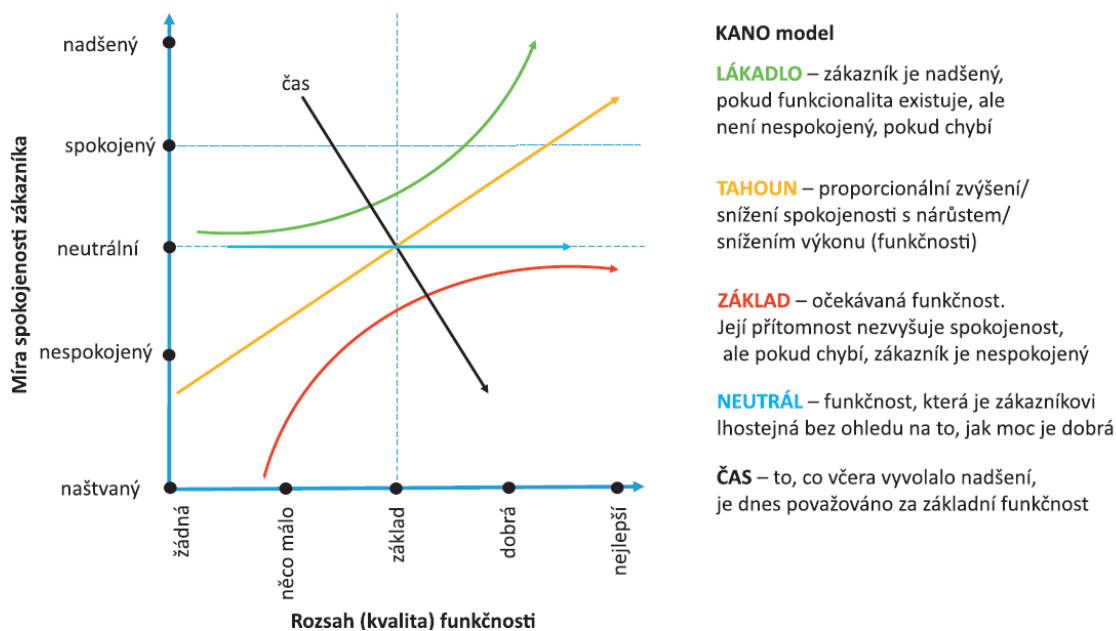
Obrázek 6: Kategorizace požadavků v modelu KANO

Zdroj: [21]

Neoznačenými políčky jsou neutrální odpovědi. Pro jejich upřednostňování by bylo potřeba provést hloubkovou analýzu, jejíž postup je:

- 1) Prověřte seznam vlastností vámi nabízeného předmětu nebo služby a pak podle klasifikace:
 - a. Doplněte všechny vlastnosti mající označení jako „neuspokojující“. Tedy vlastnosti, které zákazník považuje za samozřejmé, ale vaše nabídka je v současnosti neobsahuje.
 - b. Analyzování míry potřeby a pokrytí požadavků v kategorii „uspokojující“. Do nabídky doplňte takové, které výrazně přispějí k zákaznickově uspokojení a jež si z pohledu zdrojů, rizik a budoucí ceny budete moci dovolit.
 - c. Pokud Vaše nabídka obsahuje vlastnosti hodnocené v kategorii „přinášející nadšení“, pak je dál posilujte. Pokud ne, zařaďte je do plánu inovací a diskutujte s managementem jejich případné zařazení do plánu vývoje.

Výsledky modelu se zobrazují graficky, viz Obrázek 7.



Obrázek 7: Kano model

Zdroj: [21]

1.3.4 Metoda MoSCoW

Metoda, jež nezohledňuje osobní preference, které nahrazuje kritikou vlivu realizace/nerealizace dané funkčnosti na použitelnost/přínos výsledného řešení. V této metodě se požadavky dělí podle důležitosti na [21]:

- 1) Must Have (musí mít) – neboli MUS požadavky (Minimum Usable Subset). Požadavky, které musejí být součástí produktu nebo služby. Pokud by nebyly součástí, smysl produktu by byl zcela bezvýznamný. Jsou to zaručené požadavky.
- 2) Should Have (mělo by mít) – požadavky, které by měly být součástí řešení, ale nejsou zaručené. Jsou důležité, ale v případě nedostatku materiálů, nejsou podmínkou pro dokončení produktu/slужby. Avšak bude snížena hodnota pro zákazníka. To není požadovaný stav, ale není to důvod propadat panice.
- 3) Could Have (bylo by dobré mít) – požadavky, které jsou zákazníky žádoucí, ale nejsou nezbytné. Zvyšují uživatelskou spokojenost, a to s minimálními náklady na vývoj. Jsou realizovány v případě, že na ně „zbude čas“.
- 4) Won't Have this time (zatím nebude) – Dočasně jsou mimo rozsah. Je třeba určit, zda jsou nedostupné jen dočasně, nebo trvale.

Důležitým bodem metody je diskuse na téma jednotlivých požadavků, které mohou být určovány v rámci impact mapy nebo hodnotového canvasu. Během diskuse je vhodné si

názorně ukazovat, jaký dopad bude mít přesun jednoho požadavku do jiné kategorie, případně, jak by na tuto změnu mohli zákazníci reagovat. Případně by bylo dobré debatovat o dalších, nových požadavcích a o jejich zařazení do kategorií. Důležitým tématem v rámci tohoto rozhovoru je nastavení vyhovujících kritérií pro potřeby, případně ty stávající upravit. Výsledky se opakovaně zanesou do impact mapy. [21]

1.3.5 Analýza historických údajů

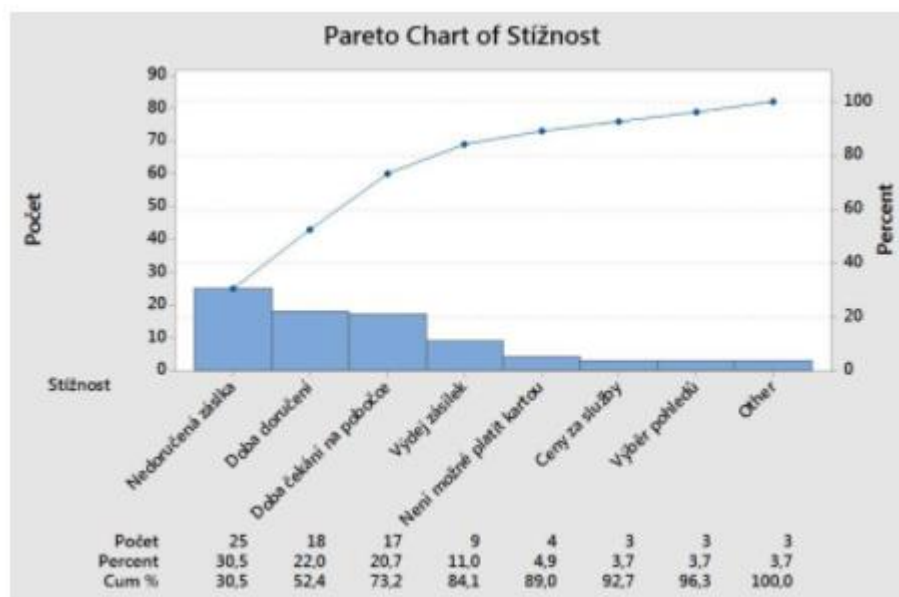
Během analýzy historických údajů jsou přezkoumávané přijaté stížnosti od klientů podané prostřednictvím zákaznické podpory, helpdesku nebo obdobným způsobem. Výstupem rozboru bývá Paretův graf.

Paretův graf

Sloupcový graf mající univerzální využití. Pomáhá nejen zjišťovat problémy, ale může pomoci vyhodnotit shodu skutečnosti s požadavky zákazníků. Je efektivní díky možnosti grafického znázornění, jak, na první pohled malé záležitosti, mohou být obrovské. Analýza je prováděna ve spolupráci manažerů a zaměstnanců.

Na horizontální ose jsou uvedeny problémy (případně potřeby, požadavky) během dodání produktu/služby. Na ose vertikální je měřicí jednotka (např. stížnosti zákazníků). Každý sloupec má hodnotu odpovídající realitě. Pokud na horizontální ose máme problém pozdní dodávky, na ose vertikální máme 5 stížností, právě takto vysoký bude tento sloupec. Sloupce všech zjištěných problémů by měly ležet v těsné blízkosti (bez mezer) a být seřazeny dle klesající četnosti.

Výsledkem grafu je procentní vyjádření problémů, způsobujících procentní podíl defektů nebo zvýšení nákladů. Doporučuje se nejdříve řešit problémy s nejnižším počtem stížností a postupovat k těm vyšším. Paretův graf se používá i při hodnocení Ishikawa diagramu, díky kterému je možné identifikovat míru příčin a důsledků (v záporném i kladném smyslu). Výsledné zpracování je zobrazené na Obrázek 8. [38]



Obrázek 8: Paretův diagram

Zdroj:[19]

1.3.6 QFD

Metoda využívaná ke stanovení prioritních požadavků zákazníků, k realizaci inovačních, spolehlivých a výhodných řešení. Požadovaným výsledkem je zlepšení kvality a uspořádání interních fází tvorby hodnot. Nejčastěji bývá využívána pro „převedení požadavků zákazníků na každou fázi výzkumu, přes vývoj produktu a výrobu až po marketing a prodej na odpovídající podnikově specifické potřeby“ [34]

Radim Vlček ve své knize „Hodnota pro zákazníka“ popisuje metodu QFD jako metodu, jejíž koncepcí je „CO“ - „JAK“, zobrazující pomocí domu jakosti. Výchozí informací je „CO“, tedy požadavky zákazníka, následně se zjišťuje „JAK“ tyto potřeby, požadavky, přání a očekávání splnit, případně jakými vlastnostmi je uspokojit. Vztahy jsou v této metodě klasifikovány do dvou skupin [36]:

1. Matice vztahů „CO“ - „JAK“, vyjadřující vztahy a intenzitu mezi potřebami a požadavky zákazníka včetně atributů jejich uspokojení. Intenzita vztahů může být velmi silná, silná, anebo slabá). Vyjadřuje se buď graficky nebo numericky.
2. Střecha – vyjadřuje vztahy a charakter mezi jednotlivými atributy, které se mezi sebou navzájem posilují nebo oslabují (posílení značíme „+“, oslabení značíme „-“). To znamená, že se obě buď navzájem posilují (+) anebo růst jedné oslabuje druhou (-).

Pokud není možné specifikovat vztah mezi nimi, znamená to, že je nespécificky možný (?).

Hlavním pilířem QFD je vývoj a zlepšení výrobků/služeb. Použití je účinnější o to více, čím hůře jsou ovladatelné a v technických specifikacích prosaditelné požadavky zákazníků. Dá se říci, že jde o [34]:

- Odvození požadavků na řešení problému jakosti.
- Vypracování požadovaného profilu a souboru povinností.
- Realizovat profil ve vývoji výrobků pomocí kritérií.
- Specifikovat potřebné výrobní postupy.

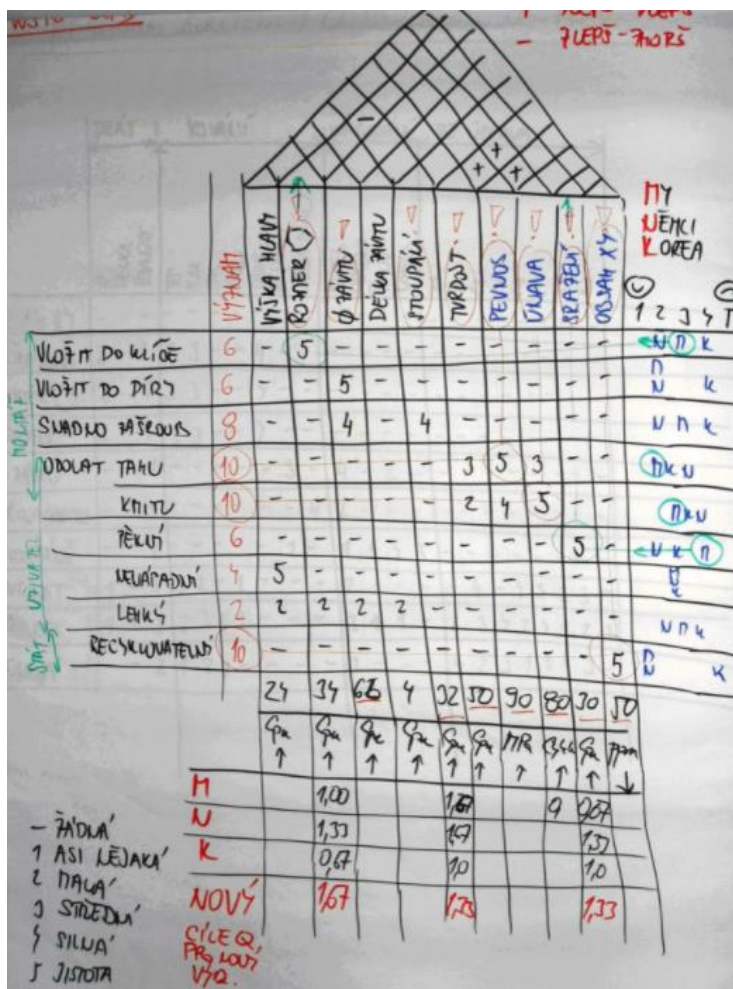
Vlček uvádí pět fází metody QFD [36]:

- funkční analýza potřeb
- plánování výrobku
- plánování dílů
- plánování procesů
- plánování výroby

Výstupem metody je zpracování domu kvality (HoQ – House of Quality). Postup jeho sestavení na svém webu dobře popisuje Ing. Chaloupka [11]:

1. Do řádků se zapíší požadavky zákazníků na výrobek a určí se jejich význam od 1 do 10.
2. Do sloupečků se napíší možné měřitelné parametry výrobků (např. výška, délka závitu, atd)
3. Jednotlivé parametry se ohodnotí ve vztahu k jednotlivým požadavkům podle toho, jak moc napomohli k jejich uspokojení. Většinou se používá stupnice 0 až 5, kdy 0 znamená „žádná závislost“ a 5 je 100% závislost.

Jak může HoQ vypadat je zobrazeno na Obrázek 9.



Obrázek 9: HoQ dle Ing. Chaloupky

Zdroj:[11]

1.3.7 Ishikawův diagram

Diagram známý jako „rybí kost“ je běžně spojován s analýzou problému a jeho příčin. Lze ho ale využít i v kladném smyslu. Jednoduše řečeno, jedná se o univerzální nástroj, jehož hlavní osa (páteř) představuje zjišťovaný problém (důsledek). Větvě představují kritické faktory a (pod)větvě jednotlivé vlivy, které ovlivňují kritické faktory (příčiny a důsledek). Pravidlem bývá zpracování v týmech. Košturiak ve svém díle popisuje postup diagramu následovně [17]:

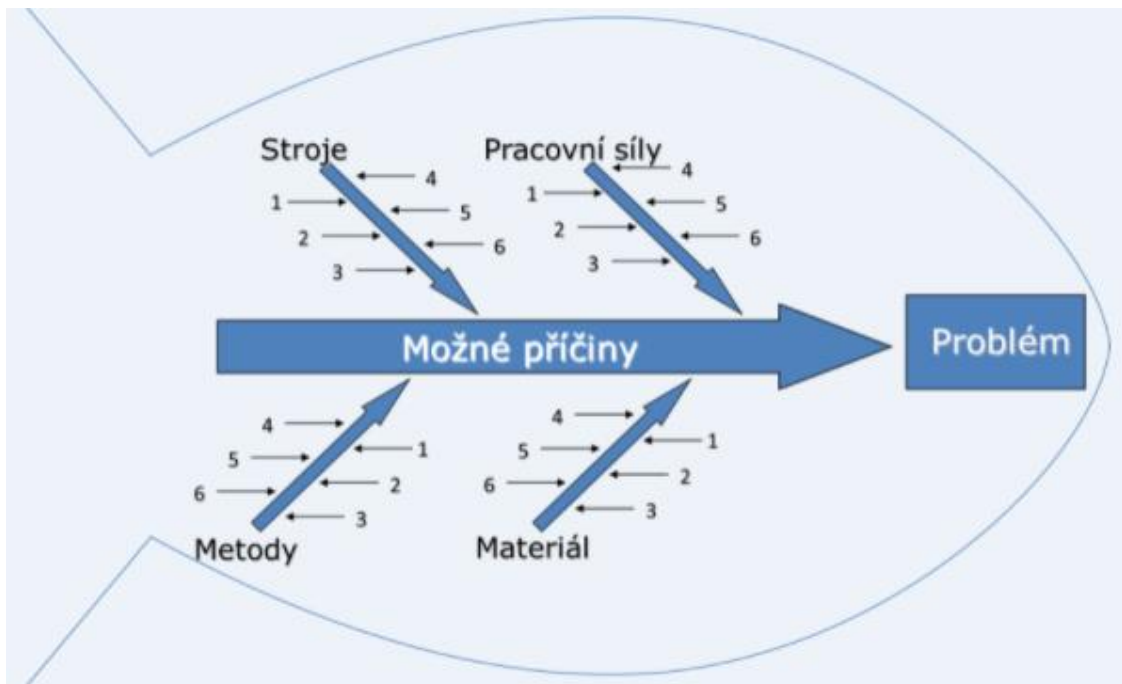
1. Problém (výsledek) je zobrazen v „hlavě“ diagramu,
2. nakreslí se páteř (hlavní osa) a žebra (jednotlivé hl. příčiny)
3. pokračuje se ve vyplnění diagramu kladením otázek „proč“ na každou příčinu problému

4. pohled na diagram a identifikování hlavních příčin
5. navržení cílů na odstranění hlavních příčin.

Autorka je z konzultací a běžných zkušeností s diagramem seznámená s postupem:

1. Nakreslit kostru (hlavu, páteř, žebra),
2. doplnit důsledek, jednotlivé příčiny a vlivy na příčiny,
3. nechat ohodnotit důležitost každého vlivu jednotlivými členy týmu (např. v % dle důležitosti),
4. vyhodnotit celkovou důležitost příčiny (v %),
5. výsledky zobrazit pomocí Paretova grafu.

Možnost zobrazení Ishikawa diagramu je zobrazena na Obrázek 10.



Obrázek 10: Ishikawa diagram

Zdroj:[22]

1.4 Kombinované metody

Za kombinované metody autorka pojala skupinu nástrojů, které nejsou jen formou rozhovoru, psaní nebo vizualizace, nýbrž jsou složené z nástrojů napříč všemi skupinami. Patří sem metody:

- **Strategie modrého oceánu a hodnotová inovace** – metodika bourající hranice trhu, jejímž základním kamenem je hodnotová inovace. Využívají metody na bázi rozhovoru a psanou formou, včetně zpětné vazby.
- **Metodika požadavků zákazníka v rámci KAIZEN** – metoda, jejímž úkolem je zjistit klíčové zákazníky a jejich požadavky formou tabulkového rozřazení. Požadavky a potřeby jsou zjišťovány prostřednictvím hovorů, dotazníků nebo pomocí dalších nástrojů z předchozích kapitol. Následně jsou seřazeny, roztríděny a zpracovány formou tabulky.
- **Dimenze očekávání a předpovědi** – forma psaného seznamu porovnávající očekávání zákazníků s jejich předpověďmi a jejich rozřazení do kategorií podle důležitosti. Do kategorie kombinovaných metod ji autorka zařadila proto, že požadavky, které se s realitou porovnávají, mohou být získávány jak formou interview, tak psanou formou (např. dotazníkem). Podstatnější je zde spíše výsledek analýzy.

Díky sledování videokonferencí dostupných na internetovém kanálu YouTube.com se autorka seznámila s prvními dvěma metodami – hodnotová inovace a s na ní navazující strategií modrého oceánu. Obě byly představeny Vilémem Patloukou (2013) na konferenci o podnikání pro studenty a mladé podnikatele, pořádanou 28.-29.11.2013 studentskou skupinou AIESEC [26], jejímž cílem je propojení mladých studentů a podnikatelů s příležitostmi v mezinárodním prostředí.

1.4.1 Strategie modrého oceánu a hodnotová inovace

Metodika pocházející ze strategie Lean Six Sigma. Účelem je objevení trhlin na trhu a jejich zaplnění novým produktem/službou, který přitáhne různé segmenty zákazníků. V bodě, kdy se trh začne plnit konkurencí (konkurence začnou napodobovat), je na čase hledat novou tržní skulinu a zaplnit ji další inovací, protože jak uvádějí autoři, ačkoliv uznávají porážení konkurence v rudých oceánech, „*jediný způsob, jak porazit konkurenci, spočívá v tom, že se přestaneme snažit ji porazit*“. [15]

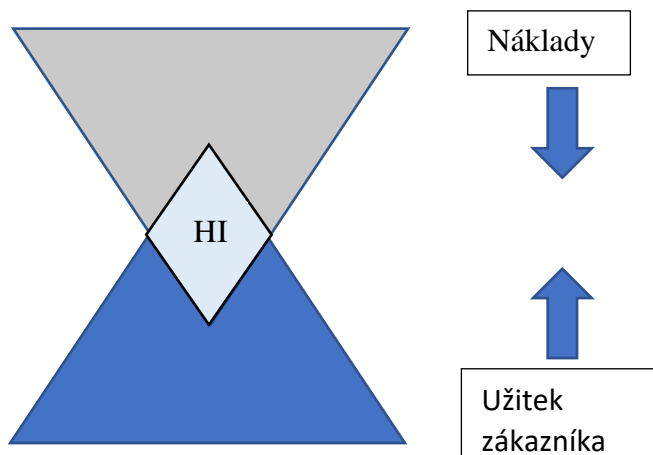
Rozdíl mezi modrými a rudými oceány je ten, že rudé oceány jsou všechna existující odvětví, ve kterých soupeři mezi sebou bojují o ziskový potenciál (ten se neustále zmenšuje). Oproti tomu modré oceány jsou tržní trhliny, které se nově vstupující podniky snaží zaplnit a získat tak určitou konkurenční výhodu. Tyto trhliny jsou tvořeny tím, jaké produkty jsou zákazníkům nabízeny a dodávány, ale neuspokojí dostatečně jejich potřeby a požadavky. Podnik tuto skulinu objeví a zaplní ji inovativním řešením, čímž se vytvoří modrý oceán. [20]

Hodnotová inovace

Obecně se dá říct, že v důsledku hodnotové inovace (zvýšení hodnoty pro zákazníka), je možné snižovat náklady na výrobu produktu/poskytnutí služby a zvýšit tak zisk. S touto definicí se shoduje i Jan Lhotský, který hodnotovou inovaci popsal jako „*označení růstu hodnoty pro zákazníka za souběžného snižování nákladů společnosti*“. [20]

Vztah mezi náklady a užitekem je zobrazen na Obrázek 11. V bodě, kde se protínají náklady s užitekem, je užitek nejvyšší a náklady nejnižší. Tedy vzniká maximální zisk. Abychom docílily takového produktu, je třeba řádně prozkoumat svoje klienty a jejich přirozené prostředí. [26] Jan Lhotský uvádí, že růst hodnoty pro zákazníka zajistí pěstování zcela nových faktorů, které odvětví dosud nenabízelo a náklady sníží odstraněním faktorů, které tvoří základ konkurenčního boje v odvětví. [20] Slovně by se to dalo popsat tak, že cesty firmy užívající hodnotové inovace jsou zcela opačné od cest konkurenčních firem (co se týče nákladů, faktory ovlivňující hodnotu pro zákazníka). To znamená, že faktory snižující hodnotu mají oproti konkurenci minimální a faktory zvyšující hodnotu mají maximální. Tento stav se graficky zobrazuje hodnotovou křivkou což je množina bodů ovlivňující hodnotu zákazníka.

Hodnotová inovace



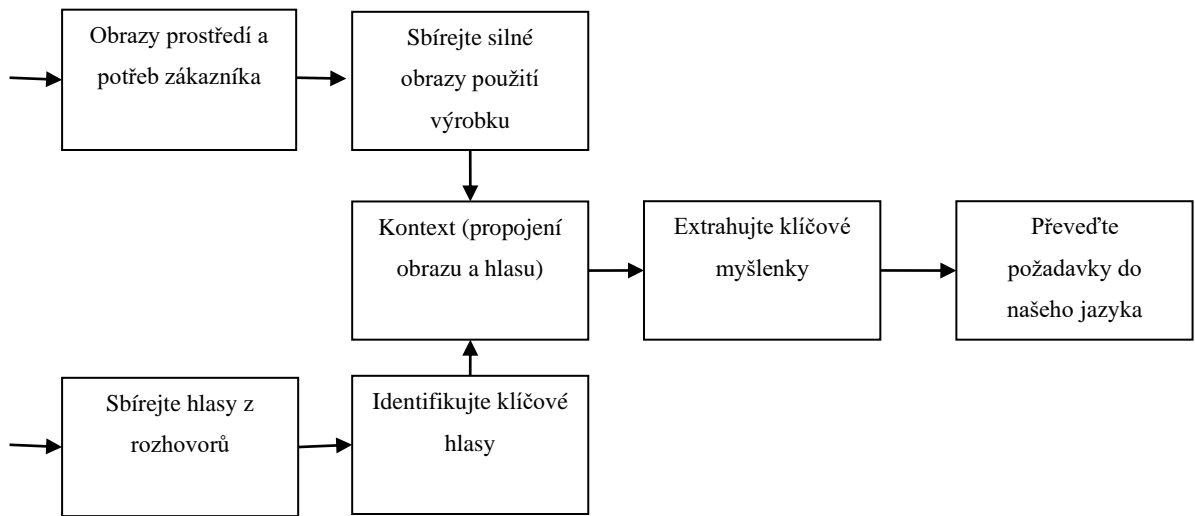
Obrázek 11: Hodnotová inovace podle Viléma Patloky

Zdroj: [26]

Strategie modrého oceánu doporučuje identifikaci hlasu zákazníka realizovat prostřednictvím řízených návštěv u zákazníků. Ty musejí být řádně připraveny. Základními body pro správnou přípravu takové návštěvy jsou [26]:

- 1) Stanovit účel a cíl návštěv: co chceme vlastně zjistit, proč za určitým zákazníkem chceme jít a co chceme prozkoumat.
- 2) Určit, které zákazníky budeme navštěvovat: vytvořit si matici zákazníků a jejich rozřídění na ty, které navštívíme a které ne. Např. vybírat můžeme z potenciálních zákazníků, zákazníků konkurence, zákazníků z alternativního odvětví.
- 3) Vytvořit týmy pro návštěvy: minimálně dvoučlenné týmy. Jeden z členů rozhovor povede, druhý bude pozorovat a zapisovat.
- 4) Vytvořit průvodce rozhovory: otevřené otázky, kterých by nemělo být moc (max. 6-7). Jejich cílem by mělo být přimět zákazníky k mluvení (např. ho požádat, aby vyzkoušel naši aplikaci atd.). Během jeho zkoušení bychom měli být schopni odhalit jejich požadavky na produkt/službu. Každá diskuse by měla trvat cca 30 – 40 minut.

5) Realizace návštěv:



Obrázek 12: Mapa realizace návštěvy u zákazníka - metodika modrého oceánu

Zdroj: [26]

Dle Viléma Patloky by měla být každá návštěva vykonávána podle jednoduché mapy realizace rozhovoru, která je zobrazena na Obrázek 12 výše. Metodika vedení rozhovoru je tedy jednoduchá. Důležité je důsledně sbírat obrazy prostředí a potřeb zákazníka, ze kterých se následně vyvodí silné obrazy použití výrobku (služby). Tedy shlednutí funkčnosti u klienta, za jakým účelem ho potřebují, co tedy musí umět, v jakém prostředí bude fungovat, kdo a jak jej bude ovládat (využívat). Druhým vstupem jsou posbírané hlasy z rozhovorů (s majiteli firmy, se zaměstnanci, klíčovými pracovníky, operátory, případně ze vzorku koncových zákazníků). Výsledky dokončených rozhovorů se transformují na klíčové hlasy. Spojením klíčových hlasů a silných obrazů vznikne kontext požadovaného produktu (služby). Z kontextu se extrahují (definují) klíčové myšlenky zákazníka, ze kterých poznáme (specifikujeme) klíčové požadavky. Ty následně převeďeme do našeho jazyka, tedy provedeme analýzu výsledků např. pomocí QFD, kano modelu atd., které autorka charakterizovala v předchozím textu.

Ideálně by měl být každý hovor veden za přítomnosti dvou až tří členů týmu, jak už bylo zmíněno. To proto, aby jeden z členů vedl rozhovor, druhý pozorovat a třetí zapisoval. Během rozhovoru a prohlídky prostředí zákazníka je velice vhodné si pořizovat snímky pomocí

fotoaparátu nebo videokamery a důležité je, aby byly všechny rozhovory ukončeny v předem stanoveném čase.

Z výše uvedeného vyplývá, že záměrem metodiky je uspokojit určitý segment/segmenty trhu. Proto nelze vytvářet nový produkt, nebo jeho inovaci, na základě jednoho rozhovoru. Vilém Patloka doporučuje pro každý segment realizovat alespoň 12 návštěv, a to buď u svých zákazníků, zákazníků ze stejného oboru, konkurenčních zákazníků nebo zákazníků alternativního odvětví atd..

Abychom zjistili, jaké zákazníky chceme (potřebujeme) navštívit, doporučuje Patloka, vytvořit matici zákazníků, kdy na ose Y jsou segmenty trhu a na ose X jsou skupiny zákazníků, jako zobrazuje např. *Tabulka 3: Matice zákazníků podle Viléma Patloky* níže.

Tabulka 3: Matice zákazníků podle Viléma Patloky

		Náš zákazník	Zákazník konkurence	Zákazník náš i konkurence	Konkurenční technologie	Spící zákazníci
Segment trhu	A	1 2 3		1 2 3		
	B		1 2 3			
	C			1 2 3		
	D					1 2 3

Zdroj: [26]

Klíčové požadavky zákazníků prozkoumáme pomocí matice šesti pák užitku. Ta je zobrazena jako Tabulka 4: Šest pák užitku podle Viléma Patloka. V levém sloupci je uvedeno šest pák užitku, v horním řádku zase jednotlivé klíčové funkce (části životního cyklu) produktu/služby. Ty, které by měly být splněny jsou zakřížkovány v příslušném okénku. Doporučuje se připravit si otázky pro každé z období životního cyklu daného výrobku. Ty se mohou zobrazovat jako seznam, tabulka, či jiným, pro nás přijatelným způsobem. [26]

Tabulka 4: Šest pák užitku podle Viléma Patloka

	Nákup	Dodání	Užívání	Doplňky	Údržba	Likvidace	
Zákaznickova produktivita			X				
Jednoduchost	X		X				
Uživatelské pohodlí							
Riziko		X					
Zábavnost a prvky vytvářející image			X				
Šetrnost vůči ŽP							

Zdroj: [26]

Metodika modrého oceánu

Metodika modrého oceánu pomyslně bourá hranice trhu. Účelem strategie je, aby různé segmenty zákazníků byly přitahovány jedním typem produktu. Cest ke strategii modrého oceánu vede celkem šest. V Tabulka 5: Šest cest při konfrontaci s konkurencí a v případě strategie modrého oceánu níže mohou být vidět rozdíly mezi klasickou metodikou a metodikou modrého oceánu. [26]

Tabulka 5: Šest cest při konfrontaci s konkurencí a v případě strategie modrého oceánu

	Konfrontace s konkurenty (běžné trhy)	Strategie modrého oceánu
Odvětví	Zaměřuje se na soupeře v rámci vlastního odvětví	Rozhlíží se přes alternativní odvětví
Strategická skupina	Zaměřuje se na konkurenční postavení v rámci strategické skupiny	Rozhlíží se přes strategické skupiny v rámci odvětví
Skupina zákazníků	Zaměřuje se na lepší obsluhu skupiny zákazníků	Nově vymezuje skupinu zákazníků odvětví
Rozsah nabídky výrobků nebo služeb	Zaměřuje se na zvyšování hodnoty nabídky výrobků nebo služeb v rámci vlastního odvětví	Rozhlíží se přes nabídky doplňkových výrobků nebo služeb
Funkční/emoční orientace	Zaměřuje se na zlepšování cenového výkonu v rámci funkční/emoční orientace	Nově promýšlí funkční/emoční orientaci vlastního odvětví
Čas	Zaměřuje se na přizpůsobování se vnějším trendům, jak se objevují	Podílí se na postupném utváření vnějších trendů

Zdroj: [26]

V rámci těchto šesti cest je důležité si odpovědět na podstatné otázky [26]:

1. Odvětví – ptejte se, jaká jsou alternativní odvětví a proč mezi nimi zákazníci přecházejí.
2. Strategické skupiny – ptejte se jaké jsou strategické skupiny v našem odvětví a proč se zákazníci rozhodují pro přestup do vyšší skupiny a proč do nižší.
3. Skupina zákazníků – jaký je řetězec zákazníků, na kterou skupinu se naše odvětví standardně zaměřuje a pokud bychom změnili skupinu zákazníků našeho odvětví, jak můžeme uvolnit zdroje nové hodnoty.
4. Nabídky doplňkových výrobků a služeb – je třeba se ptát na kontext využívání našich produktů a služeb, na identifikaci místa a na způsoby odstranění problémových míst.
5. Funkční/emoční orientace – soustředí se naše odvětví na funkčnost nebo emoční prvky, pokud konkurujeme přes emoce, jaké prvky můžeme odstranit, abychom posílili funkčnost a pokud naopak konkurujeme přes funkčnost, jaké prvky bychom mohli odstranit, abychom posílili emoční orientaci?
6. Rozhlédnutí napříč časem – důležité pro tuto cestu je identifikovat trendy, které budou naše odvětví pravděpodobně ovlivňovat a které jsou nevratné, jakým způsobem ovlivní naše odvětví a jak můžeme v takové situaci poskytnout zákazníkům bezpříkladnou užitnou hodnotu.

Po provedení analýzy získáme hlasy a obrazy požadavků a potřeb klientů vůči produktu. Ty si můžeme zobrazit pomocí např. QFD. Na základě identifikovaných hlasů a obrazů v analýze QFD můžeme zkoumat relativní důležitost a spokojenost s naplněním požadavků. Nicméně je možné využít dotazníkového šetření, jehož výsledky pro přehlednost transformujeme do grafu, nebo Kano modelu.

1.4.2 Metodika Požadavků zákazníka v rámci KAIZEN

Jednoduchá metoda viz Obrázek 13 s úkolem identifikovat klíčové zákazníky, jejich požadavky a potřeby a správně vymežit rozsah projektu.

Postup metody [17]:

- 1) Definování zákazníků
- 2) Definování požadavků
- 3) Definování metrik a hodnot spokojenosti zákazníků

- 4) Definování vlivu procesů na požadavky zákazníků
- 5) Výběr hlavních cílů projektu a procesů, které se budou v projektu řešit

Zákazník	Požadavek	Cíl	Obchod	Vývoj	Technická příprava výroby	Nákup	Výroba	Logistika
Zákazník A	Cena	-20 %	20	40	10	10	10	0
Zákazník A	Termín	-50 %	0	10	20	10	30	30
Akcionář	Ziskovost	+5 %	30	40	10	10	5	5
Procesní výroba	Variabilita výrobků	-30 %	40	50	10	0	0	0
Zákazník C	Nové varianty výrobků	+10 %						

Obrázek 13: Definování rozsahu procesu dle požadavků zákazníků

Zdroj:[17]

1.4.3 Dimenze očekávání a předpovědi zákazníků

Cílem přístupu je zjištění, jaká očekávání a požadavky zákazníci mají, jejich rozřazení do kategorií, s čímž souvisí i určení prioritních požadavků a očekávání, které mají být splněné. Toto rozřazení může provádět jak zkušený manažer, tak řadový zaměstnanec. Prvním krokem je výběr klíčové kategorie, tedy určení, která kategorie bude pro nás nejdůležitější (tedy seřadit si kategorie dle důležitosti). Následně mezi ně rozřadit zjištěné požadavky, očekávání a předpovědi. Kategorie mohou být následující [38]:

- Provedení (dobrá funkčnost produktu/služby)
- Spolehlivost (vykonávat slibované funkce)
- Serióznost (znalosti a vystupování zaměstnanců)
- Hmatatelné vlastnosti (fyzické aspekty výstupu)
- Odpovědnost (ochota a připravenost zaměstnanců poskytnou včasnou a kvalitní pomoc)
- Orientace na zákazníka (péče o zákazníky, individuální péče)
- Charakteristiky (charakteristiky výstupu, které překonávají základní funkce)
- Přizpůsobení (vyhovění specifickým požadavkům zákazníka)
- Trvanlivost (jak dlouho bude produkt fungovat)
- Vnímaná kvalita (význam výstupu v očích zákazníka)
- Bezporuchovost (funkčnost)

- Hodnota (hodnota pro zákazníka)
- Výběr (vše, co poskytnete k výstupu navíc)

Výsledkem metody je výčet kategorií vhodných k uspořádání a měření informací od zákazníků, což nám pomůže si udělat jasnější obraz o zákazníkovi a jeho preferencích. [38]

1.5 Outsourcované analýzy hlasu zákazníka

V současném moderním světě (a především v době koronavirové krize) se všichni snaží převést většinu svých aktivit do virtuálního prostředí. Ne, že by to způsobila právě pandemie koronaviru. K bodu, kdy se bude většina aktivit řešit přes internetové rozhraní, to směřuje už od dob, kdy byl internet vynalezen. Pandemie koronaviru to pouze urychlila. Vhodné je tedy v této kapitole vzpomenout na možnost využití počítačových systémů také pro identifikaci hlasu a měření spokojenosti zákazníka. Jelikož se jedná o softwary pořizované prostřednictvím licencí, nazvala autorka kategorii jako „Outsourcované analýzy hlasu zákazníka“. Dle subjektivního uvážení sem zařadila metody využívané pro identifikaci a monitorování hlasu zákazníka prostřednictvím počítačového softwaru. Dodavatelem takových řešení je například IPSOS. Avšak velice, pro autorku zajímavou, metodou je zjišťování skrytých potřeb a požadavků zákazníka pomocí zvukových záznamů, což nabízí technologie FRAVA.

Tento druh služeb bývá většinou poskytován společnostmi, zabývajícími se vývojem softwarů a aplikací, přesně na míru zákazníka. Za účelem bližšího seznámení se jmenovanými technikami se autorka práce pokusila zkontaktovat některé z IT firem, jež nabízejí vytvoření softwarových řešení přímo na míru zákazníka:

- Spojení se podařilo navázat prostřednictvím e-mailu s panem Zbyňkem Zajíčkem, který je členem skupiny ANIS Group, budující hlasový nástroj pro identifikaci emočního rozpoložení zákazníka vůči nabízejícím produktům/službám pomocí zvukového záznamu.
- Druhým, velice ochotným konzultantem z této oblasti byla Lucie Osobová, CX manažerka společnosti IPSOS, která nabízí přímo služby analyzování, jež jsou obecně nazývány jako „Customer Journey“, včetně nastavení vhodného softwarového řešení pro monitorování zákaznických cest. Součástí je určení požadavků, sběr a hodnocení zpětné vazby.

1.5.1 IPSOS

Světová společnost nabízející služby v oblastech [13]:

- 1) Spotřebitelé a značky - tržní strategie včetně výzkumu a poradenských služeb, Inovace a jejich testování, kreativita, aktivace značky, maloobchod a spotřebitelská inteligence atd.
- 2) Občané - veřejné záležitosti jako politický výzkum veřejného mínění, reputace firem)
- 3) Technologie a metody (kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu, workshopy, proměnění zdrojů na „insighty“ vnímané v kontextu společnosti.
- 4) Doktoři a pacienti - komunikační a prodejní strategie vycházející z výzkumu, evidence a určení hodnoty a přístupu.
- 5) Zákaznická zkušenost - zákazníci a zaměstnanci (měření sledujících diváků TV/video, porozumění chování čtenářů, doručení reklamy a informace o konkurenci, porozumění publika online/digitálních médií).

Vzhledem k zaměření práce se autorka rozhodla podrobněji představit pouze oblast zákaznických zkušeností neboli „Customer Experience“. Celý proces služby byl konzultován prostřednictvím e-mailové korespondence a telefonických rozhovorů s Lucií Osobovou, CX manažerkou společnosti IPSOS. Nejdříve bylo provedeno prostřednictvím e-mailu představení záměru práce a jejího autora, včetně žádosti o spolupráci. Po souhlasu se spoluprací proběhl první telefonický kontakt, během kterého byl autorce proces detailněji vysvětlen. Stejně tak byla sdělena orientační finanční náročnost celého procesu analýzy hlasu zákazníka. Na základě tohoto rozhovoru autorka zpracovala text, který byl paní Osobovou ještě dodatečně překontrolován, opraven a dovysvětlen.

Customer Experience

Služba „Customer Experience“, v doslovném překladu zkušenost zákazníka, se zabývá výzkumem řízení vztahů se zákazníky u svých klientů. S tím souvisí rovněž identifikování požadavků jejich zákazníků, skutečná spokojenost s produkty/poskytovanými službami, případně zjištění příčin nevyužití nabídky/nedokončení nákupu. Přístup skupiny IPSOS (ROCXI – Return on CX investment) je založen na tom, že výsledek jejich služeb musí být prokazatelný zvýšeným finančním přínosem u zákazníka, a to díky jimi poskytovaným řešením.

Jak bylo uvedeno výše, autorka měla čest služby prodiskutovat přímo s CX Service Line Leaderem společnosti IPSOS, Lucií Osobovou. Z konverzace vyplynulo, že služby CX se mohou rozdělit do dvou fází:

- 1) Nastavovací fáze – jednorázová investice
- 2) Zpětná vazba – pravidelně hrazené nástroje

Nastavovací fáze

Nastavení procesu z pohledu zákazníka, tzn. jít jeho cestou. Každá společnost, která chce být úspěšná, by měla být nastavena tímto způsobem. Je důležité, aby cesta zákazníka byla v souladu se strategií a komunikací značky (tzn. mít jednotnou „brand experience“). Na každém „touchpointu“ (místo střetu zákazníka s produktem/službou), kterým zákazník projede, by mělo být doručováno to, co značka slibuje (tzv. brand promise delivery). Při nastavování těchto zákaznických cest sledujeme, jaká jsou očekávání zákazníka, jaká je představa ideální zkušenosti a jaká byla reálná zkušenost. Tam, kde je jeho očekávání překonáno, dochází k posílení obchodního vztahu (tzv. moments of delight). V opačném případě může docházet ke komplikacím, které je potřeba začít řešit (tzv. pain points). Pokud to tedy shrneme, cílem této fáze je ve firmě nastavit různé zákaznické cesty (např. onboarding, což znamená získání a přivítání nového zákazníka).

Fáze bývá jednorázová a velice individuální. Správný postup se volí vždy na základě současné situace klienta. Výzkum bývá obecně prováděn velice hloubkově. Nejčastěji přímými rozhovory nejen s jednotlivými zaměstnanci, ale také se zákazníky klienta.

Cílem hovorů s interními pracovníky firmy je zjistit individuální názory na činnosti firmy a firemní postupy, procesy a identifikovat jejich slabiny. Může se jednat o nedostatek technologií, nedostatečná kvalifikace spolupracovníků, nevhodně sestavený tým (může mít za příčinu špatnou komunikaci uvnitř procesu), nevhodný sled činností, nevyužití potenciálu pracovníků atd. Cílem diskusí se zákazníky je seznámení se a průzkum jejich cesty. Případně je možné se ptát i zákazníků, kteří cestou prošli v nedávné době, např. s onboardingem zákazníky.

Finanční náročnost nastavovací fáze

Jak už bylo zmiňováno, nastavovací fáze je jednorázovou investicí, která je zcela individuální a závislá na mnoha faktorech. Ty se odvíjejí od současné situace klienta a prostředí, ve kterém působí. Obecně se však může pohybovat i v rozmezí 100 tisíc Kč - 200 tisíc Kč.

Zpětná vazba

Problematika zpětné vazby je zaměřena především na výzkum, s čím byli zákazníci více či méně spokojeni a zachytit případné nespokojenosti a ty následně eliminovat. Podchycení nespokojenosti klientů je jednou z cest k úspěchu. Může prozradit i nedostatky celého procesu výroby/poskytování služby. Tyto průzkumy se většinou dělají prostřednictvím dotazníku, případně je možné provést hlubší průzkum rozhovorem nebo prostřednictvím internetu.

V případě, že je v této fázi objeven nějaký problém, nejdříve se zjišťuje, zda se jedná o jednorázové či dlouhodobé pochybení. Jako příklad bude situace, kdy byla zjištěna nespokojenost klienta s vyřešením reklamace. Důvodem pro nespokojenost bylo vrácení poloviny zaplacené částky za produkt, při jehož nákupu bylo slíbeno, že v případě reklamace do 14 dnů, bude vrácena celá částka. V tomto případě je třeba (např. pomocí metodiky 5x Proč) zjistit, zda jde o problém jednorázový nebo dlouhodobý. Pro představu dva (zcela fiktivní) příklady:

a) Během průzkumu příčiny nespokojenosti zákazníka bylo zjištěno, že reklamace byla, z důvodu nepřítomnosti vedoucího prodejny, řešena nekompetentním pracovníkem, který nebyl řádně seznámen s reklamačním řádem. Problém byl vyhodnocen jako jednorázový. Okamžitým opatřením bylo řádné seznámení všech pracovníků, s reklamačním řádem.

b) Během průzkumu příčiny nespokojenosti zákazníka bylo zjištěno, že během nepřítomnosti vedoucího prodejny byly reklamace řešeny pracovníkem, který zákazníkovi vrátil 50% částky, ale v systému zaevidoval vrácení celé částky, přesně jako podle reklamačního řádu. Oslovením dalších klientů, jejichž reklamace byla tímto pracovníkem řešena bylo zjištěno, že všichni obdrželi zpět pouze polovinu částky, ačkoliv systém evidoval řádně uznanou reklamaci se 100% vrácené částky. Z kamerových záznamů pak bylo zjištěno, že zbylé peníze pracovník využíval pro své vlastní obohacení. Jako okamžité opatření byl pracovník propuštěn s podmínkou vrácení všech finančních prostředků, které tímto způsobem získal.

Aby byly všechny zaznamenané nespokojenosti řádně řešeny a nebyly zapomenuty, nabízí IPSOS program Voice of Customer (VoC, což jsou programy sběru okamžité zpětné vazby), obsahující princip Close the loop. Jedná se o systém alertů, kdy je kompetentní osoba upozorněna na zjištěný problém, který dále řeší se zákazníkem. V nabídce mají také například digitální platformu ELIS, zajišťující online reporting výsledků na různých úrovních (od top managementu po jednotlivé pracovníky) včetně zpětné vazby a alert systému

Finanční náročnost zpětné vazby

Zpětná vazba není považována za jednorázovou investici. Je to spíše technologická složka, kterou je třeba zautomatizovat tak, aby fungovala pravidelně. Např. pravidelně 1x týdně rozesílat klientům z databáze dotazník spokojenosti. Tyto várky mívají určena kritéria, podle kterých se právě tomuto klientovi odešle dotazník. Případně může být dotazník zaslán ihned po dokončení obchodu/služby a zaevidování platby.

Cena zpětné vazby je ovlivňována počtem služeb a poskytovaných nástrojů, úrovní automatizace. Jednorázová investice na set-up VoC programu jsou nižší stovky tisíc, na samotný provoz jsou to nejčastěji nízké desítky tisíc měsíčně. [13]

1.5.2 FRAVA

Způsob analýzy, který funguje na základě zvukového záznamu konverzace. Technologie se nejčastěji používá především ve společnostech, kde probíhá většina (nebo alespoň část) komunikace skrze telefonní rozhovory (především call centra) či face-to-face. Důležité pro analýzu je, aby byl záznam zvuku kvalitní. Pokud má společnost k dispozici kvalitní nahrávací zařízení pro zaznamenání osobního rozhovoru, je možné tuto analýzu provést i u osobního kontaktu, zpětně.

Princip analýzy autorce sdělil člen skupiny ANIS, Zbyněk Zajíček, prostřednictvím e-mailové korespondence [39]. Stručněji řečeno, FRAVA se primárně zaměřuje na: *„detekci nežádoucích emocí v lidském hlase, typicky negativní zabarvení, nespokojenost, vysoký stres apod., tzn. jevy, které nelze jinými technologiemi detekovat. Unikátnost technologie je v rozpoznávání skutečných, skrytých emocí, tzn. jak se zákazník / operátor skutečně cítí a ne, co říká“*. Oproti běžným analýzám se nezabývá analýzou obsahu, ale skutečně jen o emoce. Dalšími variantami analyzovaných emocí jsou únava, emoční vyhořelost a podobně. Jedná se o jevy, které je vhodné sledovat a analyzovat v průběhu delšího časového období.

FRAVA je přizpůsobitelná podle potřeb zákazníka. Je možné ji napojit na interní systém zákazníka, díky čemuž mohou být data získána z nahraných hovorů analyzována přímo v prostředí zákazníka, či v jeho cloudu. Technologie je schopná kategorizovat obrovská množství dat (tzv. business intelligence) a výsledky předchozích analýz strukturovat formou reportů nebo dashboardů. Navíc je v souladu s bezpečnostními a GDPR požadavky.

1.6 Shrnutí fáze A

Jako zdroje autorka použila odbornou literaturu, vlastní zkušenosti, odborné videokonference, webové stránky a konzultace s „partnery“. Jednotlivé metody si nejdříve sumarizovala do jednoho souboru a následně je porovnávala z hlediska jejich principů a způsobů jejich provedení. Na základě těchto společných metodických rysů si je subjektivně rozdělila do 5 kategorií: přístupy k identifikaci na bázi rozhovoru, průzkumné metody, vizuální nástroje, kombinované metody a outsourcované analýzy hlasu zákazníka.

Kategorie přístupů k identifikaci na bázi rozhovoru obsahuje metody, jež používají pro identifikaci hlasu zákazníka rozhovor, diskusi. Velice zajímavé je, kolik variací rozhovoru existuje. Autorka se v práci věnovala interview, které je nejčastější formou identifikace, řízené diskusi, tematicky zaměřeným skupinovým jednáním, výběrovému vzorku a brainstormingu. A ačkoliv se může zdát, že výběrový vzorek nemá s rozhovorem nic společného, opak je pravdou. Je to další z forem hromadné diskuse, během které diskutující hovoří o předložených vzorcích produktu/služby.

Kategorie průzkumných metod je složená z metod, které nevyužívají ani rozhovor, ale ani nevyužívají vizuální prostředky (např. grafická znázornění). Fakticky se jedná o metody, jejichž základním kamenem je vše mimo rozhovor a grafy (např. psaní, pozorování atd.). Z toho plyne také výběr metod spadajících do této kategorie, jimiž jsou dotazník, anketní lístky, čtyř-otázková analýza, 6-otázková analýza, průzkum, pozorování, Pughova výběrová analýza. A i když je pro příklad čtyř-otázkové a 6-otázkové analýzy zobrazena tabulka, je to spíše návrh Töpfera, jak přehledně tyto metody řešit. Analýza by se však dala udělat tak, že by se předaly dotazy napsané na papíře a klient by na ně písemně odpověděl. Psané to je proto, aby byly odpovědi monitorovány a uchovávány. Podobně tomu tak je i u Pughovy analýzy.

Vizuálními nástroji jsou metody využívající při zpracování grafických rozvržení a obrázkových motivů. Autorka sem zařadila Hodnotový Canvas, VoC a CTQ analýzu, model Kano, Metodu MoSCoW, analýzu historických údajů, QFD (výstupem analýzy je dům kvality) a Ishikawův (rybí) diagram.

Kombinované metody je kategorie metodik převzatých od odborníků z videokonferencí a odborné literatury, kteří využívají metody identifikace napříč výše zmiňovanými kategoriemi a popisují celý proces identifikace. Autorka sem zařadila metodiku hodnotové

inovace, metodiku modrého oceánu, metodiku KAIZEN a dimenze očekávání a předpovědi zákazníka.

Outsourcované metody jsou způsoby zjišťování a monitorování hlasu zákazníka za použití zakoupených licencí (na míru vytvořených) softwarů. Autorka sem zařadila služby IPSOS a technologii FRAVA.

Během studia se autorka setkala s metodami dobře známými (interview, řízená diskuse, dotazník, NPS, Kano model a další), ale stejně tak s metodami, které nejsou zas tak známé, ale jsou při nejmenším zajímavé (FRAVA). Asi za nejlepší způsob pro samotné zjištění hlasu zákazníka považuje autorka interview. Mezi jeho výhody zahrnuje hloubku analýzy (mohou během něj vzejít i skryté požadavky a přání zákazníka), osobní kontakt a navázání hlubšího vztahu, rychlost, jasnost. Pokud je interview dobře naplánované a má jasně stanovený cíl, je nepravděpodobné, že bychom nezískali požadované výsledky. Za další vhodnou metodu považuje, především pro certifikační orgány, dotazník v kombinaci s interview (vyplnění během konzultace s klientem). Například NQA používá dotazník i jako základ pro zahraniční centrálu, díky kterému hodnotí vhodnost rozsahu auditu. Mimo tyto dvě metody ji zaujala analýza CTQ a Ishikawa diagram, které budou zahrnuty do návrhu modelování hlasu zákazníka ve vybrané oblasti.

2. Fáze B: Vybraná firemní oblast – specifikace certifikačních služeb

Pro svoji práci autorka vybrala, jak bylo v úvodu práce, oblast certifikačních služeb. Důvodem byl blízký vztah k tomuto sektoru, neboť je zaměstnankyní jedné certifikační společnosti (dále jen CS), na pozici manažera rozvoje obchodu. Služby certifikace systému managementu jsou nabízeny po celém světě, za účelem zlepšení řízení firem díky certifikaci dle norem ISO, na což navazuje zvýšení jejich efektivnosti a úspěšnosti (neustálé zlepšování). Stejně jako kontrolované společnosti certifikačním orgánem, také certifikační orgány jsou kontrolovány akreditačním orgánem, jež jim dává pravomoc činnosti hodnocení vykonávat. V této kapitole autorka stručně vysvětlí, co to je akreditace a pokusí se služby certifikační společnosti dostatečně, ale zároveň stručně, charakterizovat.

2.1 Akreditační systém v České republice

Certifikační orgány, prokazující shodu se systémy managementu řízení, jsou oprávněny k této činnosti díky akreditaci, kterou vydává akreditační orgán. Dle §16 v zákoně č. 22/1997 Sb., zákon o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, je o udělení akreditace rozhodováno na základě oficiální žádosti subjektu posuzováním shody. Pro ČR je touto činností pověřen ministerstvem průmyslu a obchodu, dle §15, odst. 1, pouze Český institut pro akreditaci (ČIA). [7]

2.1.1 Český institut pro akreditaci

ČIA nabyl své pravomoci na základě pověření Ministerstvem průmyslu a obchodu a notifikace u EK v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 765/2008 ze dne 9. července 2008, jenž stanovuje požadavky na akreditaci a dozor nad trhem týkajícím se uvádění výrobků a kterým se zrušuje nařízení (EHS) č. 339/93 ve znění opravy ze dne 3. července 2015 a zákonem č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, ve znění pozdějších předpisů.

Provádění akreditace a posuzování plnění akreditačních požadavků v jeho rámci se řídí ZTPV a zákonem č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů, a to formou správního řízení, nebo na základě veřejnosprávní smlouvy.

Při akreditační činnosti je ČIA vázán kromě platné legislativy též závazky vyplývajícími z postavení ČIA jako člena Evropské organizace pro spolupráci v oblasti akreditace (EA) – orgánu uznaného EK, Mezinárodní spolupráce v oblasti akreditace laboratoří (ILAC),

Mezinárodního akreditačního fóra (IAF) a také z uzavřených souvisejících multilaterálních dohod o vzájemném uznávání akreditace.

V databázi akreditovaných subjektů ČIA je v současné době celkem 1091 firem oprávněných k poskytování certifikačních služeb. Databázi si čtenáři mohou prohlédnout na stránkách ČIA. Součástí databáze je odkaz na webové stránky organizace a přílohy osvědčení o akreditaci. [7]

2.1.2 NQA CZ s.r.o.

Stejně jako klienti certifikačních orgánů mají dle ISO norem povinnost identifikovat a porozumět potřebám svých zákazníků, musejí i certifikační společnosti (jinak certifikační orgány) být zaměřeny na své zákazníky a jejich hlas. A nejen jejich. Dle normy ISO 17021-1:2015 jsou společnosti posuzující shodu s managementem kvality povinny: „*řešit potřeby všech stran, které spoléhají na jeho audity a certifikační služby, nejen potřeby svých klientů*“. (Filiač, 2015) To znamená, že certifikační orgány musejí, pro získání akreditace, jež povoluje aplikovat a hodnotit požadavky normy ISO 9001, řešit problémy nejen svých zákazníků, ale také zákazníků certifikované společnosti, státních orgánů, nevládních organizací a spotřebitelů a dalších zainteresovaných subjektů, viz článek 4.1.2 normy 17021 (zkráceně řečeno, všech zainteresovaných stran). [5]

Ačkoliv původní verze normy 9001:2008 požadovala uvážení požadavků pouze svých zákazníků, aktualizovaná verze z roku 2015 požaduje se zaměřit na všechny zainteresované osoby. V souvislosti s tím je doporučeno identifikovat tyto osoby, určit ty, které ji podporují a které ji omezují a také způsob komunikace s nimi. Naopak se nedoporučuje řídit pouze zákazníky, neboť by to mohlo způsobit, že společnost nebude schopna řádně a dostatečně zvažovat všechna rizika a příležitosti. [5]

I přesto, že by měl certifikační orgán identifikovat, monitorovat a přezkoumávat požadavky všech zainteresovaných stran, dále práce bude zaměřena především na požadavky, potřeby a očekávání pouze klientů certifikační společnosti. Pro tuto práci se autorka rozhodla využít, jak už bylo uvedeno výše, své zkušenosti z oblasti certifikace a provést, v rámci fáze C, analýzu hlasu zákazníka ve firmě NQA CZ s.r.o. V souvislosti se zpracováním práce byla pověřena monitorováním zpětných vazeb klientů, která zahrnuje rozesílání elektronického dotazníku, jeho vyplňování, urgence zpětných vazeb a zajištění interview s klienty v případě porušení stanovených KPI.

Pouze v krátkosti, NQA CZ s.r.o. je mezinárodním certifikačním orgánem, jehož centrála (matka) sídlí ve Velké Británii. Celkem má NQA Ltd. 33 poboček po celém světě. Pobočky se dělí do skupiny [24]:

- HEADQUARTERS (Hlavní sídla) – Velká Británie (centrála pro skupinu EMEA), Spojené Státy Americké (centrála pro skupinu America), Čína (hlavní centrála pro Asii).
- EMEA (Evropa, střední východ, Afrika) – Česká republika, Jižní Afrika, Itálie, Turecko, Bulharsko, Španělsko, Kypr, Střední východ, Holandsko, Maďarsko, Irsko, Švédsko.
- AMERICA – Kanada, Peru, Mexiko, Kolumbie.
- ASIA – Indie, Filipíny, Indonésie, Japonsko, Vietnam, Malajsie, Korea, Hong Kong, Tchaj-wan, Pákistán, Singapur, Bangladéš, Thajsko.

2.2 Druhy auditů

Každá certifikace se skládá z tříletých certifikačních cyklů. První cyklus je započat úvodním a certifikačním auditem, následující dva roky jsou prováděny tzv. Dohledové audity. Ty slouží pro kontrolu, že činnosti a aktivity společnosti spojené s předmětem certifikace nejsou v rozporu s danou normou. Další cyklus začíná tzv. Recertifikačními audity – podobné certifikačnímu auditu. V případě, že o certifikaci žádá klient, který je již certifikován u jiné certifikační společnosti, je proveden nikoliv úvodní audit, ale transfer audit.

2.2.1 Úvodní audit

Během úvodního auditu (nebo audit 1. stupně) dochází k přezkoumání dokumentace klienta. Správnost dokumentace a informací je důležitá pro provedení následného certifikačního auditu. Tento audit probíhá obvykle v sídle společnosti, kde je veškerá dokumentace archivována (ale může to být i kancelář na pobočce). Při auditu jsou přítomny osoby odpovídající za dokumenty a manažer kvality, jehož smyslem je reprezentace společnosti ve vztahu k certifikačnímu orgánu. Vzhledem k tomu, že je pro certifikační společnost klíčovou osobou pro kontakt, jedná se o tzv. Key Account Managera (dále jen KAM). V průběhu auditu musí být potvrzena:

- Správnost informací odeslaných do certifikační společnosti během procesu žádosti,
- splnění požadavků normy systému managementu,

- stav implementace systému řízení,
- rozsah a předmět certifikace,
- shoda s legislativními požadavky.

Výstupem je zpráva, zpracována vedoucím auditorem včetně uvedených oblastí v ohrožení tzv. AoC (Areas of Concern). V případě potřeby se auditor s klientem dohodne na plánu nápravných opatření, která musí být provedena nejpozději do data provedení certifikačního auditu. Rovněž je dohodnut termín auditu druhého stupně a jeho plán.

2.2.2 Certifikační audit

Respektive audit 2. stupně. Jeho cílem je potvrzení hodnocení z úvodního auditu, že systém řízení klienta plně vyhovuje požadavkům normy, kterou klient požaduje certifikovat. Součástí je přezkoumání a návštěva všech oblastí zahrnující činnosti a aktivity zahrnutých v certifikaci, včetně všech zapojených provozoven (i v případě, že je provozovna umístěna na druhé straně ČR). Auditor musí během tohoto auditu [24]:

- Zdokumentovat, zda a jakým způsobem odpovídá systém klienta standardu, a to pomocí objektivních důkazů.
- Provést vzorkování procesů a činností definovaných v rozsahu certifikace.
- Navštívit všechny odloučené lokality, další provozovny nebo odloučené aktivity k vyhodnocení efektivity systému řízení mimo sídlo.
- Nahlásit jakékoli neshody nebo příležitosti ke zlepšení.
- Vypracovat plán dohledového auditu a dohodnout předběžný termín pro první inspekční návštěvu.

V případě, že by byly během návštěvy identifikovány vážné neshody s normou, certifikát by nebylo možné vydat do té doby, dokud nebudou provedena řádná nápravná a preventivní opatření. Tyto nápravy musejí být dokončeny nejpozději do 6 měsíců od provedení certifikačního auditu, jinak nemůže být certifikace doporučena a schválena.

Pokud během certifikačního orgánu nebyla vznesena žádná neshoda, je certifikace klienta schválena a dojde k vydání certifikátu s platností na tři roky. Současně s certifikátem je klient oprávněn prokazovat shodu s certifikovanými normami prostřednictvím tzv. certifikačních známek (viz. Obrázek 14), které lze umístit na interní dokumentaci klienta, faktury, oficiální dopisy atd. Používání těchto známek je chráněno přísnými pravidly, jejichž dodržování je rovněž kontrolováno během dohledových i recertifikačních auditů.



Obrázek 14: Příklad certifikačního loga získaného po schválení certifikace NQA CZ

Zdroj: [24]

2.2.3 Dohledové audity

Dále jen DA. Jedná se o pravidelné roční kontrolní audity, které musí proběhnout vždy dva roky po sobě mezi certifikačním a recertifikačním auditem. Slouží pro zajištění dodržování zvolených standardů v průběhu celého certifikačního cyklu.

Frekvence a délka trvání auditu je závislá na faktorech (NQA CZ s.r.o.):

- Velikost a struktura organizace,
- složitost a rizika činností,
- počet standardů systémů řízení zahrnutých v předmětu certifikace,
- počet provozoven uvedených v předmětu certifikace.

Během těchto kontrolních auditů musí být prokázán základní požadavek všech ISO norem včetně neustálého zlepšování procesů činností.

2.2.4 Recertifikační audit

Recertifikační audit (dále jen REA) je obdobný certifikačnímu auditu. Slouží pro kontrolu, zda systém řízení klienta je ve shodě s certifikovanými standardy. Výstupem je zpráva z auditu a získání obnoveného certifikátu, jehož platnost je prodloužena na další 3 roky.

2.2.5 Transfer audit

Transfer audit (dále jen TRA), neboli přechodový audit je označení pro jakýkoliv typ auditu (REA/DA) v případě, že klient přechází od jiného certifikačního orgánu. Tedy z nějakého důvodu se rozhodli změnit dodavatele certifikačních služeb a chtějí převést certifikaci k někomu jinému. To znamená, že už mají systém zavedený a jsou ve shodě s danými normami.

V tomto případě je klient povinen předat novému certifikačnímu orgánu zprávy z posledních auditů certifikačního cyklu, tedy z posledního certifikačního a dvou posledních dohledových auditů.

2.3 Poradenské služby

Poradenské služby nejsou přímou službou našeho certifikačního orgánu. Jedná se spíše o obchodní vztah mezi NQA a poradci (viz Ing. Martin Šotnar). V případě, že klient požadující certifikaci nemá s těmito službami dosud žádné zkušenosti a nemá systém stále zavedený, nabízí certifikační společnost, vhodného poradce, se kterým v případě zájmu klient uzavírá smlouvu. Účelem samotného poradenství je zajištění klientova pochopení řízení managementu podniku a certifikace s tím spojené. A naopak zajistit správné pochopení požadavků a potřeb klienta, certifikačním orgánem. Poradce, na základě výše uvedeného smluvního závazku, se standardně stává jejich interním auditorem. Během interních auditů kontroluje, zda společnost systém pochopila řádně a dodržuje jeho požadavky (např. neustálé zlepšování, rozvoj kvalifikace zaměstnanců a managementu atd.). Během této návštěvy klienta se objevuje nová příležitost pro poradce a certifikační orgán, odhalit nové požadavky a potřeby a vyhodnotit ty stávající. Změny v této oblasti se mohou vyskytnout např. v důsledku změn na trhu (ceny, pozice na trhu, zvýšení/snížení poptávky, zvýšení nároků na kvalitu výroby atd.), případně v důsledku ekonomických krizí, jako v roce 2020, když svět zasáhla pandemie Covid-19.

Velikou výhodou využívání poradce je, že je schopen s klienty během konzultace na místě dohodnout, jestli bude zaveden systém samostatný nebo integrovaný (včetně dalšího systému, např. ISO 9001 + ISO 14001). [5]

Na základě konzultace s jedním z poradců (a budoucím auditorem) - Ing. Martinem Šotnarem, došla autorka k závěru, že by bylo pro každý certifikační orgán nejlepší, kdyby spolupráce s poradcem v procesu získání zákazníka, byla automatickou součástí. Poradce jako takový navštěvuje zákazníka dle potřeb a jelikož se pohybuje uvnitř firmy, je schopen odhalit jejich skryté požadavky a potřeby. Proto by bylo vhodné vždy při prvním kontaktu zajistit osobní schůzku poradce s klientem. Tato návštěva se stává obrovskou příležitostí navázat s klientem blízký vztah. Rozsah konzultací, bývá určen dle potřeb (většinou u začínajícího klienta okolo 10 konzultačních dní, kdy 1 den trvá přibližně 5-6 hodin). Během té úplně úvodní konzultace by mělo dojít na navázání vztahu a zjištění požadavků a potřeb klienta (např. pomocí checklistu). Na základě zjištění skutečného stavu systému, budou vykalkulovány další

konzultace. Vše zjištěné by měl poradce automaticky předávat certifikačnímu orgánu (do kanceláře certifikační společnosti), aby si mohli požadavky a potřeby klienta zaevidovat a vyhodnotit. Na základě toho může být pro klienta zpracována nabídka certifikace. [30]

Jak bylo zmíněno výše, ke standardním úkonům poradce spadá funkce interního auditora. Interní audity jsou stručně vysvětleny v textu výše. Je však vhodné zmínit, že během roku se o systém stará pouze manager kvality, vedení a zaměstnanci. Interní auditor provede (1x, 2x, 3x nebo 4x, záleží na sestavení plánu interních auditů) interní audit, během kterého ohodnotí stávající stav systému a doporučí, kde se zlepšit, aby společnost bez obtíží prošla také externím auditem. Poradce se jako interní auditor také účastní certifikačního auditu a je povinen si udržovat vyžadovanou kvalifikaci. Během interních auditů a konzultací by měla být kladena vysoká důležitost na:

- a) Požadavky specifikované zákazníkem, včetně požadavků týkajících se činností při dodání a po dodání;
- b) požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro zákazníkem specifikované nebo zamýšlené použití, je-li známo;
- c) požadavky stanovené organizací;
- d) požadavky zákonů a předpisů, které platí pro produkty a služby;
- e) požadavky ve smlouvách nebo objednávkách, které se liší od dříve vyjádřených požadavků.

Společnost je povinna zajistit, že požadavky v objednávce nebo ve smlouvě korespondují s dříve stanovenými požadavky. Pokud se zákazník ke svým požadavkům nevyjádří, musí si je organizace s klientem potvrdit ještě před jejich přijetím. Veškeré změny a výsledky přezkoumání požadavků musejí být řádně zdokumentovány. [5]

2.4 Shrnutí fáze B

Certifikační služby jsou specifické tím, že nejde o klasické provedení služby na zákazníkovi, jako např. u kadeřníka. Pro klienty certifikace neznamena jednorázové využití přinášející útěchu a potěšení, nýbrž dlouhodobý závazek. Klient se zavazuje k udržování a neustálému zlepšování svého systému a výstupů, které prodávají klientům. Jejich motivace pro certifikaci svého systému může být aktivní nebo pasivní.

- 1) Aktivní motivace: Chtějí, aby jejich systém opravdu fungoval a aby kvalita výrobků pro jejich konečné zákazníky byla maximální, případně aby náklady na výrobu byly minimální.
- 2) Pasivní motivace: Vyžadují to po nich jejich zákazníci. Musejí mít certifikaci proto, aby mohli uzavřít obchod, nebo se mohli zúčastnit výběrového řízení.

Certifikační orgány v tomto sektoru z 90% audity spíše zprostředkovávají. K tomu musejí mít akreditaci, což je vlastně něco na způsob povolení vykonávat certifikační služby. NQA je akreditována zahraničním akreditačním orgánem UKAS, v ČR je akreditačním orgánem např. ČIA. Ačkoliv samotné auditorské a poradenské činnosti u klientů poskytují OSVČ, jež si musí během roku neustále udržovat kvalifikaci, obnovovat znalosti z oblasti legislativy a technických norem. Záznamy o udržování kvalifikace musí pravidelně předkládat certifikačním orgánům, které jejich služby objednávají. Za každých okolností nesmí být nikdy porušena nestrannost auditorů. Ti musejí být spravedliví a nezaujatí a aby mohli ve firmě auditovat, nesmí po dobu posledních dvou let ve firmě figurovat např. jako poradce.

V rámci auditorských služeb během certifikačního cyklu jsou prováděny různé druhy auditů, který je celkem 5. Jedním je úvodní audit (audit 1. stupně), certifikační audit (během kterého získá klient nový certifikát), dohledové audity (roční udržovací inspekce), recertifikační audity (obnova certifikátu z certifikačního auditu) a transfer audit (týká se klientů, kteří přechází od jednoho certifikačního orgánu k druhému).

Poradenské služby naopak mají zákazníkovi ulehčit při přípravě na samotný audit. A během těchto poradenských konzultací by měla být věnována pozornost na:

- a) Požadavky specifikované zákazníkem, včetně požadavků týkajících se činností při dodání a po dodání;
- b) požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro zákazníkem specifikované nebo zamýšlené použití, je-li známo;
- c) požadavky stanovené organizací;
- d) požadavky zákonů a předpisů, které platí pro produkty a služby;
- e) požadavky ve smlouvách nebo objednávkách, které se liší od dříve vyjádřených požadavků.

3. Fáze C: Analýza NQA CZ s.r.o. z hlediska modelování hlasu zákazníka

Jako postup pro analýzu výše představené společnosti si autorka stanovila tři hlavní kroky:

- Zjistit, co klienti očekávají od certifikačních služeb.
- Charakterizovat stávající proces certifikace, slovně popsat, jak probíhá.
- Určit oblasti výše charakterizovaného procesu, ve kterých dochází k identifikaci hlasu zákazníka a jakým způsobem. Rozdělení procesu identifikace hlasu zákazníka do etap a snaha o nalezení slabých míst využívaných metod.
- Na základě analýzy současného stavu navržení subjektivního návrhu techniky modelování hlasu klienta.

3.1 Očekávání zákazníků

Jak už zaznělo, služby certifikačního orgánu se od těch na trhu běžně dostupných (jako jsou kadeřnictví, módní salóny, instalace strojů či zařízení, elektrikářské nebo tiskařské služby a další) liší například v očekávání jejich zákazníků. Klienti výše vyjmenovaných oblastí mají svá prvotní očekávání spíše kladná (uspokojení potřeb, požadavků nebo touhy). U certifikačních služeb je to jiné, neboť jak uvedl jeden ze spolupracujících auditorů Ing. Petr Šotnar: *„Klienti certifikačních společností mají svá první očekávání spíše záporná. To především proto, že mají strach z nadměrné administrativy spojené s normami ISO, či z nadprůměrných nákladů na jejich pořízení. Na nás (poradcích, auditorech a pracovnících certifikačních společností) je tato očekávání zvrátit a převést je do té kladné sféry. V tom jsou nejvíce úspěšní poradci, kteří jsou s klienty pravidelně v kontaktu a mají s nimi bližší vztah.“* [32]

Ačkoliv zprvu převládají záporná očekávání, neznamená to, že by nikdo neměl očekávání kladná. Ta se mohou dělit do dvou skupin podle zainteresovaných stran. I norma ISO 9001 určuje, že každá organizace udržující systém managementu kvality musí stanovit zainteresované strany včetně jejich požadavků (potřeb i očekávání). Tyto informace musejí být monitorovány a pravidelně přezkoumávány managementem. Klienta (tedy společnost požadující certifikaci) můžeme rozdělit na dvě hlavní skupiny a to na [32]:

1. Management společnosti
2. Zaměstnanci

OČEKÁVÁNÍ SKUPINA	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
Management	1) Požadavky zákazníka budou splněny 2) Bude dodržována legislativa 3) Certifikát 4) "Bič" na zaměstnance	1) Nadměrná administrativa 2) Změny v již zavedeném systému firmy 3) Zbytečná práce navíc 4) Vysoké náklady
Zaměstnanci	"Bič" na vedení firmy	"Buzerace"

Obrázek 15: Dělení očekávání zainteresovaných skupin podniku od služeb CO
Zdroj: [32]

Obrázek 15 zobrazuje příklady kladných/záporných očekávání dle zainteresované skupiny. Zkráceně řečeno, pozitivním očekáváním majitelů a managementu podniku je řízení a dodržování požadavků jejich zákazníků, díky čemuž budou loajální a budou se opakovaně vracet. Legislativa související s jejich produkty a činnostmi bude řádně dodržována a bude tak předejito možným trestným řízením. Samozřejmostí je získání certifikátu, kterým budou svoje kvalitní výrobky či služby dokládat svým zákazníkům. V důsledku toho může dojít ke zvýšení objemu potenciální klientely. „Bičem“ na zaměstnance je myšleno zvýšení pocitu strachu u pracovníku, jehož konsekvencí bude řádné a svědomité vykonávání pracovních povinností a dodržování stanovených postupů. Naopak zaměstnanci očekávají, že díky certifikaci bude dohlíženo na jejich vedení a bude docíleno spravedlnosti a jakési formy „odplaty“.

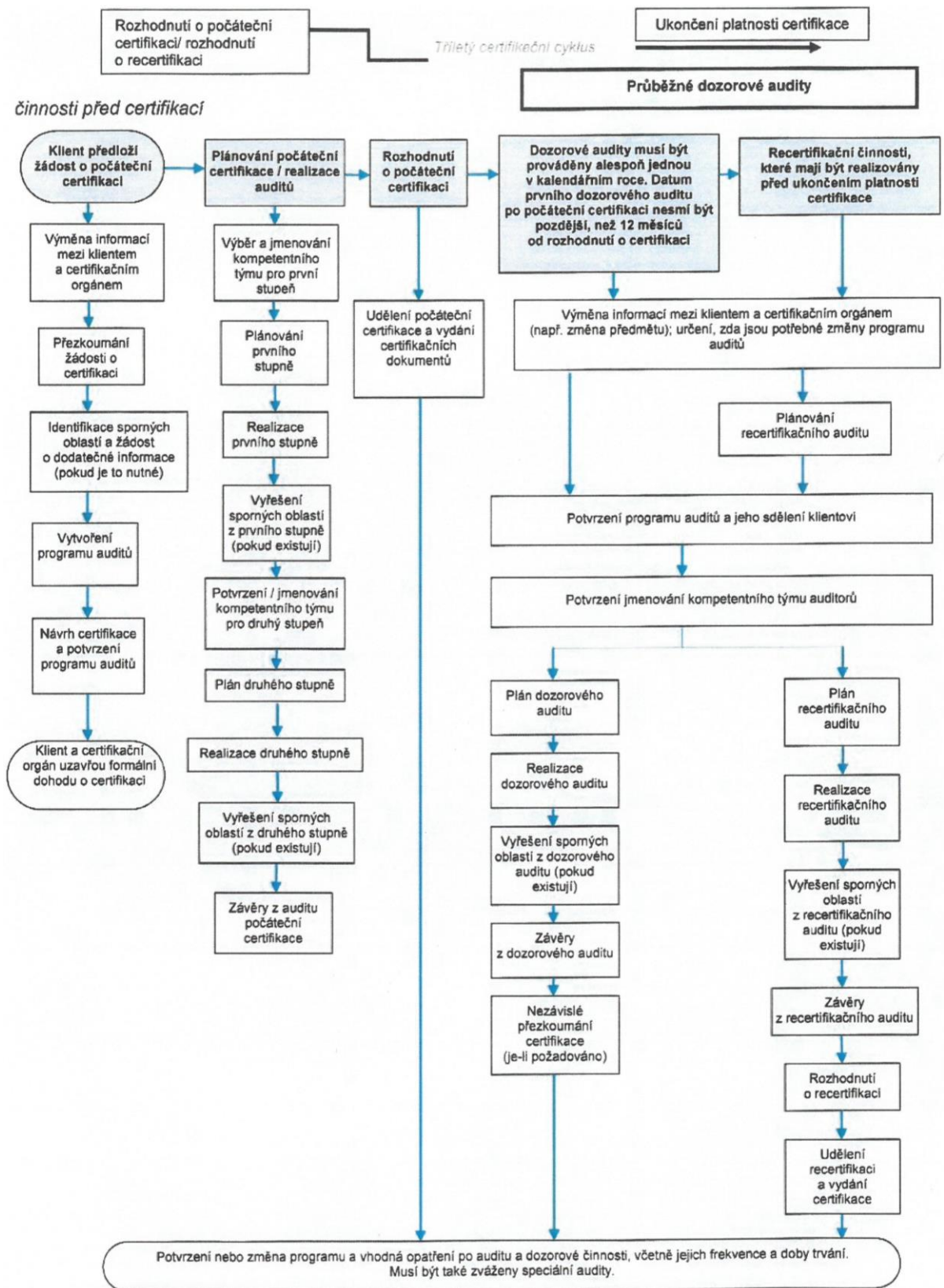
Negativním očekáváním je již zmiňovaná nadměrná administrativa se systémem managementu řízení spojená. Management se obává, že jim bude striktně nadiktováno, jaký systém ve vedení firmy a jaké procesy budou používat, čímž by museli svůj dosavadní, již zaběhnutý systém, od kořenů změnit. S tím je také spojeno očekávání zbytečné práce a vysokých nákladů. Zaměstnanci naopak očekávají, že jde o formu buzerace, což může způsobit jejich demotivaci a nechuť k práci.

3.2 Proces certifikace

Každý CB má pro novou certifikaci vypracovaný postup (model) získání zákazníka, který dodržují. Autorka proces certifikace u NQA popsala 4 hlavními kroky:

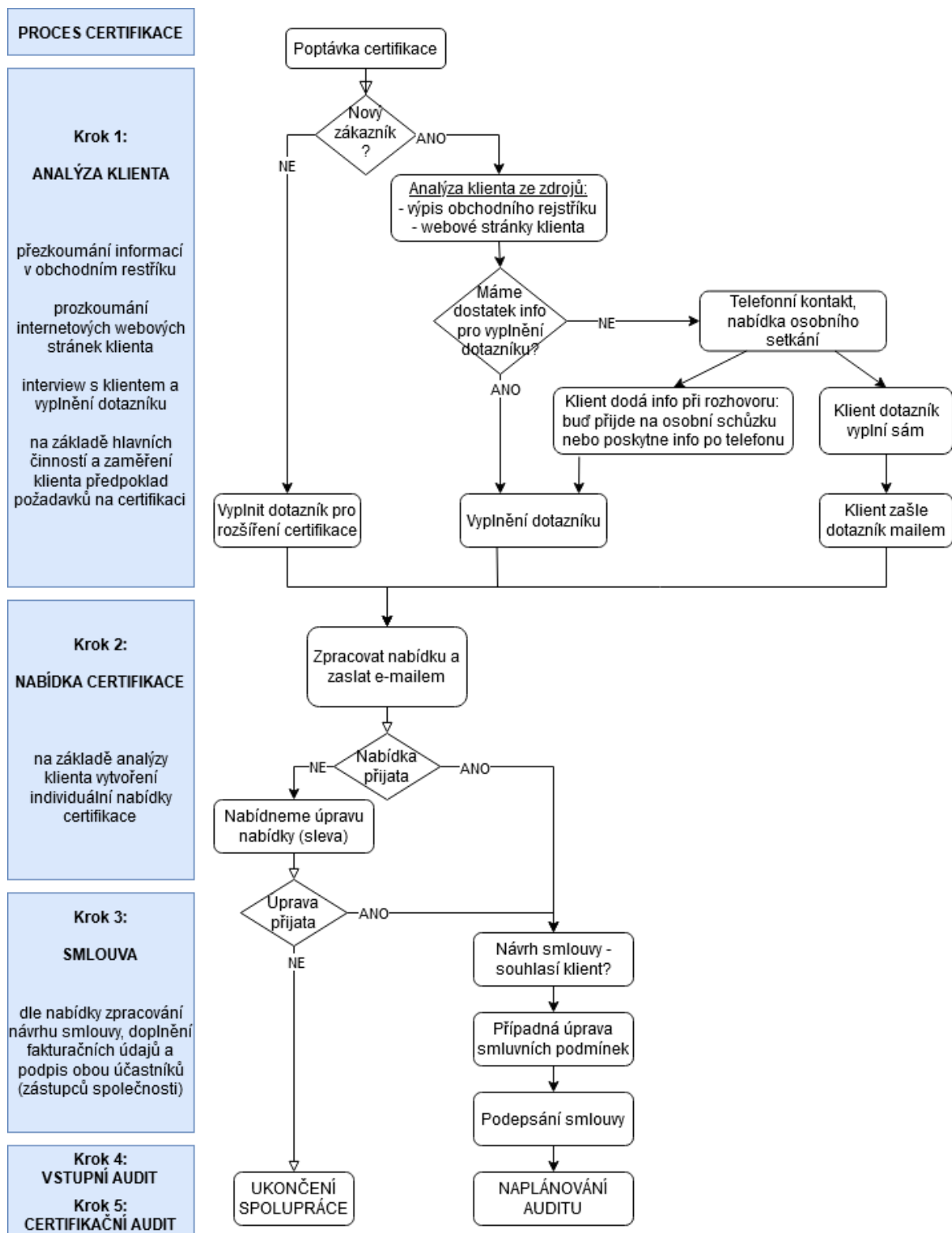
1. Analýza klienta – Každý ze zájemců o certifikaci nejdříve zašle poptávku prostřednictvím internetových stránek, případně může kontaktovat přímo kancelář společnosti. Na základě základních údajů – název spol. žádající o certifikaci, s nimi pracovnice kanceláře vyplní dotazník, sloužící pro zpracování individuální nabídky certifikace. Dotazník pro sestavení nabídky je blíže specifikován v kapitole č. 6.3.1 – analýza klienta.
2. Nabídka certifikace – Na základě vyplněného dotazníku je pracovníci sestavena nabídka zahrnující specifikací prací, tedy na jaké normy bude klient certifikován, jaký bude rozsah dnů auditu a jakou cenu za daný audit zaplatí. V cenové nabídce je uvedena celková částka nákladů na tříletý certifikační cyklus (transfer audit / vstupní a certifikační audit; 1. dohledový audit, 2. dohledový audit). Každá zpracovaná nabídka je schválena vedením certifikačního orgánu.
3. Smlouva – V případě, že klient s nabídkou certifikace souhlasí, je sepsána smlouva, v rámci které, jsou dohodnuty další podrobnosti obchodního vztahu. Spolu se smlouvou je podepsána oficiální žádost o certifikaci.
4. Audit 1. stupně a certifikační audit - Po podpisu žádosti se naplánuje úvodní audit, tzv. audit 1. stupně, který je blíže popsán v předchozí kapitole.

Podrobný diagram procesu certifikace dle normy 17021-1. [6] Diagram je znázorněn na Obrázek 16.



Obrázek 16: Podrobný proces certifikace dle ISO 17021

Zdroj: [6]

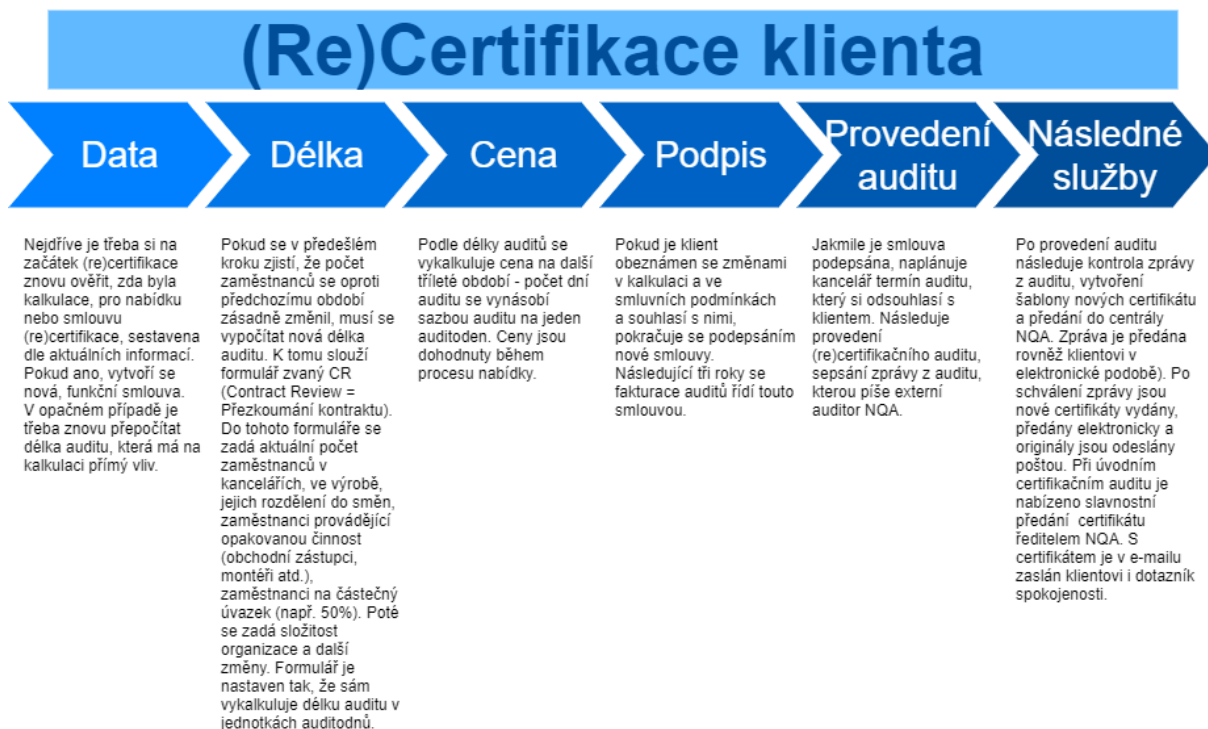


Obrázek 17: Diagram procesu certifikace NQA CZ s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Diagram procesu certifikace NQA CZ s.r.o. je znázorněn na Obrázek 17, přičemž identifikace požadavků probíhá při vyplňování dotazníku a během následujícího telefonického nebo

osobního rozhovoru. Autorka připravila také diagram pro celý proces certifikace zahrnující následné služby, viz Obrázek 18.



Obrázek 18: Obecný proces recertifikace klienta NQA CZ s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Identifikace hlasu zákazníka NQA CZ s.r.o.

Po oslovení ředitele NQA CZ s.r.o. se žádostí o spolupráci při zpracování této práce byl autorce zpřístupněn systém pro hodnocení spokojenosti zákazníků. Dalo by se říct, že jí byla svěřena „funkce pečovatele o zákazníky“. Ta s sebou přináší zodpovědnost za zajištění a vyhodnocení zpětné vazby zákazníků. V případě špatného hodnocení je třeba ověřit důvody špatného hodnocení přímo u klientů, včetně návrhu a přijímání nápravných a preventivních opatření. V kapitole bude klasifikován a popsán proces identifikace požadavků klientů.

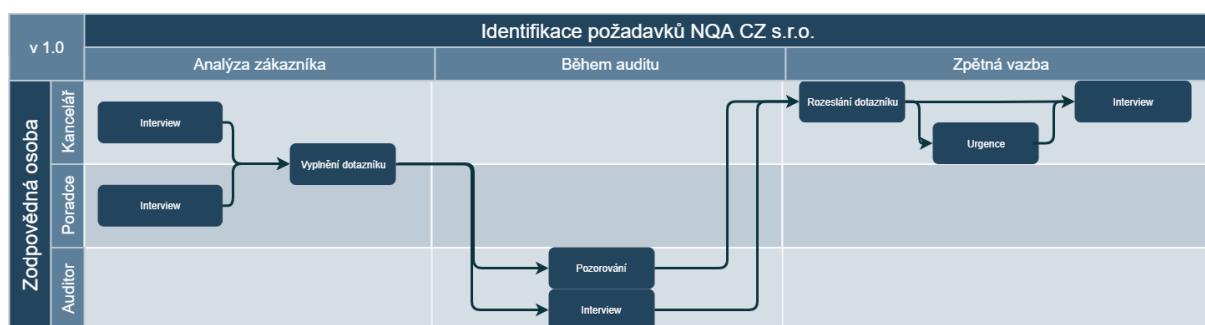
Z procesu certifikace NQA CZ s.r.o. autorka klasifikovala, že požadavky klientů jsou získávány ve 3 etapách, které zobrazuje Obrázek 19:

- Analýza zákazníka – etapa na počátku vztahu. Využívá pro identifikaci dotazník pro zpracování nabídky a interview. Obě metody jsou prováděny buď kanceláří NQA,

nebo poradcem při návštěvě klienta. Občas jde o kombinovanou spolupráci, kdy kancelář vyplní dotazník, předá jej poradci a ten následně navštíví pobočku klienta.

- Během auditu – etapa po uzavření obchodního vztahu. Auditor využívá metodu interview a pozorování.
- Zpětná vazba – Hodnocena na základě výsledků z dotazníku. V případě překročených KPI, které jsou uvedeny níže, je kanceláři provedeno následné interview.

Aby byla autorka schopna v závěru kapitoly navrhnout doporučení ke zlepšení, zaměří se v jednotlivých fázích identifikace na slabá místa každé využívané metody.



Obrázek 19: Identifikace požadavků u NQA CZ s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.1 Analýza klienta

Během analýzy klienta jsou požadavky identifikovány prostřednictvím dotazníku nebo interview. Obě metody provádí buď odpovědná osoba kanceláře, nebo poradce, případně kombinovaně.

Dotazník pro sestavení nabídky

Po obdržení oficiální poptávky certifikace, kancelář NQA zpracuje základní údaje o společnosti poptávající certifikaci. Nahlédnutím do OR se zjistí základní údaje, jako jsou adresa sídla společnosti, jednatelé společnost, identifikační číslo. Tyto jsou v dotazníku předvyplněny.

Druhým krokem je prozkoumání oficiálních webových stránek společnosti, odkud se pracovníci pokouší zjistit informace týkající se počtu poboček, činnosti firmy, počet zaměstnanců a jejich rozřazení, dosavadní stav systému managementu – zda je systém zaveden nebo ne, zda už mají certifikát od jiného certifikačního orgánu atd. To, jak moc jsme schopni dotazník vyplnit bez kontaktu s klientem záleží na tom, kolik informací je dostupných

na internetu. Získané údaje se uvedou do dotazníku a následuje kontakt s klientem telefonicky, případně osobně.

Během schůzky je dotazník doplněn o chybějící údaje, které jsou třeba pro výpočet délky auditu. Mezi takové patří:

- Počet zaměstnanců a jejich pozice (montážní pracovníci, IT pracovníci, administrativní pracovníci atd.)
- Počet směn a počet zaměstnanců na jednotlivých směnách.
- Počet poboček a zda budou zahrnuty do certifikace – zda jsou na nich prováděny činnosti předmětu certifikace.
- Dosavadní systém řízení managementu – zda teprve zavádějí systém managementu nebo již byli certifikováni jiným certifikačním orgánem. Pokud byli již certifikováni, je třeba si vyžádat od klienta zprávy z posledních certifikačních cyklů – z posledního recertifikačního auditu a dohledových auditů.
- Zda bude součástí certifikace výzkum a vývoj produktu, případně kolik zaměstnanců je v této oblasti zaměstnáno.

V případě zájmu klienta o certifikaci dle specifických norem, jako např. ISO 14001:2015 (EMS), ISO 45001:2018 (OHSAS) nebo dalších, musí být vyplněny individuální oblasti dotazníku. Každá tato část obsahuje dotazy na údaje důležité vždy pro danou normu. Např. v případě EMS jsou to informace o skladování nebezpečných odpadů, zda při výrobě vznikají odpady, pokud ano, tak jaké a v jakém množství, zda mají přezkoumanou oblast možnosti rizik spojených s výrobou atd. Stejně tak je to i u dalších specifických norem. NQA CZ s.r.o. má dotazník, jak bylo řečeno výše, převzat od své matky z Velké Británie a je psán anglicky. Důsledkem toho může být nesprávné pochopení otázek a chybné vyplnění.

Na základě dotazníku se vypočítá délka auditu úvodního, certifikačního i dohledových. Podle této délky, složitosti procesů a společnosti, počtu poboček, nákladů na vhodného auditora a dalších faktorů je určována cenová sazba na audit. Kompletní nabídka certifikace je zasílána přes e-mail. V případě, že je zákazník s nabídkou spokojen, je podepsána oficiální žádost, smlouva o certifikaci a jsou naplánovány konečné termíny auditů.

Slabá místa

1. Prvním slabým místem je jeho jazyk. Je psaný v anglickém jazyce, což některým klientům stěžuje, občas až znemožňuje správné porozumění.

2. Dotazník objevuje „jen“ základní požadavky, kterými jsou například:

- ❖ jakou certifikaci (jaké normy) klient požaduje
- ❖ zda mají být tyto integrované
- ❖ jestli budeme certifikovat vývoj
- ❖ na jakých pobočkách budou audity probíhat

Jsou to spíše požadavky, které nám pomáhají vytvořit nabídku certifikace, což je sice v pořádku, ale nepřidávají zákazníkům přidanou hodnotu, která v klientovi vyvolává nadšení.

3. Délka dotazníku. S délkou dotazníku v NQA bojovali už dříve. Vzhledem k tomu, že je dotazník ve formátu pdf, upravili si jej na verze pro jednotlivé normy a pro integrované systémy (kombinace norem ISO 9001, 14001 a 45001), které jsou nejčastěji poptávány). Když se objeví kombinace jiná, dotvoří si verzi dotazníku přímo na míru. V současnosti mají připraveno 9 verzí dotazníku.

Celý dotazník NQA je přiložen k nahlédnutí v příloze č. 1.

Interview

Interview probíhá v současné době spíše prostřednictvím telefonního rozhovoru nebo videokonference. Dříve než vypukla pandemie Covid-19, byly nabízeny osobní návštěvy, které klienti často rádi využili. Pro zjednodušení zacvičení do pracovního procesu NQA si autorka připravila pomocné formuláře rozhovoru, které ještě dnes občasně používá při kontaktu s novým klientem, ještě před zjišťováním doplňujících informací užitečných pro dotazník. Dříve toto schéma tvořily otázky mířené pro kompletní vyplnění dotazníku. Později jej rozšířila o vedlejší požadavky zákazníků na naše služby. Např. požadavky na auditora, požadavky na poradce, požadavky na termíny. Podobný formulář má vytvořený i pro rozhovor při obdržení oznámení o ukončení certifikace. Každá ukončená certifikace totiž musí být řešena. Byli zákazníci nespokojení? Mění certifikační orgán kvůli ceně? Nezměnila by sleva certifikace jejich názor? Případně změna auditora? Oba formuláře jsou k nahlédnutí v příloze pod čísly 2 a 3.

Silná místa

Silná místa interview vidím v tom, že jelikož není rozhovor zcela řízen, nemá danou přesnou formu a strukturu a mohou během něj vzejít na povrch takové informace, na které se zaměříme a které mohou vyústit ve skryté požadavky nebo potřeby. Například když zjistíme během rozhovoru, že mají klienti finanční potíže, můžeme se na to ohlížet při zpracování

nabídky (vybereme auditora co nejbliže, abychom ušetřili náklady, případně se s auditorem dohodneme na nižších nákladech na dopravu, abychom klientovi nějaké peníze ušetřili).

Slabá místa

Při rozhovorech probíhajících telefonicky, nevíme, v jakém stavu je jejich systém. Zda je správně zaveden, udržován a neustále zlepšován. Toto se zjistí následně až při auditu. Proto je vždy společností klientům nabízen poradce, který jejich stav zhodnotí. Pro CS se tento poradce stává klíčovou osobou, která je kontaktována vždy, jsou-li potřeba doplňující informace (např. pro vydání certifikátu). Poradce se tedy stává částečně zprostředkovatelem komunikace s klientem.

3.3.2 Identifikace během auditu

Externích auditů se účastní nejen auditoři, ale také vedení podniku, manažer kvality, interní auditor a poradce. Během auditu auditor pozoruje prostředí klienta na všech certifikovaných pobočkách. Pokud klient provádí instalaci u zákazníka, musí auditor min. 1x za celé certifikační období (3 roky) navštívit jednu zakázku u klienta.

Pozorování

Auditor technicky znalý oblasti, ve které klient působí, je během auditu schopen zjistit určité skryté potřeby. To proto, že prostřednictvím pozorování může objevit nedostatky systému, které klient musí odstranit, aby byl systém zcela účinný a v souladu s certifikovanou normou. Pokud jsou zjištěné nedostatky v rozporu s požadavky normy, jedná se o neshodu, která se dělí na MINOR/MAJOR. Jak napovídají názvy, MINOR neshoda je slabší, která se uzavírá písemným vyjádřením a navržením vhodného nápravného opatření. Jestli byla nápravná opatření dodržena se kontroluje během dalšího auditu. MAJOR neshoda je silná, u které nelze pouze písemně vyjádřit nápravná opatření, ale musí se naplánovat speciální audit, během kterého se kontroluje funkčnost zavedených nápravných opatření. Tento audit je samozřejmě nad rámec objednaných služeb, proto si jej klient musí doplatit. Výstupem z auditu je tedy seznam doporučení a neshod, kterými se klient má během dalšího roku zabývat a uzavřít je. Norma pro auditora slouží vlastně jako takový checklist (dalo by se říct). Auditorům se doporučuje, aby systém procházeli článek po článku normy.

Silná místa

Auditor je velice znalý a pozná, pokud klient dělá něco příliš složitě, neodpovídá to legislativním požadavkům nebo to nemusí na 100% odpovídat pracovnímu postupu

v interních dokumentech. To se stává většinou z důvodu nedostatečného proškolení zaměstnanců v oblasti interních předpisů, případně bezpečnosti práce atd. Navíc během auditu spolupracuje s jejich KAM (ať už je to manažer kvality nebo poradce), se kterým mohou během diskuse o systému přijít na nějaké skryté požadavky nebo potřeby.

Slabá místa

Pro identifikaci požadavků během auditu není žádný checklist, který by auditorovi předepisoval, kde by mohl požadavky a potřeby identifikovat. Většinou k tomu dojde čistě náhodou. Identifikace nemá žádný stálý řád.

Interview

V průběhu externího auditu je hodnotitel v kontaktu s manažerem kvality, který má o certifikaci největší povědomí a má tak největší přehled o tom, co od certifikačního orgánu potřebují a požadují. Během těchto společných rozhovorů mohou být identifikovány skryté požadavky a potřeby. Navíc auditor komunikuje nejen s manažerem, ale také s vedením a zaměstnanci.

Slabá místa

Interview není nijak řízeno, jde o plynulý rozhovor bez jakéhokoliv řádu. Navíc auditor nemusí mít dostatečný přehled o tom, co je pro certifikační orgán důležité a co považujeme jako požadavky a potřeby zákazníka.

3.3.3 Zpětná vazba

I zpětná vazba slouží pro identifikaci požadavků a potřeb zákazníka. Během ní totiž vidíme, s čím klienti nebyli spokojeni a co tedy musíme do příštího auditu zlepšit. Aktuální grafické výsledky, které slouží jen pro ukázkou systému zpětné vazby v NQA, nejsou pro dosažení cíle práce podstatné, autorka je umístila do přílohy č. 5.

Sběr a hodnocení zpětné vazby do 11/2020

Sběr a hodnocení zpětné vazby klientů NQA CZ s.r.o. probíhalo do listopadu 2020 formou vyplnění dotazníku spokojenosti, který byl zasílán vytištěný, spolu s certifikáty, klientům poštou. Vyhodnocení potom probíhalo vždy na konci roku (na začátku nového roku) v souboru MS Excel formou vyhodnocení pomocí grafů, které dělala kancelář ručně. To velice zdržovalo od práce. Navíc kvůli vyhodnocování jednou za rok docházelo k opomíjení některých požadavků a potřeb klientů. Původní dotazník můžete vidět v příloze pod č. 4.

Nevýhody této zpětné vazby

Nevýhodami této metody pro zpětnou vazbu bylo, že dotazníky byly zasílány pouze klientům, kteří měli v daném roce recertifikaci (prakticky se jednalo o 1/3 klientů). Návratnost byla o to smutnější, že z té třetiny se vrátilo zpět pouhých 10%. Vyhodnocení zpětné vazby bylo tedy víceméně irelevantní.

Sběr a hodnocení zpětné vazby od 12/2020

V prosinci roku 2020 byl v NQA zaveden nový systém digitální zpětné vazby. Prostřednictvím Microsoft Office 365 a aplikace „Forms“ byl dotazník převeden do elektronické podoby a od prosince je pravidelně zasílán (prozatím na zkoušku jen klientům při recertifikaci) e-mailem. Pro vyhodnocení autorka určila hraniční termín vyplnění 14.9.2021.

Aby bylo možné určit, která spokojenost patří, ke kterému klientovi, směřuje první otázka (viz Obrázek 20) na číslo certifikátu. Toto číslo pro NQA slouží jako ID klienta. Jsou z něj schopni určit, který klient hodnotil služby pozitivně a který negativně. U klientů, jejichž hodnocení bylo horší než nastavená KPI, viz text níže, jsou prováděny dodatečná interview, během kterých jsou zjišťovány důvody klientovy nespokojenosti. Cílem celého systému je neustále zlepšování služeb NQA.

1. Prosíme o uvedení vašeho čísla certifikátu NQA *

12345678

Obrázek 20: Otázka č. 1 dotazníku spokojenosti NQA CZ s.r.o.

Zdroj: Hodnocení spokojenosti (NQA CZ s.r.o., 2021)

U druhé otázky (Obrázek 21) NQA předpokládá zjištění nejúčinnějšího prostředku šíření propagace služeb NQA k potenciálním klientům. Tato oblast by měla být udržována, ostatní způsoby by měly být zlepšeny a rozšířeny.

2. Jak jste se o našich službách dozvěděli? *

- Znáám služby NQA
- Doporučení poradce
- Byli jsme přímo osloveni
- Z internetu
- Osobní doporučení
- Jiné

*Obrázek 21: Otázka č. 2 dotazníku spokojenosti NQA CZ s.r.o.
Zdroj: Hodnocení spokojenosti (NQA CZ s.r.o., 2021)*

Z obrázku č. 46 v příloze č. 5 můžeme vyčíst odpovědi na tuto otázku k 31.8.2021. Nejčastěji klienti odpovídali známost služeb NQA (ve smyslu dlouhodobé spolupráce) a proto i nadále zůstávají loajální. U klientů přecházejících od konkurence byla společnost NQA doporučena od poradce, o něco méně bodů získalo osobní doporučení. Kde NQA zaostává je v přímém oslovování potenciálních klientů. Na základě těchto výsledků byl zahájen projekt osobního oslovování klientů, který je momentálně ve fázi plánování a příprav.

Otázka č. 3 je zaměřena na faktory, které ovlivnily klienta při výběru certifikačního orgánu, viz Obrázek 22. Cíleným výsledkem má být určení, které vlastnosti NQA jsou pro klienty stěžejní. Ty nejučinnější by měly být udržovány. Insuficientní faktory by pak měly být radikálně změněny.

3. Na základě čeho jste si vybrali certifikační společnost NQA? *

- Renomé, dobrá pověst
- Přehledná nabídka
- Rychlost jednání
- Způsob jednání
- Příznivý poměr cena / přidaná hodnota
- Jiné

*Obrázek 22: Otázka č. 3 dotazníku spokojenosti NQA CZ s.r.o.
Zdroj: Hodnocení spokojenosti (NQA CZ s.r.o., 2021)*

K 31.8.2021 byly výsledky třetí otázky (obrázek č. 47, příloha č. 5) následující. Nejsilnější stránkou NQA CZ s.r.o. z hlediska ovlivnění klientů při rozhodování, který certifikační orgán

je bude certifikovat, patří způsob jednání. Hned v závěsu je renomé a dobrá pověst. 15 klientů si NQA vybralo pro rychlé jednání a 13 jich ocenilo poměr ceny s přidanou hodnotou.

Čtvrtá, pátá a šestá otázka jsou hodnotící, na způsob školního známkování. Jednička znamená největší spokojenost, pětka naopak nespokojenost. Čtvrtá otázka je orientována na hodnocení přístupu kanceláře a nabídky certifikace. Předběžná jednání znamenají průběh vyplnění dotazníku a úvodního interview. Nabídka a smlouva souvisí se spokojeností s cenovou nabídkou a rychlostí jejího zpracování. Přípravou certifikace je myšleno plánování auditu, což znamená dohodnutí vhodného termínu a průběžná informovanost během procesu plánování. NQA zajímá také vlastní průběh auditu a výstupy z něj. Vydání certifikátu značí rychlost vydání a spokojenost se vzhledem certifikátu. Následné služby je otázka přidaná, kdy v souvislosti s ní nabízíme při vydání certifikátů jejich zveřejnění na sociální síti NQA, slavnostní předání atd.

4. Oznamkujte jako ve škole (1 až 5) spokojenost s úrovní jednotlivých etap certifikace: *

	1	2	3	4	5
Predběžná jednání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídka a smlouva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příprava certifikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní audit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vydání certifikátu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Následné služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obrázek 23: Otázka č. 4 - spokojenost s úrovní jednotlivých etap certifikace

Zdroj: Hodnocení spokojenosti (NQA CZ s.r.o., 2021)

Na obrázku č. 48 v příloze č. 5 jsou vidět výsledky 4. otázky. Můžeme říci, že neslabšími místy NQA je příprava certifikace (plánování auditů) a vydání certifikátů. Na tyto oblasti se kancelář snaží zaměřit a své služby v daných oblastech neustále zlepšovat.

Otázka pět je zaměřena na profesionalitu pracovníků kanceláře NQA, včetně autorky této práce. Dostatečná informovanost znamená, zda pracovnice s klientem uspokojivě komunikovaly před, během i po auditu. To zahrnuje potvrzení termínu, včasné připomenutí blížícího se auditu atd. „Řešení Vašich požadavků“ je míněno vyhovění specifickým požadavkům klienta na změny v certifikaci (např. změna předmětu, sleva, změna termínu atd.). „Rychlost jednání“ značí řešení požadavků včas a rychle. Vstřícnost, zda byly ochotné pomoci klientům. Přístupem auditorů je myšleno jejich chování během auditu na místě.

5. Zhodnotte známkou jako ve škole (1 až 5) spokojenost se službami a přístupy v oblastech: *

	1	2	3	4	5
Dostatečná informovanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řešení Vašich požadavků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost jednání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vstřícnost klientům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přístup auditorů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obrázek 24: Otázka č. 5 spokojenost se službami a přístupy

Zdroj: Hodnocení spokojenosti (NQA CZ s.r.o., 2021)

Podle grafu výsledků otázky č. 5 (obrázek č. 49, příloha č. 5) je zřejmé, že s prací pracovníků kanceláře jsou klienti spokojeni vždy z více než 80 %. Nejhorší hodnocení má řešení požadavků, za nímž se umístila nedostatečná informovanost. Výstupem pro kancelář je zlepšit přístup k řešení specifických požadavků klientů a k předávání informací.

Spokojenost klienta s auditorem nám má napovědět, zda můžeme auditora ponechat i pro další audity, nebo jej máme nahradit jiným auditorem. Otázky asi není třeba blíže popisovat.

6. Zhodnotte známkou jako ve škole (1 až 5) auditorovu práci *

	1	2	3	4	5
schopnost komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odborná způsobilost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schopnost formulace závěrů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dodržení časového rozsahu auditu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
úroveň zpracování závěrečné zprávy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obrázek 25: Otázka č.6 spokojenost s prací auditora

Zdroj: Hodnocení spokojenosti (NQA CZ s.r.o., 2021)

Podle výsledků z obrázku č. 50 v příloze č. 5 je patrné, že s prací auditorů jsou klienti spíše spokojeni. Slabším bodem je úroveň zpracování závěrečné zprávy z auditu. Nicméně, to by mohlo být způsobeno anglickým jazykem, ve kterém jsou zprávy psané.

Celková spokojenost zákazníků je měřena pomocí NPS, které ukazuje, jaká je pravděpodobnost, že by nás naši klienti doporučili svým známým. Zobrazení NPS můžete vidět na obrázku č. 51 v příloze č. 5. Slovy by nás klienti doporučili s 86 % pravděpodobností.

Ke dni 14.09.2021 bylo rozesláno 80 dotazníků, vrátilo se jich 52, což je 65% návratnost. Dá se říct, že se od roku 2020 do září 2021 zvedla o 55 %. Cesta tímto ale nekončí. Od roku 2022 se NQA chystá zavést hodnocení také dohledových auditů, které by pravděpodobně bylo zasíláno náhodně vybraným a VIP klientům. Zákaznické ukazatele (KPI's) NQA CZ jsou stanovené na úrovni:

- ❖ Spokojenosti zákazníků – max. průměrné score 1.2
- ❖ Opatření pro známku 3 a vyšší – CAR's
- ❖ Návratnost dotazníků a/nebo rozhovorů se zákazníky – 70%

Slovně řečeno, cílem je udržovat celkovou spokojenost v max. hodnotě 1.2. U klientů a oblastí, kde klient uvedl známku 3 a vyšší je třeba klienty zkontaktovat a provést dodatečné interview, během kterého budou zjištěny příčiny jejich nespokojenosti, v důsledku zjištění budou provedena nápravná a preventivní opatření tak, aby se takovým situacím předcházelo. Cílová návratnost dotazníků je 70 % z rozeslaných.

3.4 Návrh postupu pro modelování hlasu zákazníka

V rámci samostudia se autorka seznámila s různými metodami identifikace hlasu zákazníka a objevila nové možnosti, které by bylo vhodné využít pro NQA. Vzhledem ke zkušenostem v oblasti identifikace v NQA se rozhodla do modelu zařadit model CTQ a Ishikawův diagram obohacený o Paretův diagram.

Pro přehlednější orientaci v modelu autorka použila rozřazení identifikace NQA do etap analýzy klienta, během auditu a po auditu. Změna nastává v rozdělení každé z nich do 6-7 dílčích kroků modelování VoC, které jsou blíže specifikovány níže:

- Etapa 1: Identifikace před auditem – kroky pro modelování VoC:
 - VoC č. 1 – první kontakt s klientem (vč. vyplnění dotazníku pro nabídku).
 - VoC č. 2 – osobní návštěva poradce u klienta (ověření zjištěných požadavků a potřeba a identifikace skrytých).
- Etapa 2: Identifikace během auditu – kroky pro modelování VoC:
 - VoC č. 3 – sestavení CTQ modelu daného zákazníka.
 - VoC č. 4 – doplnění výsledků z CTQ do Ishikawa diagramu a vyhodnocení.
 - VoC č. 5 – pozorování během auditu a ověření dříve zjištěného auditorem.
- Etapa 3: Identifikace po auditu – kroky pro modelování VoC:
 - VoC č. 6 – sběr a vyhodnocení zpětné vazby.
 - VoC č. 7. – individuálně jen v případě porušení stanovených KPI (spokojenosti zákazníka) prostřednictvím telefonního rozhovoru.

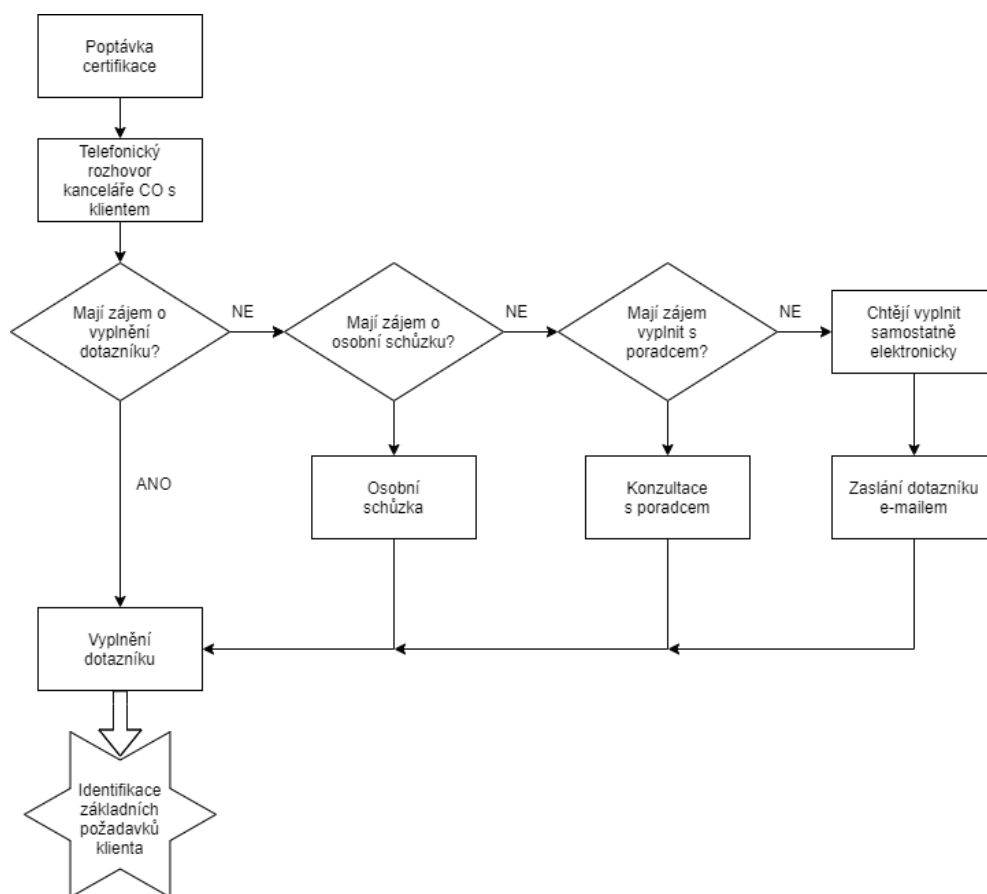
Inspirací pro model identifikace VoC byla především videokonference Ing. Patloky (mimo odbornou literaturu). Jedná se o původní návrh, který bude v dalších fázích práce verifikován a případně upraven/doplněn.

3.4.1 Krok modelování VoC č. 1 – První kontakt s klientem

Pro tento krok autorka schvaluje postup NQA. Po obdržení poptávky by měl proběhnout úvodní rozhovor mezi klientem a pracovníkem kanceláře, kterému byla zakázka přidělena. Onen pracovník se tím stává odpovědnou osobou za komunikaci a získání zákazníka. Hovor by měl být realizován nejlépe v ten stejný den, kdy byla poptávka přijata. Tento způsob navázání kontaktu se nazývá „Cold call“ neboli telefonní rozhovor s člověkem, který nás nezná. Aby byl úspěšný, je třeba být řádně připraven. Každý, kdo takový rozhovor provádí musí dobře znát cíl rozhovoru. Petr Neckař, David Kolář a David Janeček [23] doporučují kontakt nejdříve vyhledat na sociální síti (např. na Facebooku, LinkedIn) a pozitivně okomentovat jeho poslední aktivitu. Cílem tohoto postupu je přimět daného klienta na příspěvek reagovat. Díky tomu Vás bude podvědomě znát a komunikace bude pro Vás jednodušší. Jako další krok navrhuji provést analýzu pomocí webové databáze firem zvané MERK (www.merk.cz). Ta nabízí nejen kontakty registrovaných firem, ale také údaje z oblasti finančního zdraví podniku, postavení na trhu a výrobního cyklu (růst/úpadek).

Nevýhodou je zpoplatnění jejího běžného používání. Dalším doporučením je tyto rozhovory personifikovat, přičemž kontakt budeme oslovovat křestním jménem. Tím si získáme jejich pozornost a navážeme přátelštější vztah.

V našem případě by měl rozhovor tři cíle. Představit společnost, vyplnit dotazník pro sestavení nabídky, případně se pokusit identifikovat některé požadavky. Hned na úvod by mělo proběhnout zmiňované představení sama sebe a certifikační společnosti, zároveň se zahájením rozhovoru je klientovi e-mailem zaslána přehledná prezentace obsahující reference z daného sektoru v ČR i zahraničí (v případě mezinárodní společnosti). Dalším bodem rozhovoru je vyplnění dotazníku pro sestavení nabídky. Pokud klient nemá zájem o vyplnění po telefonu, bude nabídnuta osobní návštěva kanceláře nebo vyplnění během konzultace s poradcem. V případě, že klientovi nevyhovuje žádná z nabízených možností, bylo by vhodné zaslat elektronický dotazník, avšak ve formátu na míru (pouze vztahující se k normám, které jsou poptávány) a nejlépe v českém jazyce, případně s vysvětlivkami „pod čarou“. Graficky by tento krok autorka zobrazila viz Obrázek 26. Výstupem je identifikace základních údajů a požadavků klienta a zjištění současného stavu jejich systému.



Obrázek 26: Krok modelování VoC – První kontakt s klientem

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.2 Krok modelování VoC č. 2 – osobní návštěva poradce u klienta

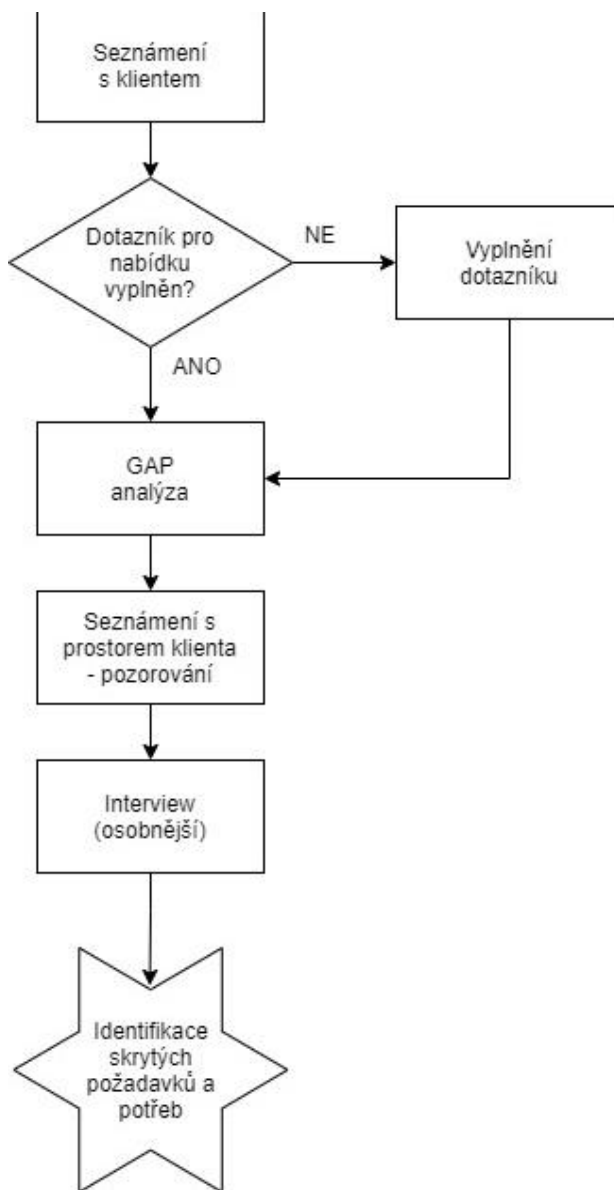
Jak vyplývá z knihy Průvodce úspěšného obchodníka od Petra Neckaře, Davida Koláře a Davida Janečka [23], jsou obchodníci klienty často vnímáni negativně, a proto se často setkávají s odmítnutím ještě před tím, než se stihnou představit. Z tohoto důvodu autorka doporučuje, aby osobní jednání s klientem realizoval odborný konzultant. Ten je klienty vnímám pozitivně, neboť cílem jeho práce je vyslechnout, poradit a pomoci se systémy managementu. Často se pak poradce stává jejich důvěrníkem v oblasti certifikace.

Vzhledem k současně probíhající třetí vlně pandemie Covid-19 by bylo vhodné přenést osobní jednání do online prostředí. Schůzky mohou probíhat prostřednictvím internetových, komunikačních platforem jako např. MS Teams, Zoom, Skype, Go To Meeting atd. Je ale důležité si uvědomit, že přesvědčit zákazníka online je mnohem těžší než při osobním setkání. Realizátoři online jednání by proto měli mít připraveny značné argumenty, které klienta přesvědčí služby využít. Prohlídka prostor v tomto případě může proběhnout pomocí videí, případně fotografií. Jakmile to pak situace dovolí, uskuteční se dodatečně osobní návštěva. [23]

Na základě vyplněného dotazníku k nabídce, případně během jeho vyplňování, je systém klienta poradcem verifikován. V souvislosti s tím může být provedena rozdílová (GAP) analýza, jejímž účinkem je porovnat soulad systému klienta s požadavky normy. Z analýzy vyplynou doporučení pro změny v nastavení systému managementu klienta tak, aby byl ve shodě s normou, ale zároveň vyhovoval klientovi a jeho zaměstnancům. Komplikace by mohla nastat v případě, že by se lišil pohled auditora ve věcech důležitosti pro management systém od pohledu poradce. Proto je z preventivních důvodů vhodné, aby se poradce s auditorem znali a znali navzájem své pracovní postupy.

Nedílnou součástí konzultace je seznámení poradce s prostředím klienta, včetně kanceláří, výroben, skladů a všech prostor, které budou v certifikaci zahrnuty (někteří klienti mohou certifikovat pouze výrobu mimo sklady, ale to se stává spíše ojediněle). Tyto prostory poradce zhodnotí dle požadavků normy a předá kanceláři své dojmy a případné identifikované požadavky a potřeby, které z pozorování vyvstanou. Ideální by bylo, kdyby se nenápadně snažil získat i informace ohledně finančního stavu klienta (aby certifikační orgán věděl, kterého auditora z hlediska nákladů klientovi případně přiřadit), postoj ke školení zaměstnanců a jak velký kladou důraz na neustálé rozvíjení jejich osobností. V neposlední řadě je třeba zjistit upřímný názor klienta na certifikaci a proč ji potřebují/chtějí.

Všechna zjištění z konzultací by měla být předána kanceláři NQA (zejména ta, která by mohla ovlivnit nabídku certifikace). Graficky by se tento krok dal zobrazit jako na Obrázek 27

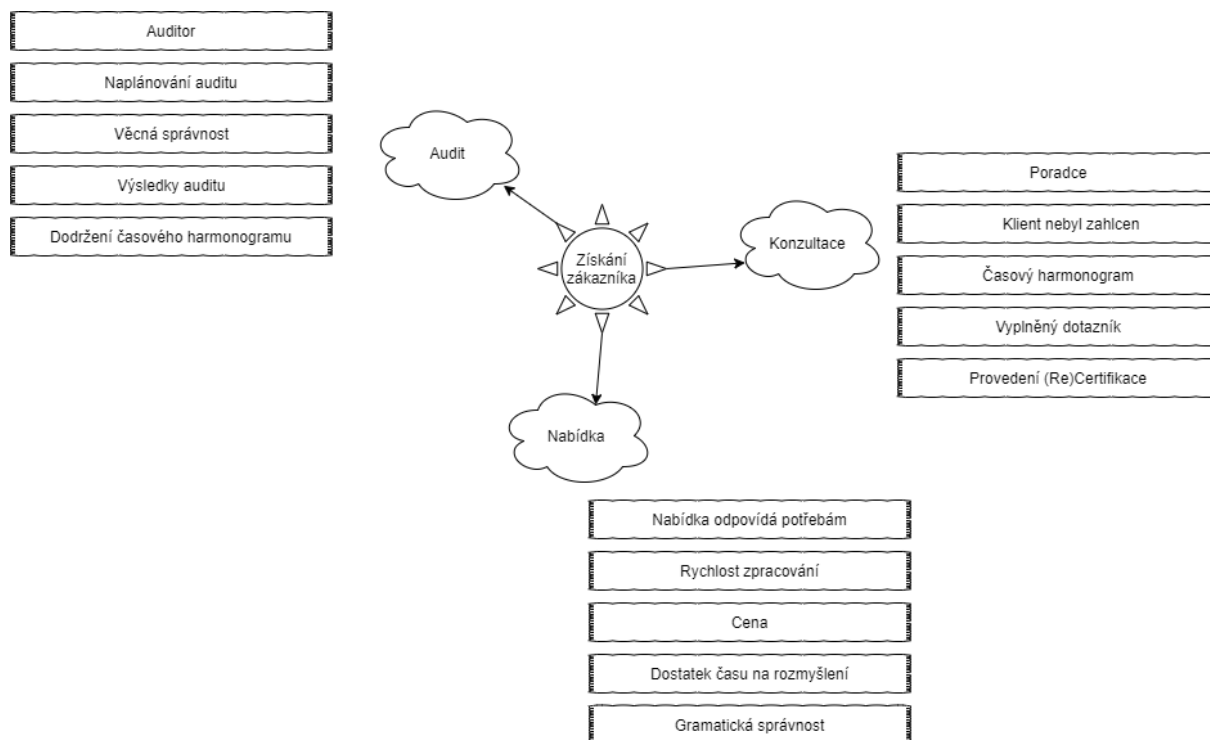


Obrázek 27: Krok modelování VoC 2 - osobní návštěva poradce
Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.3 Krok modelování VoC č. 3 - Model zákazníka CTQ

Nápad využití CTQ modelu je pro autorku velice zajímavým způsobem, jak monitorovat a přenést zjištěné „kritické hodnoty“ do Ishikawa diagramu. Včetně jejich následného hodnocení ve spolupráci s obchodními partnery (auditory, poradci). Tím hlavním důvodem je odhalení faktorů, které mají vliv na požadovaný stav/cíl (např. získání klienta). Ve snaze získat klienta by mohlo být nenaslouchání jeho hlasu příčinou přechodu ke konkurenci. CTQ diagram vizualizuje to, na co si dát při komunikaci a poskytování služeb klientovi největší

pozor a jaké jsou vlastně hranice, které by se neměly překročit, aby vše proběhlo bez komplikací. Obrázek 28 zobrazuje ilustrativní příklad CTQ modelu. Autorka jej vypracovala pro cíl získání zákazníka (bráno z dlouhodobého hlediska). Jako hlavní faktory mající vliv na získání klienta určila konzultace, nabídku a audit. U každé z vyjmenovaných veličin jsou uvedeny jednotlivé kritické hodnoty určující kvalitu provedené služby (daného procesu).

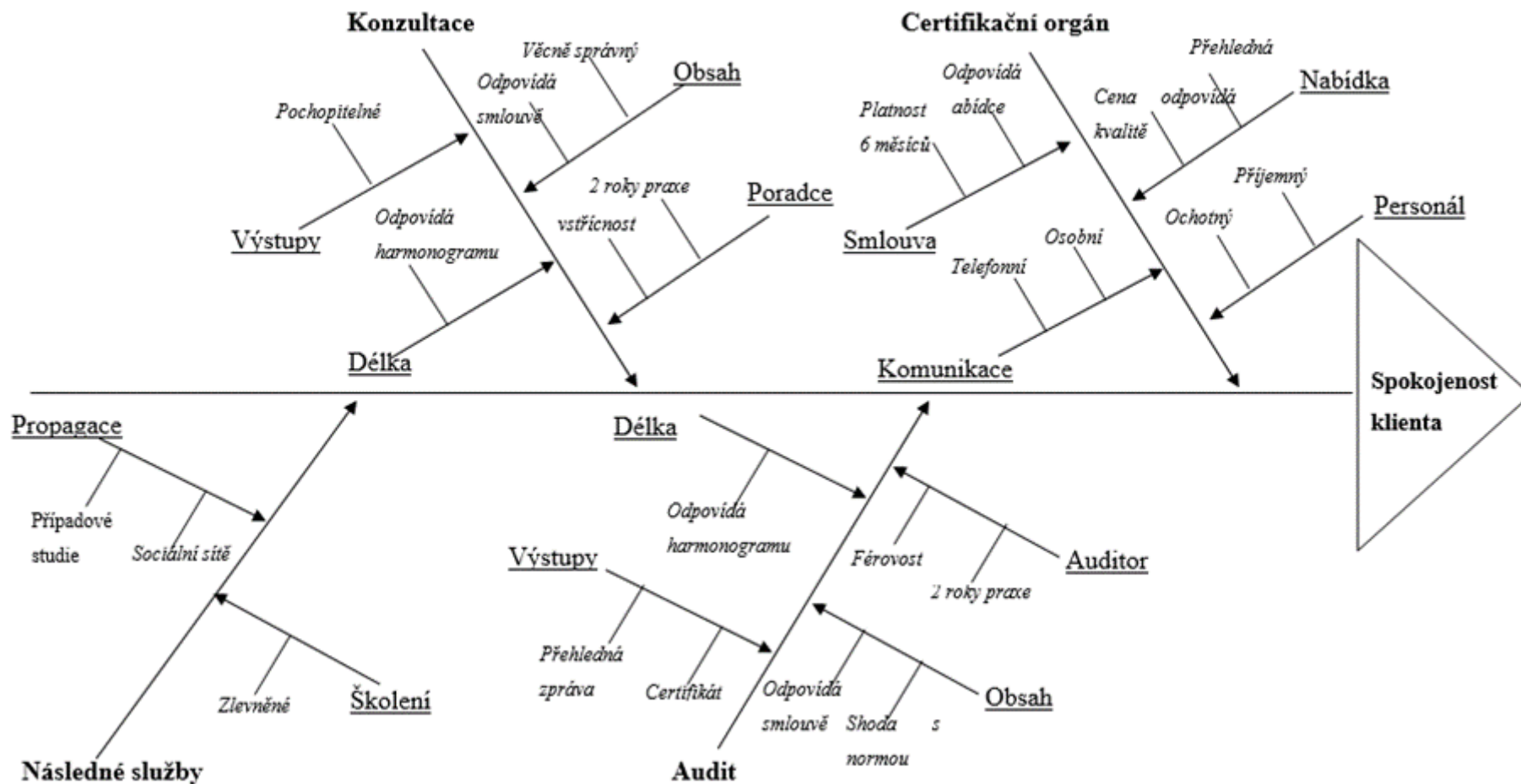


Obrázek 28: Obecná CTQ analýza klienta CO

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.4 Krok modelování VoC č. 4 - Ishikawa diagram

Představa autorky je taková, že by se Ishikawa diagram sestavoval vždy pro jeden sektor klientů certifikačního orgánu. Doplnoval by se o všechny originální požadavky z CTQ diagramu, případně by těm již jednou uvedeným přidal na důležitosti. Jako ukázkou autorka připravila obecný Ishikawa diagram viz ilustrační diagram na následující straně.



Ilustrační Ishikawa Diagram 1

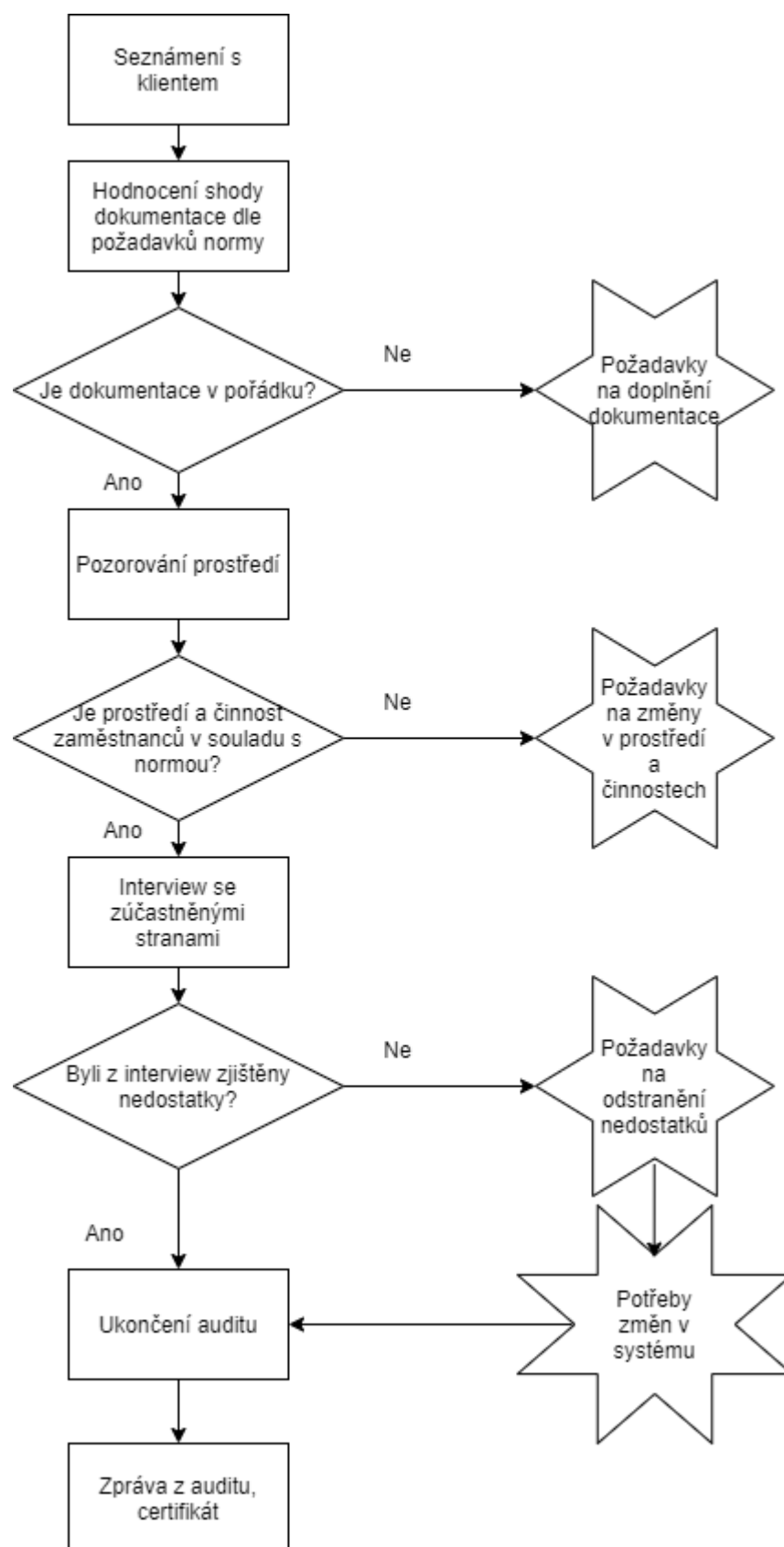
Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.5 Krok modelování VoC č. 5 - Pozorování během auditu

Pozorování během auditu je podobné tomu, které se uskutečňuje během konzultací poradce. Jednalo by se tedy o ověření zjištěných požadavků klienta poradcem, eventuelně doplnit ty, které poradce mohl přehlédnout (právě i díky tomu, že každý z nich se zaměřuje na jiné oblasti systému). Rozdílem bude, že během auditu bude hodnocen zejména soulad s normou. V průběhu toho bude vnímat prostředí klienta a provádět interview s vedením, manažery a zaměstnanci. Pokud objeví požadavky, na které nebyl kanceláří dopředu upozorněn, měl by je kanceláři certifikační společnosti předat. Tento krok je graficky znázorněn na Obrázek 29. Jak autorka zmínila, jeho struktura je velice podobná diagramu kroku 2. Důležité je zmínit, že výsledkem auditu nejsou požadavky jako takové, ale spíše budou pochopeny jako potřeby klienta v případě, že systém není zcela v souladu s normou, případně vidí možnosti na zlepšení. Výhodou z naplnění zjištěných doporučení je zvýšení (při nejmenším udržování dosavadní) efektivity.

3.4.6 Krok modelování VoC č. 6 - Zpětná vazba

U zpětné vazby NQA autorka neobjevila žádné zásadní problémy nebo slabá místa. Jediné doporučení by bylo spíše stanovit si jasné termíny kdy budou dotazníky klientům předávány (např. vždy v pátek) a kdy budou urgovány (např. vždy týden po odeslání), aby se na ně nezapomnělo a nepřišli o cenné hodnocení. Jako zlepšení by ale považovala, v případě, že si to certifikační společnost může z finančního hlediska dovolit, využívat aplikaci FRAVA pro identifikaci emocí klientů během vyplňování dotazníku spokojenosti, případně během rozhovoru pro zjištění důvodů pro negativní hodnocení. Jinak by systém nijak zásadně neměnila.



Obrázek 29: Identifikace během auditu

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 Shrnutí fáze C

V rámci analýzy současného stavu modelování hlasu klienta NQA CZ s.r.o. autorka klasifikovala celkem tři etapy, během kterých jsou využívány standardní přístupy k identifikaci. Jedná se o etapu analýzy klienta, během které je vyplněn dotazník pro nabídku a uskuteční osobního interview (během pandemie Covid-19 vše probíhalo prostřednictvím telefonního hovoru), etapa během auditu (využívá pozorování a interview) a zpětná vazba (dotazník vč. NPS; rozhovor, je-li to nutné). Pro přehlednost autorka vypracovala grafické schéma, zobrazující kvalifikované etapy identifikace požadavků.

Na základě všech tří předchozích fází autorka navrhla zahrnout do návrhu pro modelování hlasu klientů analýzy CTQ, spolu s navazujícím Ishikawa diagramem včetně Paretova grafu. Společně budou sloužit pro zmapování požadavků klientů, ohodnotit jejich důležitost a objevit trendy ve vztahu k časové ose. Zjištění trendů v této oblasti je důležité proto, že se každým rokem preference klientů mohou měnit. Stejně tak se mohou měnit i požadavky na služby certifikace (např. doba před pandemií Covid-19, doba během pandemie a doba „pocovidová“).

Rovněž by v návaznosti na konferenci Ing. Patloky autorka doporučila zavést pravidelné osobní návštěvy každého nového klienta (nikoliv jen u těch, kdo o to mají zájem), který zažádá o nabídku certifikace. Těchto úvodních setkání by se měl účastnit poradce znalý technické oblasti klienta. Tato jednání jsou klíčová pro získání důvěry a loajality klienta včetně navázání osobního vztahu přinášející přidanou hodnotu. Výhodou vstupní konzultace je možnost vyplnit dotazník pro sestavení nabídky, prověřit mikro a makroprostředí klienta (kvůli identifikaci skrytých požadavků a potřeb a ověření všech zainteresovaných stran).

Posledním doporučením je zjednodušení dotazníku. Existují dvě možnosti. Buď jej kompletně přeložit, nebo jej doplnit o poznámky „pod čarou“.

4. Fáze D: Verifikace navrženého postupu modelování hlasu zákazníka

V předchozích kapitolách autorka prezentovala možnosti zjištění hlasu zákazníka, představila a specifikovala služby certifikačních orgánů a zanalyzovala proces modelování u NQA CZ s.r.o. Výstupem fáze byl návrh „zlepšené“ metodiky pro identifikaci požadavků, která bude v této kapitole ověřena a pokud to bude nutné, revidována. Pro zjednodušení se autorka rozhodla model postupu identifikace orientovat na nové zákazníky certifikační společnosti.

Struktura této fáze:

- a) Hodnocení subjektivně nalezených slabých míst z fáze C a určení vhodného prostředku pro ověření zjištěných slabých a silných míst stávajícího modelu. Jako vhodný prostředek bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření. Součástí je také navržení dotazníku.
- b) Konzultace navrženého dotazníku a navrženého postupu modelování hlasu zákazníka z fáze C s auditory a poradci.
- c) Oprava dotazníku a jeho rozeslání klientům k doplnění.
- d) Vyhodnocení dotazníkového šetření.
- e) Revize navrženého postupu pro modelování VoC na základě předchozích zjištění a výsledků.

4.1 Subjektivní hodnocení

Pro navržení nového pracovního postupu identifikace požadavků zákazníka autorka ponechala etapy kategorizované v předchozí kapitole. Při zpracování objevila v každé fázi slabá místa.

Etapa 1: Analýza klienta

U dotazníku se jednalo především o jazyk, ve kterém byl psán a identifikace základních požadavků na certifikační společnost. Tyto požadavky slouží pro sestavení nabídky a určení délky auditu, ale nemusí zcela odpovídat všem požadavkům a potřebám klienta. U interview (týká se hlavně etapy analýzy zákazníka a zpětné vazby) je to nepřítomnost u klienta na pobočce, kdy nejsme schopni zhodnotit pracovní prostředí a navázat bližší obchodní partnerství.

Etapa 2: Během auditu

U etapy během auditu je slabým místem neřízený rozhovor. Ten zcela volně plyne, tedy souvislost autorka vidí v chybějícím checklistu, jehož účelem by bylo rozhovor vést tou správnou cestou. Pro auditní činnosti slouží jako checklist norma, podle které se systém certifikuje, ale neexistuje checklist pro ověření požadavků a potřeb klienta. Ten by měl auditorovi nastínit, jaké požadavky byly z předchozích jednání s klientem identifikovány, a během auditu by pouze ověřil jejich správnost, případně by doplnil požadavky systémové.

Vzhledem k tomu, že předchozí slabá místa jsou spíše subjektivního rázu, rozhodla se autorka provést krátké dotazníkové šetření, do kterého zapojí náhodně vybrané klienty NQA. Účelem šetření je zjistit pohled klientů na normy systémů managementu, pohled na naše poskytované služby a na služby poradců. Výstupem šetření bude podpoření/vyvrácení slabých míst v jednotlivých etapách identifikace hlasu zákazníka a služeb NQA.

4.1.1 Navržení dotazníku

Jak bylo uvedeno v předešlém textu, výstupem dotazníkového šetření bude podpora nebo vyvrácení autorčina návrhu modelování hlasu zákazníka. Původní dotazník byl navržen v rozsahu 15 otázek:

1. Jak dlouho vykonáváte funkci manažera kvality

- a. méně než rok
- b. do 2 let
- c. 2 – 5 let
- d. nad 5 let

Od této otázky samotné neměla autorka žádná přímá očekávání. To proto, že byla určena pro hodnocení v souvislosti s dalšími, navazujícími otázkami. Očekáváním bylo zjistit, zda má délka praxe respondenta vliv na porozumění systému a norem. Nejpřesnějšího určení tohoto vztahu by bylo dosaženo využitím matematické statistiky. Využít by se mohla jednofaktorová/více faktorová analýza rozptylu (dle potřeby), využívající tzv. ANOVA, jejímž cílem je ověřit, zda na hodnotu náhodné veličiny má významný vliv hodnota některého znaku, který se dá pozorovat, v případě více faktorové analýzy se zkoumá, zda na hodnotu náhodné veličiny má významný vliv hodnota některých znaků současně. (Kubanová, 2008) V našem případě by se zkoumal vliv délky praxe na míru porozumění norem, tedy jednofaktorová analýza. Pokud by byl dotazovaný ve funkci déle jak 5 let a stále nerozuměl

systemu nebo normě, mohlo by to znamenat, že chyba je minimálně částečně na straně nepochopitelného textu norem – nesrozumitelný jazyk norem.

2. Přečetl/a jste už někdy některou z norem ISO?

- a. *Ano*
- b. *Ne*

Očekáváním autorky je zjištění, zda manažeři kvality některý ze standardů ISO přečetli. K tomu navazuje i otázka č. 3 jejímž cílem je zjistit, jak obtížné pro ně bylo čtení dané normy v době, kdy ji četli. Podle vlastních zkušeností s novými klienty autorka zaznamenala, že někteří manažeři normu vůbec nečetli, případně jí úplně neporozuměli. Výsledkem pro ověření vhodnosti modelu je, zda by se vyplatilo manažery u nových klientů zaučovat během konzultace, nebo nechat studium normy v jejich režii.

3. Porozuměli jste textu normy?

- a. *ano, nedělalo mi to problém*
- b. *spíše ano, ale některé pasáže byly příliš odborné*
- c. *spíše ne, některé pojmy jsem musel dohledat*
- d. *ne, vůbec jsem neporozuměl podstatu normy, ani jejího textu*

4. Kolikrát jste se pokoušel normu přečíst?

- a. *1x a stačilo*
- b. *2x pak jsem to vzdal*
- c. *3x ale nebylo to nic platné*
- d. *Vícekrát*

Otázka č.4 měla autorce napovědět, kolikrát se manažeři, jež normu nedočetli, snažili přečíst. Tedy jaká je míra nesrozumitelnosti norem pro nové pracovníky tohoto oboru a zda by nepomohlo normu zrevidovat tak, aby jí porozuměli i osoby zcela neznalé oboru kvality. Čím vícekrát by se snažili ji přečíst, tím víc by bylo vhodné text normy pro nováčky jazykově zpřístupnit.

5. V případě využití poradce, ocenili byste výklad „polopaticky“ od poradce?

- a. *Určitě ano*
- b. *Spíše ano*
- c. *Spíše ne*
- d. *Určitě ne, poradím si sám*

Výsledkem otázky by mělo být potvrzení/vyvrácení názoru autorky, že využití poradce při navazování nových obchodních vztahů je velice důležité hlavně pro zodpovězení technických otázek v oblasti systému managementu.

6. Na stupnici od 1 do 10 (1 je nejméně, 10 nejvíce) oznámte složitost dotazníku

Autorka se domnívá, že dotazník pro sestavení nabídky NQA je pro lokální zákazníky složitý. Důvodem je anglický jazyk, kterým je dotazník psaný. Někteří manažeři kvality nepoužívají anglický jazyk pravidelně. Proto by jim právě to mohlo podstatně komplikovat vyplnění dotazníku. V tomto případě by autorka navrhovala přeložení dotazníku, což by bylo dost obtížné, neboť centrála dotazník několikrát do roka obměňuje a aktualizuje. Vhodnější by proto bylo přidání vysvětlivek „pod čarou“. K doplnění této otázky slouží ještě otázka 7. a 8.

7. Stručně popište důvod Vaší známky (např. otázky byly příliš dlouhé, nesrozumitelné, nerozuměl jsem, co po mně chcete atd.)

8. Myslíte si, že by bylo vhodné otázky v dotazníku blíže specifikovat formou „poznámek pod čarou“?

- a. *Určitě ano*
- b. *Spíše ano*
- c. *Spíše ne*
- d. *Určitě ne, poradím si sám*

9. Jaký způsob vyplnění dotazníku upřednostňujete?

- a. *Telefonicky s asistentkou*
- b. *Při osobní konzultaci (s poradcem / manažerem certifikační společnosti)*
- c. *Elektronicky sám*
- d. *Jiný (uveďte)*

Otázka zaměřená na způsob vyplnění dotazníku měla určit, jakým směrem úpravu dotazníku vést. V případě, že by výsledkem bylo vyplnění rozhovorem (osobně / po telefonu), nemusel by se dotazník upravovat. Vyplnění by zajistil poradce či pracovník kanceláře NQA, kteří by otázky klientovi podávali v českém jazyce, a doplňoval jejich odpovědi v jazyce anglickém.

10. Jaké faktory by v současnosti ovlivnily Vaše rozhodnutí v případě výběrového řízení certifikační společnosti, prosím zaškrtněte (max. 3 možnosti)

- a. *Cena*
- b. *Rychlost vyřízení*
- c. *Složitost dotazníku*
- d. *Přístup kanceláře*

- e. *Získání odpovědi na otázky*
- f. *Zkušený poradce*
- g. *Výklad systému managementu kvality a procesu certifikace*
- h. *Smluvní podmínky*
- i. *Doporučení od auditora/poradce*

Cílem otázky je zjistit, co nejčastěji ovlivňuje klientovo rozhodování při výběrovém řízení certifikačního orgánu. Výsledky autorce ujistí v tom, které faktory je třeba při nabídce certifikace zohledňovat nejvíce.

11. Co říkáte na nápad, že by se místo dotazníku hrála při prvním kontaktu digitální hra?

- a. *To mě nikdy nenapadlo*
- b. *Na hraní her nemám čas*
- c. *Je to zajímavý nápad, určitě by mně zajímalo, jak by to fungovalo*
- d. *Nepřijde mi to profesionální*
- e. *Pokud by nezabírala mnoho času, neměl bych s tím problém*

Otázka mířená pro odlehčení a průzkum, zda by inovace tohoto typu měla smysl a zda by splnila účel vyvolat u klientů nadšení, které je žádané.

12. Ocenili byste při uzavírání smlouvy si vybrat, který auditor Vám bude přidělen dle jeho referencí a nákladů?

- a. *Rozhodně NE*
- b. *Spíše NE*
- c. *Spíše ANO*
- d. *Rozhodně ANO*

Tento způsob přiřazení auditora by mohl být alternativou v případě, že poradce auditora nedoporučí. Je totiž nesmírně důležité, aby si auditor s poradcem firmy sedli. Pokud by si nerozuměli, mohl by být problém, že by poradce klientovi doporučil jiný certifikační orgán (dále jen CO). Podmínkou pro výběr vhodných kandidátů by musela být zajištěna kvalifikace všech nabízených auditorů.

13. Co nejvíce oceníte při jednání s certifikační společností při sestavování nabídky?

- a. *Rychlost*
- b. *Úspornost (nízké náklady)*
- c. *Minimalizace kontaktu s cert. společností*
- d. *Přímost jednání*
- e. *Osobní kontakt se všemi účastníky obchodního vztahu (odpovědná osoba certifikační společnosti, vedení certifikačního orgánu, auditor, poradce atd.)*

Účelem otázky bude zjistit, který z výše uvedených faktorů je ze stran klientů nejvíce preferován a čeho si u certifikačních orgánů nejvíce cení. Výstupem by mělo být určení, na které oblasti se nejvíce zaměřit pro uspokojení jejich potřeb.

14. Jaké doprovodné služby by Vás, při uzavření obchodního partnerství, potěšily/zaujaly?
(výběr 3 možností)

- a. *Slevy na školení zaměstnanců*
- b. *Slevy za dlouhodobou spolupráci*
- c. *Propagace a zviditelnění udělení certifikátu na sociálních sítích certifikační společnosti*
- d. *Slavnostní předání certifikátu vedením certifikačního orgánu*
- e. *Účast na interních akcích certifikační společnosti zdarma (např. zákaznické dny, dny otevřených dveří, atd.)*

NQA nabízí po ukončení auditu následné služby související s propagací klientovy certifikace a získáním certifikátu. Účelem otázky je určit, které z nabízených doprovodných služeb NQA jsou pro klienty nejatraktivnější. Na 3 nejúspěšnější se pak může NQA zaměřit, klást na ně větší důraz a neustále je zlepšovat.

15. Ocenili byste v případě využití poradce při zavádění systému spíše jednu dlouhou konzultaci obsahující vše potřebné, nebo byste upřednostnili rozdělení konzultací do více návštěv?

- a. *Spíše jedna dlouhá konzultace*
- b. *Spíše více kratších konzultací, aby nedošlo k přehlcení pod návalem informací*

Cílem otázky je získat informace, zda by klienti upřednostnili jednu dlouhou konzultaci, nebo upřednostňují více kratších konzultací.

4.2 Konzultace s obchodními partnery

Konzultace s obchodními partnery probíhaly na způsob interview, během kterého se auditoři a poradce seznámili s cílem diplomové práce, současným stavem zpracování a s původním návrhem modelování hlasu zákazníků certifikačního orgánu (včetně návrhu dotazníku). Aby bylo hodnocení stručnější, bude autorka práce uvádět pouze doporučené úpravy v připravených návrzích. Nezmíněné oblasti budou považovány za schválené.

Ze samostudia vyplynulo poučení, jak správně vést Interview. Na základě toho se autorka připravila dle pokynů Svozilové:

1. Ujasnění cíle interview: Cíl interview byl jasně stanoven: „Seznámit auditory se záměry práce autorky, s jejím návrhem na modelování hlasu zákazníka včetně dotazníku pro klienty“. Výstupem interview bude vyhodnocení a korekce navrženého modelu.
2. Program konzultace:
 - a. Seznámení partnerů s cílem diplomové práce a objasnění, proč si autorka toto téma vybrala.
 - b. Získat jejich názory na danou problematiku.
 - c. Představení návrhu modelování, včetně připraveného dotazníku a vzorového CTQ a Ishikawa diagramu.
 - d. Sepsání poznámek a navržených korektur modelu.
 - e. Podpis souhlasu s citováním hlasu obchodního partnera.
 - f. Poděkování a ukončení interview.
3. Příprava na interview (správné otázky): Autorka práce si připravila otázky, kterými chtěla od obchodních partnerů získat významné informace a pohled na celou problematiku a případné náměty na změny v modelu. Po přípravě otázek byly vypracovány vzorové diagramy, které byly během konzultací diskutovány a hodnoceny. Výsledky konzultací jsou uvedeny níže.

4.2.1 Vyhodnocení návrhu dotazníku

Jako první námět na změnu bylo rozdělit dotazník do čtyř klíčových oblastí. Otázky v rámci dané oblasti by měly být určitým způsobem analogické. Jejich podobnost bude určena na základě společného znaku, který bude otázky spojovat (např. zaměření na normy, zaměření na dotazník, zaměření na certifikační orgány, zaměření na lidi okolo certifikace). S tímto rozdělením autorka pro jeho přehlednost souhlasila a rozhodla se jej aplikovat.

Mimo uspořádání otázek v dotazníku z konzultací vyplynula doporučení vynechat otázky č. 4 (kolikrát se normu pokoušeli přečíst) a č. 15 (rozsahy konzultací). Důvodem k odstranění otázky 4 byla její irelevantnost. Odpovědi by autorce nedaly žádné podstatné informace pro požadované výstupy z šetření. Otázka č. 15 se poradci zdála být nevhodná. Její vhodnost byla zpochybněna proto, že o počtu konzultací je potřeba rozhodovat na základě individuálních

potřeb každého klienta. U klientů by mohla vzbudit dojem, že se konzultace dají zvládnout u každého klienta za jeden den, což samozřejmě není pravda. [30]

Naopak z konzultací vyplynulo doporučení dvě otázky doplnit. První z nich byla otázka pro specifikaci odpovědi otázky č. 9 v případě, že by klient vyplnil způsob vyplnění „jiný“. Výstupem této otázky by byl jiný (inovativní) způsob vyplnění. Druhá přidaná otázka je zaměřena na představu klienta o „ideální službě“ poradce, jejímž cílem je zjistit, jak konzultace při modelování hlasu VoC orientovat. [32]

4.2.2 Hodnocení návrhu modelování hlasu zákazníka

K autorčině návrhu modelování hlasu zákazníka certifikačních orgánů konzultanti neměli žádné zásadní připomínky. Zajímavý postřeh měli u CTQ analýzy a Ishikawa diagramu, kde je jedním z faktorů cena. O té je v tomto oboru těžké hovořit, protože není snadné určit poměr ceny a kvality služeb. Z toho vzešlo doporučení faktor blíže specifikovat, případně vysvětlit, jak by se tento poměr mohl vypočítat nebo ověřit u klienta.[32]

Druhým námětem bylo zřídit kontrolní seznam „checklist“, na jehož základě by poradci a auditoři mohli ověřit či evidovat skryté požadavky a potřeby klientů. Zpracován by mohl být formou stručného dotazníku, tabulky atp. Jeho účelem bude být pro poradce jakousi nápovědou. Aby nepřehlédl žádné důležité potřeby a požadavky, bude obsahovat instrukce k prohlídce prostředí klienta a napoví, na které oblasti se nejvíce zaměřit.[30]

Z konzultace s Ing. Trčkou pak vzešlo doporučení ohledně Ishikawa diagramu. Běžným postupem u Ishikawa diagramu je jeho vyhodnocení např. pomocí Paretova diagramu. To by probíhalo vždy 1x – 2x ročně během brainstormingu certifikačního orgánu s obchodními partnery (auditory, poradci). Během těchto setkání by se diagram nechal jednotlivými obchodními partnery ohodnotit. Každý přítomný by na základě svého subjektivního názoru ohodnotil potřebu/požadavek klientů číslem od 1 do 100, podle důležitosti. Následně by se diagram vyhodnotil a převedl do Paretova grafu. [35]

4.3 Dotazníkové šetření

Autorčinou inspirací pro provedení dotazníkového šetření bylo prozkoumat, jak jsou služby certifikačních orgánů vnímány jejich klienty, ověřit si jejich spokojenost se zavedenými postupy identifikace požadavků a s jejich plněním. S certifikačními službami je úzce spjaté také chápání norem ISO manažery kvality, které by mohlo být ovlivněno délkou vykonávání pracovní pozice, spokojenost a představy klientů o službách externích poradců a auditorů certifikačního orgánu. Hlavním výstupem šetření budou náměty na zlepšení původního návrhu postupu pro modelování VoC.

Dotazník byl rozdělen do 4 oblastí:

- Normy a jejich srozumitelnost
- Dotazník pro nabídku certifikace
- Certifikační orgán
- Lidé kolem certifikace

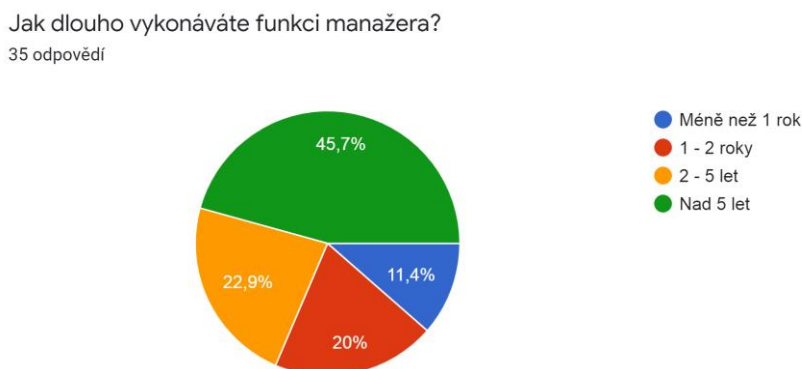
Hlavním vzorkem pro šetření byli klienti NQA CZ s.r.o., jejichž péči má na starost autorka práce. Ze svých cca 150 klientů vybrala náhodně přibližně 80 klientů, které oslovila prostřednictvím e-mailu a následně telefonicky. Pro sběr hodnocení si určila období mezi 12.-30. srpnem 2021. Cílem bylo získat alespoň 30 reakcí. Tato hranice vyplynula z doporučení od Viléma Patloky na konferenci o podnikání. [26] Klienti byli autorkou dopředu informováni o anonymitě účasti v šetření. V důsledku probíhajících dovolených se podařilo ke dni 20.8.2021 získat pouze 4 odpovědi. Z toho 2 byly vyplněny ve stejný den, kdy byly dotazníky rozeslány (12.8.2021). Autorka se proto rozhodla zapojit do vyplňování prostřednictvím telefonního rozhovoru včetně zapojení jejích konzultantů, kteří zajišťovali vyplnění během konzultací a auditů. S telefonování autorka začala 21.08.2021 a do konce srpna se nakonec podařilo získat 12 odpovědí (včetně prvních 4). Vzhledem k tomu, že stanovené hranice nebylo dosaženo, byla nucena prodloužit období pro vyplnění do 30.9.2021. K tomuto dni se nakonec podařilo získat 35 odpovědí.

4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Jak plyne z odborné literatury, dotazník by neměl být příliš rozsáhlý, ani složitý. Jeho vyplnění by mělo být jednoduché a časově nenáročné. Každá otázka v dotazníku musí být sestrojena tak, aby výsledky z odpovědí byly pro tazatele jasné a účinné.

Otázka č. 1: Jak dlouho vykonáváte funkci manažera kvality?

V dotazníku byla otázka zařazena samostatně (na úvod, mimo hlavní oblasti dotazníku, viz text výše). Výsledky jsou zobrazeny na Obrázek 30.



Obrázek 30: Výsledky otázky č. 1 z dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Podle grafu je patrné, že procentuálně 45,7 % (numericky 16) respondentů je ve funkci manažera kvality déle jak 5 let, 8 respondentů je ve funkci 2-5 let. V délce 1-2 roky ve funkci manažera působí 7 respondentů, 4 respondenti jsou ve funkci nováčky (méně než 1 rok). Sama o sobě nám otázka moc informací neříká. Jak bylo vysvětleno v návrhu dotazníku, použita byla pro zjištění, zda délka ve funkci manažera může mít vliv na porozumění norem.

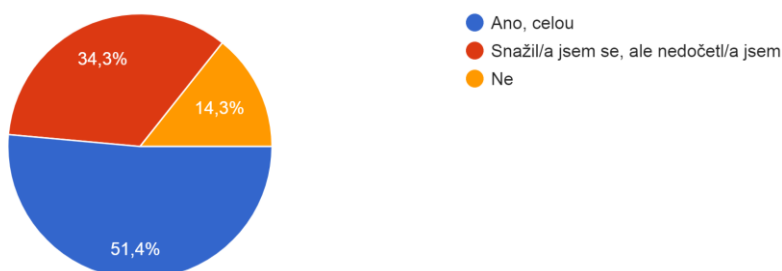
NORMY A JEJICH SROZUMITELNOST

Od otázek č. 2 a 3 autorka očekávala zjištění, zda byli respondenti při nejmenším ochotni se s normou seznámit, jestli ji někdy četli a jak porozuměli jejímu textu. Otázky zařadila do dotazníkového šetření pro značné vlastní zkušenosti s neopomenutelným množstvím manažerů kvality neznalých požadavků normy. Někteří se ji dokonce nikdy nesnažili přečíst nebo ji nedočetli celou. Veškeré informace jim byly předány od předchůdců nebo poradců. Jak jsou na tom oslovení respondenti je zřejmé z výsledků na Obrázek 31 a Obrázek 32.

Otázka č. 2: Přečetl/a jste už někdy některou z norem ISO?

Přečetl/a jste už některou z norem ISO?

35 odpovědí



Obrázek 31: Otázka č.2 - přečetl/a jste už některou z norem ISO?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 3: Porozuměl/a jste zcela jasně textu normy?

Porozuměl/a jste zcela jasně textu normy?

35 odpovědí



Obrázek 32: Otázka č. 3 - Porozuměl/a jste zcela jasně textu normy?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z 35 oslovených respondentů jich 18 přečetlo normu celou. Z toho 13 jich je ve funkci déle jak 5 let, 3 jsou v kategorii 2-5 let, 2 v kategorii 1-2 roky a 1 v kategorii méně jak 1 rok. Dobrým znamením je, že i někteří nováčci v pozici manažera kvality se snaží o pochopení normy. O to víc je obdivuhodné, že normu přečetli opravdu celou. Devět respondentů, kteří přečetli normu celou uvedlo, že s některými pasážemi normy měli problémy. Čtyři respondenti s jejím textem neměli žádný problém a dva z nich měli naopak problémy větší. Velice zajímavé bylo zjištění kdy jeden z respondentů normu sice nedočel, ale s jejím textem neměl žádné problémy. To mohl způsobit fakt, že normu znal od někud jinud a její čtení mu přišlo zbytečné.

Výstupy oblasti normy a jejich srozumitelnost:

Výstupem z této oblasti je, že většina respondentů neměla problém normě porozumět, ačkoliv přiznávají, že některé pasáže byly obtížnější. Výsledky, které můžete vidět v příloze pod číslem 5 totiž ukázaly, že 23 z 35 respondentů buď úplně nebo částečně porozuměli textu normy. Zbýlých 13 uvedlo, že spíše NE, nebo vůbec ne. „Dobrym“ znamením je, že normu vůbec nepochopili pouze 4 respondenti, mající praxi v oboru kratší jak 1 rok. Osm respondentů, kteří jsou v praxi déle jak rok a označili odpověď spíše NE při rozhovoru uvedlo, že normu třeba vůbec nedočetli, nebo si nepochopené dostudovali jím příjemnějším způsobem (od předchůdce, poradce či ze školení). Dá se říci, že ačkoliv začínající manažer kvality nemusí zcela jasně pochopit text normy, pravděpodobně to může být způsobeno nedostatečnými vědomostmi z oblasti managementu a neznalostí jeho jazyka. Autorka proto oblast uzavírá tak, že ačkoliv jsou normy psány v těžším jazyce, jsou spíše srozumitelné. Nepochopení systému bude pravděpodobně způsobeno nedostatečným vysvětlením systému v praxi. S tím by měly pomoci konzultace u klienta, které by vykonával odborný poradce schopný systém klientovi řádně vysvětlit a pomoci s jeho zavedením.

Dotazník pro nabídku certifikace

Otázka č. 4: Pro sestavení nabídky certifikace jste vyplňovali dotazník (sami nebo s asistencí).

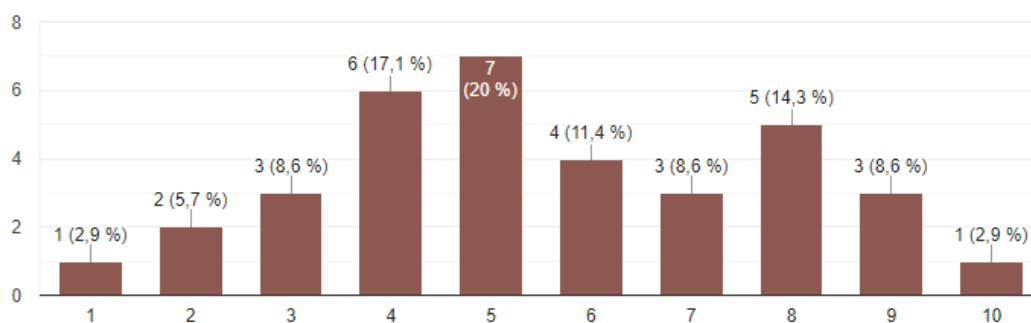
Označte, jak byl dotazník pro vás složitý/srozumitelný?

Z otázky mělo vyplynout hodnocení složitosti dotazníku pro sestavení nabídky. To souvisí s tím, zda jsou schopni jej vyplnit sami nebo potřebují asistenci. S tímto tématem souvisí také otázka č. 5.

Pro sestavení nabídky certifikace jste vyplňovali dotazník (sami nebo s asistencí). Označte, jak byl dotazník pro vás složitý/srozumitelný:



35 odpovědí



Obrázek 33: Otázka č. 4- Složitost dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Spokojenost se srozumitelností je dle Obrázek 33 poměrně nízká. Dotazník na klienty působí více nesrozumitelně. Z metodiky NPS, která slouží k měření celkové spokojenosti. NPS používá pro měření interval hodnot od -100 do +100 kdy +100 je naprostá spokojenost, +50 je menší spokojenost, 0 je neutrální, záporné hodnoty značí míru nespokojenosti. Autorka použila rozsah hodnocení 0–10, kdy 10 značí spokojenost, 5 je neutrální a 0 značí nespokojenost. Za dobré hodnocení považuje čísla 8 až 10. Podle grafu celkem 74,3 % (26) respondentů hodnotilo srozumitelnost hodnotou 1-7. Zbylým 25,7 % (9) respondentů se dotazník zdá být srozumitelný. Abychom určili, co je největším kamenem úrazu u dotazníku, musíme vyhodnotit otázku č. 5, která nám prozradí, proč klienti hodnotili srozumitelnost tak, jak ji hodnotili.

Otázka č.5: Stručně popište důvod Vašeho hodnocení z předchozího bodu (např. otázky byly příliš dlouhé, nesrozumitelné, nerozuměl jsem, co po mně chcete atd.)

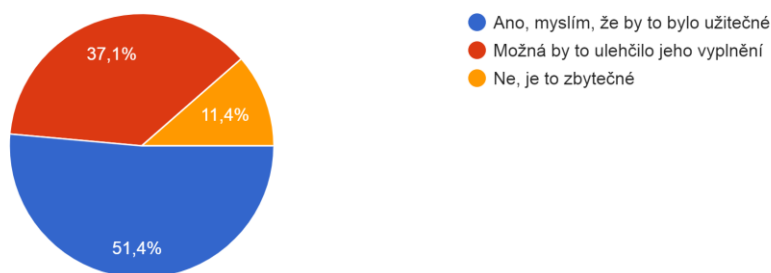
Účelem otázky je odůvodnění předchozího hodnocení. Respondenti zde měli blíže specifikovat, co činí dotazník (ne)srozumitelným.

Otázka byla otevřená což způsobilo nahromadění většího množství odlišných odpovědí. Výsledky není možné prezentovat pomocí grafu. Autorka analýzu odpovědí provedla tak, že si stáhla soubor s odpověďmi ve formátu „.xlsx“. V souboru každou z odpovědí přečetla a barevně si rozlišila ty odpovědi, které si byly podobné. Díky tomu byla schopná určit, že nejčastější příčinou jejich nespokojenosti je anglický jazyk, kterým je dotazník psaný. U klientů, kterým vyplňovali dotazník předchůdci současných manažerů, byl dotazník k dispozici pro nahlédnutí. Celkový výsledek tohoto třídění bude k nahlédnutí v příloze č. 6. Slovně můžeme vyjádřit, že jazyk způsoboval nesrozumitelnost u 13 respondentů, pěti dělala problém délka dotazníku. U 4 byly zjištěny oba zmíněné faktory. Zbylých 12 odpovědí obsahovalo poznámky jako: „někdo s námi dotazník vyplnil“, „neměli jsme s tím problém“, neodpověděli nic, případně již zmíněné „dotazník vyplňoval předchůdce“.

Otázka č. 5: Myslíte si, že by bylo vhodné otázky v dotazníku blíže specifikovat formou „poznámek pod čarou“?

Autorčiným očekáváním bylo zjistit užitečnost úprav dotazníku (např. překladem) nebo jednotlivé dotazy specifikovat formou tak říkajíc „poznámek pod čarou“. Výsledky jsou zobrazeny na Obrázek 34

Myslíte si, že by bylo vhodné otázky v dotazníku blíže specifikovat formou „poznámek pod čarou“?
35 odpovědí



Obrázek 34: Otázka č. 5 – Specifikace otázek v dotazníku

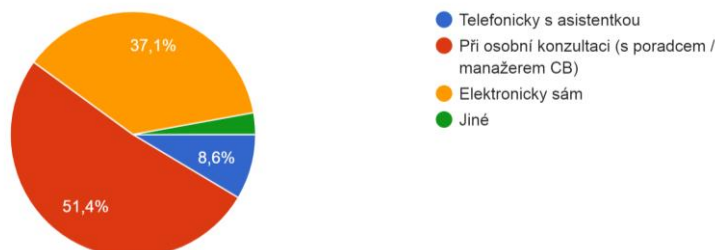
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Do této otázky autorka zahrnovala i případný překlad dotazníku a jak očekávala, 51,4 % respondentů si myslí, že by vysvětlivky, případně překlad, určitě byly užitečné, 37,1 % si myslí, že by to bylo pravděpodobně užitečné a 11,4 % to považuje za zbytečnost. Zkráceně řečeno by se mělo překlada dotazníku přikládat větší důležitost. Případně vysvětlit otázky za pomoci vložených poznámek. Jak však kolegyně Ing. Zavadilová zmínila, je velice těžké dotazník překládat, neboť za jeden rok dojde k několika revizím dotazníku a opakovaný překlad téměř 20 stránek by byl velice komplikovaný. Proto by bylo vhodnější využívat poznámky, případně s klienty dotazník vyplňovat při konzultaci.

Otázka č. 6: Jaký způsob vyplnění dotazníku upřednostňujete (či byste upřednostnil po předchozích zkušenostech s vyplňováním)?

Otázka měla pomoci získat informace, jaký způsob vyplnění dotazníku je pro klienty nejvíce atraktivní a přijatelný. Výsledek bude použit v novém postupu modelování VoC.

Jaký způsob vyplnění dotazníku upřednostňujete (či byste upřednostnil po předchozích zkušenostech s vyplňováním)?
35 odpovědí



*Obrázek 35: Otázka č. 6 - Způsob vyplnění dotazníku
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

Obrázek 35 odhaluje, že 51,4 % respondentů upřednostňuje vyplnění při osobní konzultaci a 37,1 % preferuje vyplnění elektronicky sami. Telefonické vyplnění dotazníku preferuje pouze 8,6 % což je velice zajímavé, protože po telefonu v současné době probíhá 90 % vyplněných dotazníků. Díky tomu autorka dochází k závěru, že by se to mělo změnit a měl by se dotazník upravit tak, aby bylo pro klienta jednodušší jej vyplnit, případně by jej měli vyplňovat osobně s konzultanty.

Otázka č. 7 Pokud jste v předchozí otázce zvolili „Jiné“, prosím, uveďte:

Dotaz mířen na specifikaci předchozí otázky v případě, že by klienti měli jiné návrhy na formu vyplnění dotazníku. Očekáváním bylo, že by nám klienti mohli představit z externího prostředí nové a inovativní způsoby vyplňování dotazníků.

Pokud jste v předchozí otázce zvolili "Jiné", prosím, uveďte:

1 odpověď

Nejlépe sám, pokud bych nepochopil, upřednostním spíše rychlé vyplnění po telefonu než při osobní konzultaci

*Obrázek 36: Otázka č. 7 - Specifikace odpovědi "jiné" v předchozí otázce
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

Za zajímavé považuje autorka fakt, že v předchozí otázce odpověděl „jiné“ pouze jeden z respondentů, viz Obrázek 36 a jako náhradní řešení uvedl, že nejlépe by jej vyplňoval sám a

v případě, že by něco nepochopil, spíše by se přiklonil k vyplnění po telefonu než k osobní konzultaci. Důvodem k tomu je rychlost. V případě, že bude vyplňovat dotazník a nebude rozumět pár otázkám, zbytečně by kvůli osobní konzultaci neposouval vyplnění na neurčito, tedy do termínu dohodnutého s konzultantem. Za předpokladu, že se do kanceláře NQA ihned dovolá, je pro něj telefonická konzultace tím přijatelnějším řešením. Autorku výsledky této otázky zklamala, protože doufala v získání určitých inovativních řešení, která by v NQA mohli začít používat.

Otázka č. 8: Co říkáte na „nápad“, vyplňování dotazníku formou digitální hry?

Odlehčující otázka. Výsledkem měl být námět na nový způsob vyplňování dotazníků certifikačních orgánů.

Co říkáte na „nápad“, vyplňování dotazníku formou digitální hry?

35 odpovědí



Obrázek 37: Otázka č. 8 - Digitální hra

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Výsledkem bylo, že polovinu respondentů tato metoda dotazníku nikdy nenapadla. To však nevylučuje fakt, že je to zajímavá myšlenka. 17,1 % respondentů by s tím nemělo problém za předpokladu, že by uspořili nějaký čas. 14,3 % si myslí, že na to nemají dostatek času a 14,3 % zase, že je to zajímavé. Dokonce i odpověď týkající se pochybností o profesionalitě metody zazněla.

Výstupy oblasti dotazník pro sestavení nabídky certifikace:

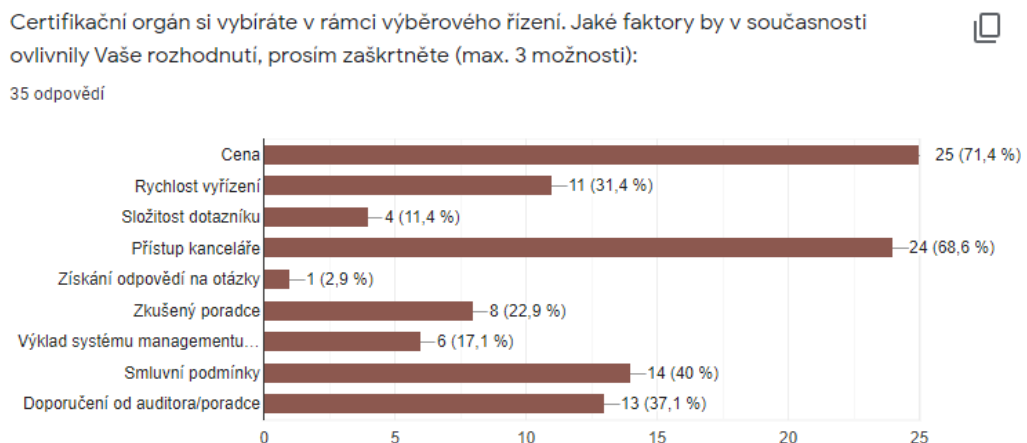
Autorka došlo k závěru, že by bylo vhodné dotazník doplnit o stručné poznámky vysvětlující obtížnější dotazy, aby je klienti pochopili správně a rychle. Rovněž je třeba zredukovat jeho délku. Jak už bylo uvedeno výše, NQA na tomto problému už pracovat začalo. Z původní dlouhé verze vytvořili několik kratších, které obsahují různé kombinace částí dotazníků vztahujících se k jednotlivým normám (např. dotazník pro ISO 9001, dotazník pro ISO 14001,

dotazník pro ISO 9001 + 14001 a další). Celkem takových verzí mají prozatím 9 a v případě, že by klient poptával normy, pro které dotazník připravený není, vytvoří si jej dodatečně a vloží mezi ostatní. Jako způsob vyplnění dotazníku by mělo být zajištěno četnější osobní stýkání s klienty a zajištění vyplnění dotazníku během tohoto setkání. Digitální hru autorka považuje za velice zajímavou a možnou alternativu dotazníku, kterou se však z důvodu rozmanitosti v dalším textu práce nebude zabývat.

Certifikační orgán

Otázka č. 9: Certifikační orgán si vybíráte v rámci výběrového řízení. Jaké faktory by v současnosti ovlivnily Vaše rozhodnutí, prosím zaškrtněte (max. 3 možnosti):

Rozhodování klientů o využití certifikačních služeb je ovlivňováno mnoha faktory. Do otázky autorka uvedla ty, s kterými se setkává nejčastěji. Na základě získaného výsledku očekávala určení těch nejdůležitějších faktorů, které následně využije v rámci modelování VoC prostřednictvím CTQ analýzy a Ishikawa diagramu.



Obrázek 38: Otázka č. 8 - faktory ovlivňující rozhodování

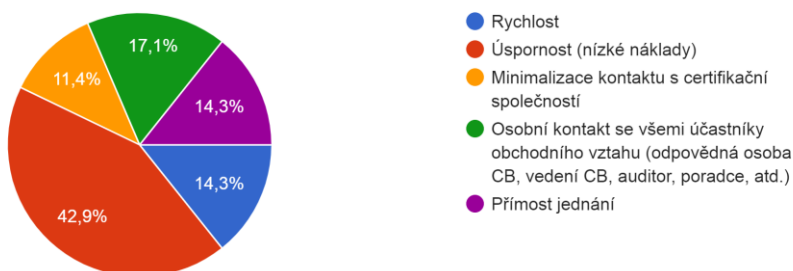
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Vzhledem k tomu, že klienti měli vybírat tři odpovědi, dávají procenta dohromady více jak 100 %. Z výsledků šetření viz Obrázek 38 vzešlo, že nejčastějšími faktory jsou z 71,4 % cena, 68,6 % přístup kanceláře, 40 % smluvní podmínky, 37,1 % doporučení auditora/poradce. Na nižších úrovních to je 22,9 % zkušenost poradce, 17,1 % výklad managementu poradcem a z 2,9 % získání odpovědí (tím bylo myšleno dovysvětlení systému managementu).

Otázka č. 10: Co nejvíce oceníte při jednání s certifikační společností při sestavování nabídky?

Základ a účel otázky je shodným s předchozí otázkou.

Co nejvíce oceníte při jednání s certifikační společností při sestavování nabídky?
35 odpovědí



*Obrázek 39: Otázka č. 10 - co nejvíce oceníte při sestavení nabídky
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

Výsledky na Obrázek 39 potvrdily, že nejvíce oceňovaným faktorem je úspornost a nízké náklady na certifikaci. Vzhledem k současné době to není žádným překvapením. Avšak s ohledem na kvanta odpovědí spojených s penězi autorka konstatuje, že pokud by měla dotazníkové šetření dělat znovu, s největší pravděpodobností by cenu z výběru vyjmula a uvažovala pouze ostatní uvedené faktory. Úspornost ve výsledku šetření získala 42,9 % hlasů. Až dlouho za cenou je 17,1 % pro osobní kontakt se všemi účastníky certifikace, 14,3 % pro rychlost řešení a 14,3 % respondentů hlasovalo pro přímost jednání a 11,4 % minimalizaci kontaktu s certifikační společností.

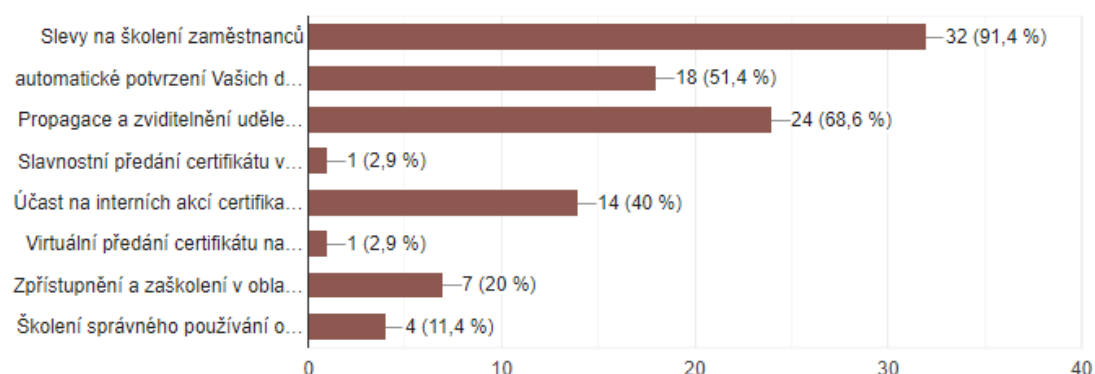
Otázka č. 11: Jaké doprovodné služby by Vás, při uzavření obchodního partnerství, potěšily/zaujaly? (vyberte 3 možnosti)

Hlavním účelem bylo zjistit, jaké z následných služeb NQA jsou klienty vnímány pozitivně. Výsledek by měl napomoci zajistit maximální péči právě nejvíce preferovaným službám. Důvodem je především neustálé zlepšování služeb certifikačního orgánu. Výsledky jsou zobrazeny na následující straně viz Obrázek 40.

Jaké doprovodné služby by Vás, při uzavření obchodního partnerství, potěšily/zaujaly?
(vyberte 3 možnosti)



35 odpovědí



Obrázek 40: Otázka č. 11 - Doprovodné služby

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Nejvíce oceňovanou následnou službu v podobě slev na školení zaměstnanců. Odpověď zvolilo celkem 91,4 % respondentů. Dalším, pro klienty zajímavým návrhem je propagace a zviditelnění certifikátu dané společnosti na sociálních sítích certifikačního orgánu, která získala 68,6 % respondentů. Třetí pozici na pomyslném žebříčku získalo automatické potvrzení o certifikaci obchodním partnerům dané společnosti a to z 51,4 % respondentů. Čtvrtou příčku obsadila účast na interních akcích NQA (40 %), pátou získalo zpřístupnění a zaškolení v oblasti interního systému NQA (20 %), předposlední s 11,4 % obsadilo školení správného používání certifikačních známek a o poslední místo se dělí s 2,9 % slavnostní předání certifikátu a virtuální předání certifikátu.

Výstupy oblasti zaměřené na certifikační orgán:

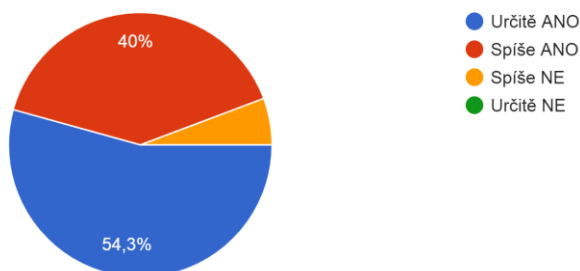
Výstupem oblasti jsou určené, z pohledu klienta, nejdůležitější faktory působící na jejich rozhodnutí. Mezi ně patří cena, přístup kanceláře, smluvní podmínky, doporučení od auditora nebo poradce a rychlost jednání. Teoreticky se dá konstatovat, že další otázka toto tvrzení jen potvrdila. Autorka by proto doporučila se co nejvíce snažit snížit náklady, aby byla cena pro klienty přijatelná, zvýšit zájem kanceláře o klienty, přizpůsobit smluvní podmínky každému klientovi zcela individuálně, spolupracovat s auditory a poradci a jednat co nejrychleji je to možné. Dalším doporučením je vymýšlet a nabízet nové způsoby slev (např. na školení zaměstnanců), propagovat klienty na sociálních sítích LinkedIn, informovat obchodní partnery klientů o jejich úspěšném složení certifikačního auditu a zvát klienty na zákaznické dny NQA zdarma.

Zúčastněné strany certifikace

Otázka č. 12: V případě využití poradce, ocenili byste výklad „polopaticky“ od poradce?

U této otázky autorka předpokládá odsouhlasení polopatického výkladu systému managementu. Účelem otázky je prakticky potvrdit autorčin subjektivního názoru.

V případě využití poradce, ocenili byste výklad „polopatisticky“ od poradce?
35 odpovědí



*Obrázek 41: Otázka č. 12 - polopatické vysvětlení od poradce
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

Předpoklady byly vyplněny. Otázka autorku utvrdila v tom, že klienti preferují spíše laičtější výklad systému od poradce, než odborné školení.

Otázka č. 13: Role poradce je velmi důležitá jak z hlediska Vás (klienta), tak z hlediska certifikačního orgánu. Máte-li představu, napište „volným textem“, jak byste si představovali „ideální službu“ poradce tak, abyste dosáhli svého cíle k Vaší spokojenosti, tzn. Uzavření smlouvy a provedení certifikace.

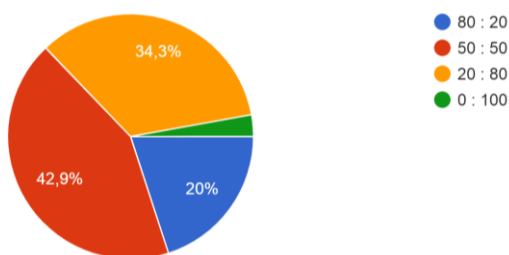
Očekáváním bylo zjistit, jaké jsou představy klientů certifikačního orgánu, o „ideální službě“ poradce a na základě toho se snažit přizpůsobovat konzultace s klienty ucházející se o vstup mezi certifikované společnosti. Dalším předpokladem je, že klienti nemají se službami certifikačních orgánů a konzultantů moc zkušeností. Mělo by to pomoci zvýšit jejich spokojenost s poskytnutými službami, za které si platí.

Stejně jako u otázky č. 5, i tady nebude autorka zmiňovat jednotlivé odpovědi klientů. Všechny odpovědi čtenáři najdou v příloze pod č. 6. Stručně lze výsledky popsat tak, že většina klientů se shodla na pravidelném poskytování odborných konzultací včetně seznámení klienta krok po kroku s celým systémem managementu a případně na zajištění interních auditů z pozice interního auditora (nemají-li svého interního auditora).

Otázka č. 14: Jaký poměr spolupráce mezi Vámi a poradcem si představujete? (poměry jsou uváděny v %; klient : poradce)

Poměr zapojení klienta a poradce při implementaci systému a v průběhu jeho dlouhodobého udržování. Výsledek by mohl naznačit, jak moc by se měli poradci při zavádění a udržování systémů klientů angažovat.

Jaký poměr spolupráce mezi Vámi a poradcem si představujete? (poměry jsou uváděny v %; klient : poradce)
35 odpovědí



Obrázek 42: Otázka č. 14 - poměr spolupráce klienta a poradce

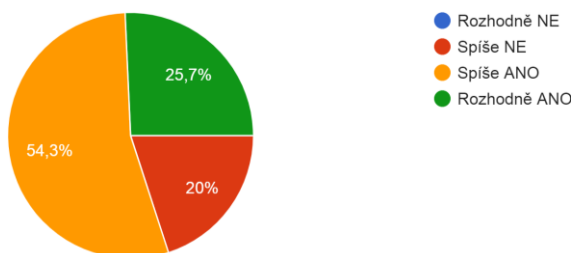
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dle výsledků na Obrázek 42 si klienti nejčastěji představují poměr 50:50 (celkem 42,9 % respondentů). 34,3 % si myslí, že by měl poradce udělat většinu práce za ně (především proto, že jej platí rádoby navíc). Jen 20 % souhlasí s poměrem 80:20. Příjemným zjištěním je pro autorku fakt, že nikdo nepožaduje 100 % zapojení poradce.

Otázka č. 15: Při uzavírání smlouvy pro (re)certifikaci je Vám přidělen auditor. Ocenili byste možnost ovlivnit výběr auditora tak, že certifikační společnost Vám předloží seznam možných auditorů včetně uvedených referencí auditora a s ním spojených nákladů?

Výsledky této otázky jsou graficky zobrazeny na Obrázek 43.

Při uzavírání smlouvy pro (re)certifikaci je Vám přidělen auditor. Ocenili byste možnost ovlivnit výběr auditora tak, že certifikační společnost Vám...ých referencí auditora a s ním spojených nákladů?
35 odpovědí



Obrázek 43: Otázka č. 15 - Výběr auditora při uzavírání smlouvy

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z 54,3 % berou klienti tuto možnost jako spíše dobrou a přiklonili by se k ní. 25,7 % si stojí za tím, že by to tak opravdu mělo fungovat. Při rozhovoru se autorka snažila od klientů dostat argumenty pro jejich odpověď. Nejčastějšími bylo, že by rádi dopředu věděli, kdo jim bude auditu provádět. Možnost výběru auditora by jim dala šanci vybrat si toho, kdo jim bude alespoň částečně sympatický. Z hlediska GDPR by to však byl velice složitý proces, neboť by zveřejnění základních informací o auditorech museli všichni souhlasit. 20 % respondentů, kteří by o výběr auditora neměli zájem, autorce svou odpověď demonstrovali tím, že certifikační orgán nejlépe ví, který auditor se pro dotyčného klienta hodí nejvíce, a to jak z hlediska nákladnosti, tak z hlediska kvalifikace a sympatií.

Výstup oblasti zainteresovaných osob certifikace

Klienti začínající se systémy řízení ve svém podniku nejvíce upřednostňují využití poradce, který by jim polopaticky vysvětlil, co to systém řízení je, jak jej zavést a provedl je krok po kroku celým certifikačním procesem a systémem managementu. Spolupráce by měla probíhat formou kooperace, nejlépe v poměru 20% poradce a 80% klient. Pokud by to bylo možné, bylo by zajímavé si od auditorů zajistit souhlasy se zveřejněním základních informací (jméno, vzdělání, záliby), jež by byly součástí plánování certifikačního auditu. Z tohoto katalogu by si pak klienti mohli vybírat auditory, aniž by nebyl porušen zákon č. 110/2019 Sb. zákon o zpracování osobních údajů. Výhodou může být, když klient některého z nabízených auditorů zná. Mohlo by to podpořit jeho rozhodnutí o certifikaci právě u daného certifikačního orgánu.

4.4 Revidovaný postup modelování hlasu zákazníka

Rezultát dotazníkového šetření a informace od obchodních partnerů během konzultací přiměl autorku práce k tomu, aby přehodnotila svůj původní návrh a model modifikovala. Z původního modelu ponechala rozdělení modelu do tří hlavních etap. Diference nastává v jejich členění na dílčí kroky, které byly přestavěny a doplněny. Výsledkem je, že revidovaný model má 11 dílčích kroků, přičemž původní měl kroků pouze 7. Celkem 4 kroky byly doplněny. Výsledkem je revidovaný model identifikace VoC:

- **Etapa 1: Pre-auditní identifikace**

Etapa otevírající proces identifikace požadavků klientů certifikačního orgánu. Skládá se ze tří dílčích kroků:

- Krok modelování VoC č. 1 – první kontakt s klientem (vč. vyplnění dotazníku pro nabídku). Provede pracovník kanceláře certifikačního orgánu, odpovědný za průběh zakázky.
- Krok modelování VoC č. 2 – osobní návštěva poradce u klienta. Prvkem konzultace bude ověření zjištěných požadavků a potřeb kanceláří, standardní ověření současného stavu klienta a identifikace skrytých (vyplnění pomocného checklistu).
- Krok modelování VoC č. 3 - krok sumarizace zjištěných požadavků z etapy 1 a jejich postoupení auditorovi. Spolu s vyplněným checklistem od poradce bude předán i vyplněný dotazník k nabídce, Work Order, šablona zprávy z auditu a objednávka auditu.

- **Etapa 2: Identifikace během auditu**

Navazuje na první etapu a jejími dílčími kroky jsou:

- Krok modelování VoC č. 4 – pozorování během auditu bude probíhat v režii auditora. Mimo standardní průběh auditu navrhuje činnosti auditora rozšířit o ověření již identifikovaných požadavků a potřeb, případně jejich doplnění v již zmiňovaném checklistu. Samozřejmostí by bylo rozšíření samotné délky auditu alespoň o hodinu.

- Krok modelování VoC č. 5 - sestavení CTQ modelu by bylo provedeno odpovědným pracovníkem certifikačního orgánu na zakázku po obdržení kompletního checklistu. Jednalo by se čistě o požadavky daného zákazníka.
- Krok modelování VoC č. 6 – doplnění výsledků z CTQ do Ishikawa diagramu. Ishikawa diagram by byl tvořen pro celé sektory (např. stavebnictví, papírenství, tiskařství atd.). Cílem je, abychom měli monitorovány všechny primární i speciální požadavky klientů z daného sektoru.
- Krok modelování VoC č. 7 - krok postoupení zjištění z etapy 2 (vč. zjištění z etapy 1) zpět kanceláři, klientovi a centrále. Zahrnuje odevzdání zprávy z auditu, doplněného checklistu poradce/auditora, zjištění z auditu (OFI, neshody, další doporučení)

- **Etapa 3: Po-auditní identifikace**

Realizována pracovníkem CO, odpovědným za danou zakázku, včetně organizace společného hodnocení Ishikawa diagramu s obchodními partnery.

- Krok modelování VoC č. 8 – sběr a vyhodnocení zpětné vazby. Pomocí dotazníkového šetření spokojenosti (např. prostřednictvím aplikace „Forms“ od Microsoftu, nebo aplikace „Formuláře“ od Google) a jejich vyhodnocení.
- Krok modelování VoC č. 9 – realizace individuálních konzultací se všemi nespokojenými klienty v důsledku obdržení špatného hodnocení (porušení stanovených KPI) včetně navržení a přijetí nápravných opatření.
- Krok modelování VoC č. 10. – seznámení obchodních partnerů s výsledným Ishikawa diagramem a společné vyhodnocení.
- Krok modelování VoC č. 11 – doplňkový krok postoupení identifikovaných požadavků pro verifikaci v dalším roce před zahájením procesu plánování auditu. Případně by se mohly využít pro předpoklady dalších potenciálních klientů daného sektoru.

Aby autorka předešla opakování již popsaných kroků, rozhodla se konkrétně popsat pouze revidované a doplněné dílčí kroky. Aby však byl model úplný, rozhodla se je minimálně zmínit v takovém pořadí, které během revize určila.

V závěru kapitoly, na Obrázek 45, bude zobrazen celkový model identifikace zákazníků certifikačních orgánů.

4.4.1 Krok modelování VoC č. 1 – První kontakt s klientem

Kongruentní s krokem modelování VoC č. 1 původního modelu (viz str. 83).

4.4.2 Krok modelování VoC č. 2 – Konzultace poradce u klienta

Mimo popis shodný s krokem modelování VoC č. 2 původního modelu (viz str. 85) bude krok doplněn o doporučení vyplnit v průběhu konzultace checklist obsahující dotazy vztahující se ke třem hlavním oblastem služeb certifikačního orgánu. Jde o konzultace, nabídku a audit, které jsou autorkou považovány za klíčové veličiny služeb mající značný vliv na rozhodování potenciálních a spokojenost stávajících klientů.

Konzultace

Dotazy navržené autorkou práce, týkající se samotného konzultanta:

1. *Jaký přístup poradce vyžadujete?* – jak má být jeho postoj k zaměstnancům (má být spíše ofenzivní, shovívavý, má zaměstnance aktivně zapojovat do přípravy na audit či nikoliv atd.). Pro někoho může být podstatné, zda má poradce dodržovat nějaký Dress Code.
2. *Jaký je současný stav systému?* – Stav systému, který je možné ověřit prostřednictvím GAP analýzy atp.
3. *Jaká je míra porozumění manažera systému s normami?* – Vyplyne z rozhovoru, v případě potřeby nabídnout školení.
4. *Jak dlouhé by měly být konzultace?*
5. V případě školení: *Kolik zaměstnanců bude proškolen?*

Nabídka

Dotazy užitečné k doplnění (specifikaci) nabídky.

1. *Co všechno klient od certifikační společnosti očekává a požaduje?* – které normy a proč (je požadovaná norma vhodná s ohledem na potřeby a požadavky klienta nebo by pro ně jiná norma byla výhodnější?).
2. *Termín uzavření výběrového řízení?*

3. *Jaké jsou pro klienta přijatelné ceny?* – Může být určeno intervalem např. 10 - 20 tisíc atp. Pro zjištění finančního stavu společnosti se dá využít již zmiňovaná webová platforma MERK (merk.cz).
4. *Kdy chtějí certifikaci provést / kdy může být certifikace provedena?* – Pokud nemají zavedený systém a teprve se chystají jej zavádět, nemohlo by dojít k certifikaci příští měsíc, protože hraniční limit je min. tři měsíce od zavedení systému managementu. Pokud plánují zavádět systém v listopadu 2021, budou připraveni na certifikaci nejdříve v únoru 2022.

Audit

1. *Jaký přístup auditora vyžadujete?* – jeho postoj k zaměstnancům, např. má být ofenzivní, shovívavý, má zaměstnance aktivně zapojovat (více než je třeba) či nikoliv atd. Pro někoho může být podstatné, zda má auditor dodržovat nějaký Dress Code.
2. *Jaká míra kontaktu, s CO, je pro Vás přiměřená?* – Myšleno z hlediska, zda jim vyhovuje, pokud budou certifikačním orgánem kontaktováni v průběhu roku za účelem nabídnout pomoc/radu, nebo naopak chtějí kontakt s certifikační společností minimalizovat, aby měli dostatečný prostor na práci a udržování svého systému.
3. *Jaké služby od certifikační společnosti vyžadujete?* – Může se jednat o požadavky na osobní návštěvy, školení, propagaci na sociálních sítích, dodávání aktuálních informací v oblasti systému managementu atd.
4. *Jaký je jejich zájem na certifikaci? Mají ji kvůli certifikátu (pouze kvůli papíru), nebo chtějí svůj systém opravdu zlepšit a udržovat za účelem zvýšení efektivnosti?* – Otázka by sloužila k určení, jak přísné má být hodnocení jejich systému. To by mohlo mít vliv na výběr auditora, neboť někteří jsou mírnější v hodnocení, někteří jsou velice přísní. Jednoho klienta vyděsí přísný auditor, někdo je zase nespokojen s auditorem, který během návštěvy neobjevil jedině doporučení na zlepšení systému.

4.4.3 Krok modelování VoC č. 3 – Sumarizace zjištěných požadavků z kroku 1 a 2 a předání auditorovi

První z doplněných kroků modelu. Jeho cílem je předat zjištění a údaje o klientovi z etapy 1 auditorovi. Jednalo by se nejen o dotazník k nabídce a checklist od poradce, ale také o objednávku auditu, tzv. Work Order (detailní popis objednávaných prací u klienta včetně

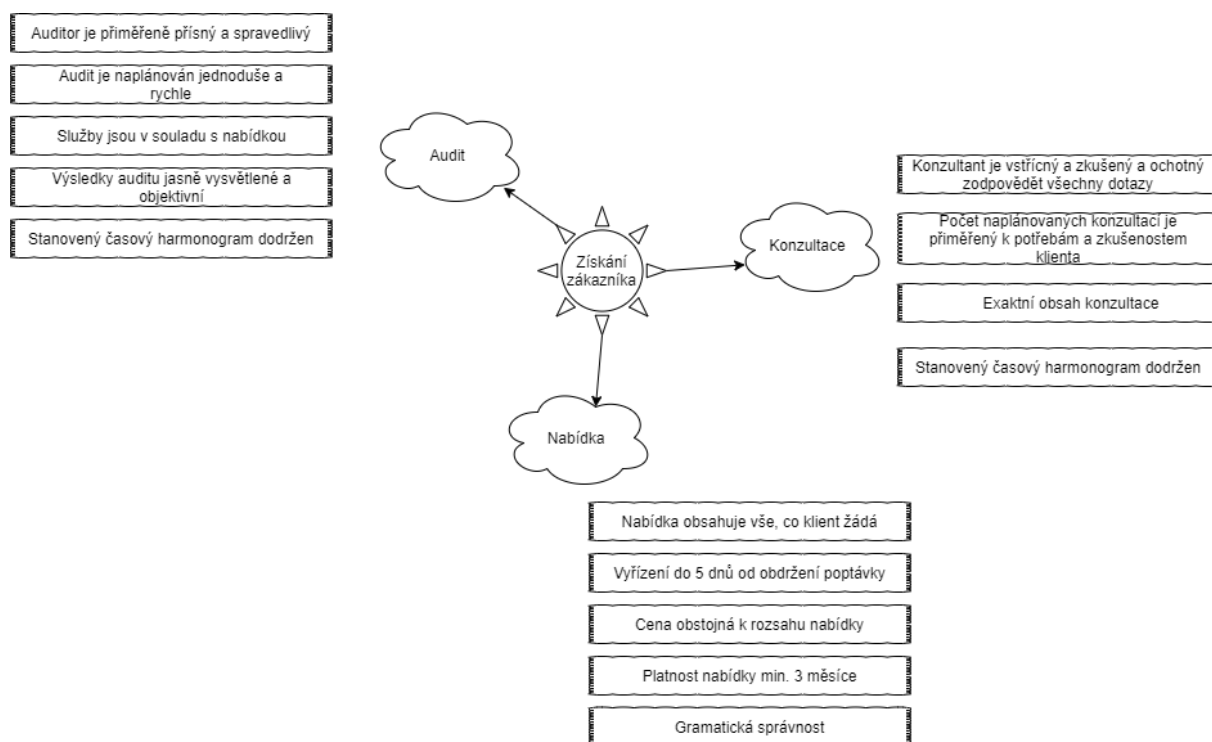
termínů a rozsahu auditu) a šablony pro zpracování závěrečné zprávy z auditu. Úkolem auditora bude nejen provést samotný audit systému, ale také verifikovat požadavky a potřeby uvedené v checklistu a případně je upravit nebo doplnit. Dotazník i checklist předá zpět kanceláři, spolu se zprávou z auditu. Samozřejmostí u tohoto kroku je rozšíření délky auditu alespoň o hodinu, aby měl auditor dostatek času provést kvalitní ověření systému včetně ověření a doplnění požadavků a potřeb klienta.

4.4.4 Krok modelování VoC č. 4 - Pozorování během auditu

Totožný s krokem modelování VoC č. 5 původního modelu (viz str. 89). Standardní postup auditu byl doplněn o verifikaci checklistu poradce a jeho případné doplnění.

4.4.5 Krok modelování VoC č. 5 – Sestavení CTQ modelu zákazníka

Opravený krok modelování VoC č. 3 původního modelu (viz str. 86). Příkladný CTQ model získání zákazníka byl vytvořený pouze za účelem ilustračního obrázku a byl pojat více obecně. Na základě konzultací se autorka rozhodla revidovaný model trochu přeformulovat. Výsledkem je podoba CTQ diagramu viz Obrázek 44.



Obrázek 44: Revidovaný CTQ model získání zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování

Z modelu je vidět, že prošel pouze formálními úpravami, jejichž účinkem by měl být přesnější popis jednotlivých kritických hodnot. Ty by měly být jasně definovány z důvodu jejich vlivu

na kvalitu poskytovaných služeb danému klientovi. U každého klienta by mohly být tyto hodnoty odlišné.

4.4.6 Krok modelování VoC č. 6 – Ishikawa diagram

Shodný s krokem modelování VoC č. 4 původního modelu (viz str. 87). Ke změně došlo v tom, že by byl určen pro monitorování požadavků a potřeb klientů daného sektoru. Obsahem by byly všechny již někdy identifikované nebo zcela nové požadavky a potřeby. Iterované požadavky a potřeby by získali vyšší hodnotu důležitosti, nově definované budou do diagramu přidány.

4.4.7 Krok modelování VoC č. 7 – Odevzdání výstupů z auditu

Druhý přidáný krok mezi identifikací před auditem, během auditu a s tím souvisejícími činnostmi (včetně CTQ analýzy a doplnění do Ishikawa diagramu), a identifikací po auditu (ze zpětné vazby). Výstupy a zjištění z auditu budou předány klientovi (např. formou zprávy z auditu nebo prezentace) a centrále.

4.4.8 Krok modelování VoC č. 8 – Sběr a hodnocení spokojenosti klientů

Totožný s krokem modelování VoC č. 6 původního modelu (viz str. 89).

4.4.9 Krok modelování VoC č. 9 – Individuální konzultace s nespokojenými klienty

Třetí přidáný krok. V případě, že budou u některého klienta porušeny dříve zmíněné KPI certifikačního orgánu, dojde k následnému interview mezi kanceláří a klientem. Jeho cílem bude zjistit důvody jeho nespokojenosti a navržení nápravných opatření.

4.4.10 Krok modelování VoC č. 10 – Vyhodnocení Ishikawa diagramu

Rozšířený krok Ishikawa diagramu výše. Jednorázové vyhodnocení hlasu zákazníka za pomoci diagramu vyplňovaného v průběhu období (nejlepší by bylo mít pro každý segment klientů vlastní diagram) spolu s obchodními partnery prostřednictvím hromadného jednání. Každý z auditorů a poradců by dostal Ishikawa diagram obsahující všechny požadavky zpozorované za celý rok a subjektivně je ohodnotili podle důležitosti. Následně se ze všech diagramů společnými silami složí jeden výsledný, který se porovná s diagramem hodnoceným dle četnosti výskytu požadavků u klientů. Výsledkem by mělo být porovnání, jaké požadavky a potřeby požadují poradci a auditori za důležité a jaké jsou důležité z pohledu klientů. Autorka si myslí, že by to mohlo pomoci sjednotit zaměření auditorů a poradců při přípravě auditu (interním školení) a během samotného auditu.

4.4.11 Krok modelování VoC č. 11 – Předpoklady

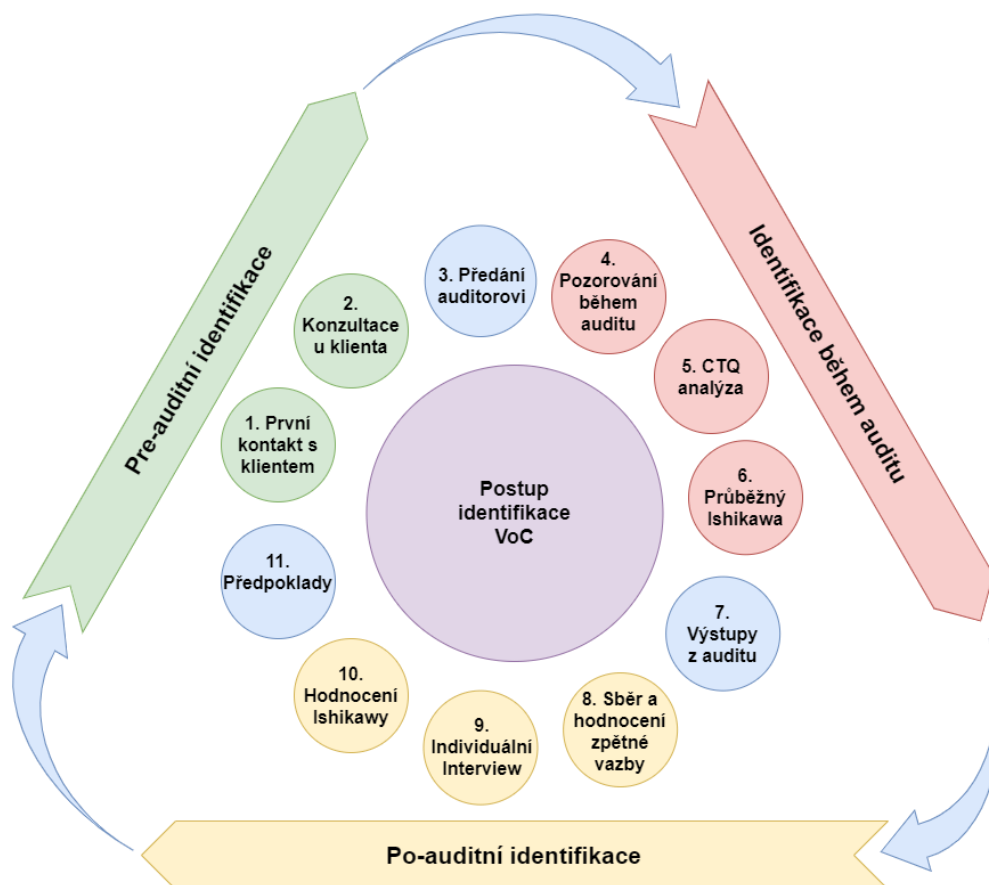
Identifikované požadavky a potřeby budou převedeny do složky klienta pro následující rok, kdy budou před zahájením plánovacího procesu verifikovány a aktualizovány.

4.5 Transformace revidovaného modelu

Závěrečným krokem diplomové práce je revidovaný model transformovat do grafické podoby. Aby měl model, na základě subjektivního pohledu autorky, smysl, rozhodla se jej rozdělit do tří prolínajících se etap:

1. Pre-auditní identifikace: obsahuje první dva kroky revidovaného modelu – první kontakt s klientem a odborná konzultace u klienta včetně vyplnění dotazníku pro nabídku a checklistu požadavků.
 - Přejít mezi pre-auditní fází a fází během auditu: postoupení zjištěných požadavků auditorovi.
2. Identifikace během auditu: zahrnuje kroky 4 – 6, tedy identifikace během auditu, CTQ analýza a doplnění do Ishikawa diagramu.
 - Přejít mezi identifikací během auditu a po-auditní identifikací: sumarizace výstupů z auditu
3. Po-auditní identifikace: identifikace ze zpětné vazby, následných konzultací a závěrečné vyhodnocení Ishikawa diagramu.
 - Přejít mezi po-auditní identifikací a pre-auditní identifikací pojala autorka jako možnost předpokládaných požadavků pro další potenciální klienty daného průmyslového odvětví (např. stavebnictví, automotive atd.). Tento přechod není považován jako jeden z kroků revidovaného modelu.

Prolínající se činnosti byly do modelu zakomponovány za účelem propojení jednotlivých etap modelu. Jejich název stručně popisuje tomu odpovídající činnosti. Všechny se týkají postoupení zjištěných informací z předchozí etapy výchozímu aktérovi druhé etapy modelu.



Obrázek 45: Grafické zobrazení revidovaného modelu identifikace požadavků
Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Shrnutí fáze D

Autorka na základě výsledků fáze C ověřila v průběhu této fáze svůj subjektivní návrh na modelování požadavků zákazníků certifikačních orgánů. Jeho funkčnost ověřila prostřednictvím uspořádaných odborných konzultací s auditory a poradci a dotazníkovým šetřením s klienty NQA.

Z výsledků těchto kroků vzešlo rozhodnutí o revizi navrženého modelu. Oproti původnímu návrhu, kdy měl model celkem 3 etapy složené z 6 dílčích kroků, došlo k rozšíření na celkem 10 dílčích kroků, jejichž účelem je dojít k úplné identifikaci požadavků a potřeb klientů certifikačního orgánu. Rozdělení dílčích kroků do etap:

o **Etapa 1: Pre-auditní identifikace**

1. První kontakt s klientem – vykonává pracovník kanceláře NQA, který představí společnost a vyplní dotazník pro zpracování nabídky.

2. Konzultace u klienta – vykonává odborný poradce, který během konzultace vyplňuje navržený checklist pro identifikaci požadavků a potřeb klienta.
 3. Postoupení výstupů předchozích kroků auditorovi – aby mohl ověřit jejich správnost a případně doplnit požadavky a systémové potřeby.
- **Etapa 2: Identifikace během auditu**
4. Pozorování během auditu
 5. CTQ analýza
 6. Průběžný Ishikawa diagram – průběžný proto, že se jedná o doplnění celkového ishikawa diagramu o požadavky, které byly zcela poprvé identifikovány u nového klienta.
 7. Výstupy z auditu – předány kanceláři a klientovi.
- **Etapa 2: Identifikace během auditu**
8. Sběr a vyhodnocení zpětné vazby
 9. Individuální konzultace s nespokojenými klienty – V případě porušení KPI budou telefonicky kontaktováni a budou zjištěny důvody jejich nespokojenosti a přijata nápravná opatření.
 10. Vyhodnocení Ishikawa diagramu – spolu s obchodními partnery (auditory a poradci)
 11. Předpoklady

Identifikované požadavky a potřeby mohou být předpokládanými požadavky pro další rok, případně u dalších potenciálních klientů daného tržního odvětví.

5. Fáze E: Vyhodnocení revidovaného postupu modelování a návrh závěrečných úprav

Vyhodnocení navrženého postupu identifikace požadavků bylo provedeno prostřednictvím prezentace. Dne 28.10.2021 kancelář NQA CZ s.r.o. pořádala školení interních partnerů (auditorů a poradců) v Hotelu Rytířsko nedaleko Jihlavy. Předmětem školení je prezentace provozních výsledků NQA, výsledky snažení všech členů kanceláře a případná zlepšení a změny v interním systému a podmínky pro budoucí spolupráci. Autorka v rámci své prezentace získala od pana ředitele příležitost odprezentovat svůj revidovaný model postupu identifikace požadavků klientů certifikačního orgánu. V návaznosti na tuto prezentaci proběhly inspirativní diskuse. Aby byla prezentace účelná, rozhodla se autorka v práci interpretovat komentáře včetně jejich původce. Pro každého si připravila tištěný dokument s revidovaným modelem identifikace VoC, který je umístěn v této práci na str. 110-116. Na konec dokumentu umístila list s prohlášením o GDPR včetně souhlasu se zveřejněním jména v práci a prostoru pro zanechání odborného komentáře, návrhů na změny atd.

V letošním roce se setkání zúčastnilo 7 auditorů a 2 poradci na místě, 3 auditori byli připojeni prostřednictvím MS Teams. Aby byl splněn časový harmonogram, měla autorka na prezentaci přibližně 60 minut. Její prezentace obsahovala 3 témata:

1. Revidovaný model postupu identifikace VoC
2. Systém zpětné vazby NQA CZ s.r.o.
3. Statistika zjištění za rok 2020/2021

Na každé z uvedených témat měla vyhrazeno cca 20 minut včetně věcné diskuse. Po odprezentování modelu značné množství auditorů projevilo zájem o detailní diskusi modelu a jeho další případné zdokonalení. Setkání by mělo proběhnout v průběhu prvního čtvrtletí příštího roku. A ačkoliv je model autorkou do praxe částečně zaveden, kompletní implementace by mohla proběhnout nejpozději do konce dubna 2022. Efektivnost navrženého modelu pro identifikaci VoC je evidentní ze zvýšené úspěšnosti získávání klientů. Ta se zvedla oproti době původního procesu identifikace přibližně o 10 %.

5.1 Komentáře revidovaného modelu pro postup identifikace VoC

Jednotlivé komentáře budou uvedeny pod jménem jejich původce (v případě, že se zveřejněním souhlasili) nebo pod anonymním označením ID čísla dle interního systému NQA

CZ s.r.o.. Prostřednictvím připomínek autorka vyjádří svůj postoj (podporu/nesoulad) k danému výroku.

Ing. Lenka Zavadilová

Přímá kolegyně autorky práce na pozici „Client Manager“ byla jedním z prvních komentátorů revidovaného modelu. Svůj názor vyjádřila ke kroku identifikace VoC č. 2 a krok modelování č. 4.

Krok modelování VoC č. 2 - Vyjádření autorky ze strany 80: „*Pracovníci kanceláře certifikačního orgánu mohou na klienty absurdně působit jako pracovníci, kteří se snaží prodat svoje služby za každou cenu*“ doplňuje o poznámku „záleží na tom, kdo ten pohovor vede“. Dále doporučuje, aby certifikační orgán dohlížel na komunikaci mezi poradcem a klientem, aby následně klient nebyl vázaný pouze na poradce“. (Zavadilová, 2021) Velmi dobře podle jejího názoru působí, zúčastní-li se schůzky zástupci všech zainteresovaných stran (klient, poradce, zástupce certifikačního orgánu).

Krok modelování VoC č. 4 – „*Myslím, že auditor by měl mít dotazník okleštěný o otázky úvodní nabídky. Některé otázky jsou pro něj zbytečné (např. zahájení certifikace, připravenost klienta atd.). Možná bych mu jej předala prázdný, aby od konzultanta neopisoval a napsal své vlastní postřehy*“. [40]

Výrok autorky práce

Souhlasím s výše uvedeným. Doplnila bych fakt, že v návaznosti na zpracování diplomové práce jsem se pokusila začít svůj model využívat v praxi a vždy se snažím s klienty zorganizovat úvodní videokonferenci, které se účastní klient, má maličkost, Ing. Milan Trčka a odborný konzultant pro danou oblast. Ing. Trčka a já, jakožto reprezentanti kanceláře certifikačního orgánu, reagujeme na otázky spojené s nabídkou, službami certifikačního orgánu, procesem přípravy a samotné certifikace. Úkolem odborného poradce je zastupovat něco jako technickou podporu odpovídající na všechny dotazy týkající se implementace a udržování systému managementu.

Alena Klúčová

Auditorka ISO 9001 a ISO 14001. Byla úplně prvním komentátorem revidovaného modelu. Doporučuje pro konzultace zjistit, kolik pracovníků bude zapojeno do tvorby systému a zahrnout do nabídky časový harmonogram konzultací. [16]

Výrok autorky práce

Podporuji návrh předběžného zjištění počtu zainteresovaných pracovníků v systému, může být pro konzultanta užitečnou informací. Je pak schopen si lépe zorganizovat přípravu implementace a údržby systému. Každý z těchto pracovníků bude mít určenou svoji roli a kompetence. Každý by měl být zastupitelný. Standardně má poradce s klienty svoji poradenskou smlouvu, jejíž součástí je harmonogram konzultací. Vzhledem k tomu, že však model počítá se spoluprací všech tří stran, podporuji uvedení harmonogramu do nabídky certifikace. Za uváženou by stálo používat smlouvu pro všechny tři zúčastněné strany (certifikační orgán, klient a poradce). Pojímal by certifikační služby včetně služeb poradenských, aniž by byl poradce přímým zaměstnancem certifikační společnosti.

Aleš Wasserbauer

Budoucí auditor ISO 9001 jež v současnosti získává praxi nutnou pro získání kvalifikace auditora a vykonávání samotných auditů, hodnotil model následovně: *„Celkově bych hodnotil model jako velmi dobrý process flow nástroj k vizualizaci procesu. Uniká mi cíl, proč je zde uvedeno CTQ a Ishikawa diagram? Chápu, že CTQ je vstup do Ishikawa, ale co je výstup Ishikawy? [37]*

Výrok autorky práce

Velice zajímavý dotaz. Výstupem Ishikawa diagramu by mělo být určení hlavních požadavků klientů zajišťující jejich kladné rozhodnutí pro certifikaci, pokračování certifikace a zvyšování jejich spokojenosti. Je to prakticky podobné jako standardní využití tohoto diagramu vyplývající z odborné literatury. Rozdíl je, že místo hlavních příčin vzniku problému zjišťujeme hlavní požadavky, které se nejvíce podílejí na získání klienta. Převedení Ishikawa diagramu do Paretova rozřadí požadavky na důležité a zanedbatelné dle pravidla 80/20. 80 % požadavků, které je třeba plnit a 20 % požadavků, které by mohly být přehlíženy.

Ing. Martin Šotnar

Od Ing. Martina Šotnara jakožto zkušeného poradce ISO 9001, 14001, 45001 a 50001 je vhodné zmínit komentář k checklistu pro poradce: *„Otázky jsou relevantní. Bylo by však vhodné vyzkoušet dotazník v praxi a případně následně upravit. Otázka je nad mírou spolupráce poradce. Jeho práce spočívá právě v poznání požadavků klienta. V případech, kdy se před auditem jedná o více dní spolupráce, pak takový poradce stráví mnohem více času prací než samotný auditor. Je pak na zvážení rozebrat jeho možný příspěvek více do detailů*

v případech, kdy je to možné. Tyto aktivity bych zařadil až na několikátou konzultaci. Dotazník by v obecné míře neměl být obsáhlý, aby neodradil zainteresované strany. Připomínku bych měl k dotazům přístupu poradce a auditora. Jako poradce vím, že někdy management používá poradce jako donucovací nástroj směrem k zaměstnancům. Ale u auditora si neumím dost dobře představit, že by někdo z vedení společnosti chtěl, aby byl auditor „strašák“. Navíc pokud by si to mohli klienti vybírat, pravděpodobně bude hodný a mírumilovný auditor přetěžován.“. [31]

Výrok autorky práce

Souhlasím s tím, že detailnější zpracování požadavků by mohlo probíhat během celého projektu implementace systému managementu. V rozporu je však fakt, že nabídka certifikace se standardně posílá max. 14 dní od obdržení poptávky. Navrhovala bych proto obecný checklist vyplnit během prvních konzultací tak, abychom se na ně mohli zaměřit v naší nabídce, a případné detailnější zpracování požadavků bude využito ve fázi během a po auditu. Co se týká přístupu poradce a auditora, myslím si, že přístup auditora by případně mohl být z dotazníku zcela odstraněn, případně odpověď by mohla vzejít z interview se zaměstnanci. Ti by mohli mít dojem, že management nepracuje dostatečně a v souladu s normou (což nepředpokládám, ale mohlo by se to stát). Případně by mohl být dotaz nahrazen „Jaké oblasti certifikace jsou pro Vás nejdůležitější“ ve smyslu, že by jim auditor věnovat více času a kontroloval je důkladněji. Důvodem pro detailnější hodnocení těchto oblastí by mohla být nespokojenost s efektivitou a účinností dané oblasti.

Ing. Josef Hořelka

Auditor ISO 9001 a manažer kvality ve společnosti Meopta - Optika s.r.o. se k návrhu modelu vyjádřil: „*Diplomová práce řeší velmi logicky postup spolupráce se zákazníky při přípravě a certifikaci systému řízení podle příslušné normy dle požadavku zákazníka. Domnívám se, že zvolený postup je vhodně zvolen s ohledem na potřeby zákazníka a standardní postupy certifikační společnosti. Originalita řešení se projevuje v mnoha přístupech řešitele, které byly použity, a to například v použití CTQ analýzy, Ishikawova diagramu - analýzy příčin a následků a dalších.* [10]

5.2 Shrnutí fáze E

Model postupu identifikace požadavků klientů certifikační společnosti, byl u auditorů a poradců velice úspěšný. Po jeho odprezentování dne 28.10.2021 někteří z přítomných vyjádřili svůj zájem o detailní konzultaci modelu a případném jeho zdokonalení. Ačkoliv autorka model již částečně implementovala a zkušebně jej využívá u nových poptávek, kompletní implementace procesu do systému NQA by mohla být dokončena do konce dubna 2022 včetně možných zlepšení. Efektivnost postupu identifikace VoC je evidentní ze zvýšené úspěšnosti v získávání klientů.

ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem „Možnosti identifikování uživatelských požadavků“ měla za cíl charakterizovat přístupy pro identifikaci požadavků, využít procesní postupy pro identifikaci a modelování hlasu zákazníka, a navrhnout postup modelování požadavků pro vybranou specifickou oblast poskytování služeb.

Na začátku autorka navrhla postup pro zpracování, který se skládal z pěti etap A až E – A: Charakteristika metod pro identifikaci a modelování hlasu zákazníka; B: Výběr specifické firemní oblasti; C: Analýza vybrané firemní oblasti z hlediska modelování hlasu zákazníka; D: Verifikace navrženého postupu modelování požadavků; E: Vyhodnocení revidovaného postupu modelování požadavků a návrh finálních úprav. Pro každou etapu byly navrženy vstupy a očekávané výstupy, přičemž jako konkrétní specifická firemní oblast byly vybrány certifikační služby z důvodu výkonu funkce autorky „Business Development Manager“ v certifikačním orgánu NQA CZ s.r.o.

Vlastní zpracování diplomové práce probíhalo v souladu s navrženými etapami. Metody pro charakteristiku a identifikaci hlasu zákazníka rozdělila autorka, pro logickou souvislost a pro přehlednost, do pěti skupin – Přístupy na bázi rozhovoru, Průzkumné metody, Vizuelní nástroje, Kombinované metody a Outsourcované analýzy. Pro návrh postupu modelování hlasu zákazníka autorka využila plánovaná interview a konzultace, provedla dotazníkové šetření, zpracovala procesní diagramy certifikace, včetně samotného zpracování návrhu nového modelu pro identifikaci VoC certifikačních společností. Konečná podoba modelu, který od původního návrhu prošel postupnou revizí, vyplývající z provedených konzultací a dotazníkového šetření, byl transformován do grafické podoby. Model je složený ze 3 hlavních etap, které se dělí na celkem 11 dílčích kroků. Etapy a jednotlivé kroky na sebe navazují. Výstupy z nich se kumulují a na konci procesu modelace VoC je dosaženo úplné identifikace požadavků.

Obsah práce a popis postupu jejího zpracování je velice důkladný. Pro čerpání informací k samostudiu autorka využila nejen odborné literatury a videokonferencí, ale také konzultací s externími partnery NQA CZ s.r.o. (auditory a poradci). Finální model autorka odprezentovala 28.10.2021 na školení externích auditorů a poradců NQA CZ s.r.o.. Každý z přítomných měl prostor vyjádřit svůj pohled na model a případné náměty ke změnám. Jednotlivá hodnocení jsou umístěna v kapitole č. 8.2 „Komentáře revidovaného modelu“. Na ty, u kterých to uznala za vhodné, reagovala.

Zmiňovaný model je v současnosti u autorky v testovací fázi, kdy se jej snaží používat v praxi. Výsledky jednání s potenciálními klienty jsou nyní znatelně lepší. U některých externistů NQA vzbudil model veliký zájem. Do budoucna bylo navrženo interní setkání všech zainteresovaných, jehož cílem bude důkladné prodiskutování celého modelu, prezentace výsledků z jeho zkušební implementace a případné zdokonalení. K setkání by mělo dojít v průběhu 1. čtvrtletí roku 2022. Pokud vše půjde dobře, předpokládá autorka dokončení kompletní implementace do konce dubna 2022.

ZDROJE

- [1] BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIOVÁ. *Leadership with the use of Kaizen and Lean: empowering stories for tired managers*. Praha: Kaizen institut, 2017. ISBN 978-80-7415-161-3.
- [2] BOWERSOX, D. J. *LOGISTICAL MANAGEMENT: a systems integration of physical distribution, manufacturing support, and materials Procurement*. London: Collier Macmillan, c1986. ISBN 9780023130908.
- [3] MACEK, Tomáš *Digichef – Magazín ze světa digitálního marketingu*. 2019 [cit. 2021-08-24]. Dostupné z: <https://digichef.cz/value-proposition-canvas-jako-skvelo-pomocnik-pri-planovani-marketingove-strategie>
- [4] ČESKO. Zákon č. 22/1997 Sb., *o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů*. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 6, č. 22. Dostupný také z: www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-22
- [5] ČSN EN ISO 9001:2016. *Systémy managementu kvality - požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. 48 s. Třídící znak 01 0321.-
- [6] ČSN EN ISO 17021-1. *Posuzování shody – Požadavky na orgány provádějící audit a certifikaci systémů managementu*, 2016. 76 s. Třídící znak 015257.
- [7] FILIAČ, R. V. (2015). *Posuzování shody - Požadavky na orgány poskytující služby auditů a certifikace systémů managementu*. Český institut pro akreditaci, o.p.s., 2015.
- [8] GEFFROY, Edgar K., Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Digitální zákazník – náš protivník, nebo partner?: online clienting, aneb, Zákazníci dnes nakupují jinak*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978- 80-7261-255-0.
- [9] HNÁTEK, Jan, Otakar HRUDKA, Ondřej HYKŠ, Miroslav JEDLIČKA, Miroslav STANĚK, Elena STIBŮRKOVÁ, Marie ŠEBESTOVÁ a Milan TRČKA. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.
- [10] HOŘELKA, Josef. Re: Podklady k auditu DEUS 2021 [e-mailová komunikace]. 2. listopadu 2021, 14:21 [cit. 2021-11-02]. Osobní komunikace.

- [11] CHALOUPKA, Jiří. *Ing. Jiří Chaloupka: konzultant kvality*. 2008 [cit. 2021-08-24]. Dostupné z: <http://www.chaloupka-kvalita.cz/qfd>.
- [12] IDEALAB. *Insights*. 2009 [cit. 2021-08-24]. Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/insights/>.
- [13] IPSOS. *Naše řešení*. 2016 [cit. 2021-08-24]. dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/solutions/overview>.
- [14] JAROŠOVÁ, Eva a Darja NOSKIEVIČOVÁ. *Pokročilejší metody statistické regulace procesu*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5355-3.
- [15] KIM, W. C. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005.
- [16] KLŮCOVÁ, Alena. *Písemný komentář revidovaného modelu identifikace požadavků klientů CO*. Jihlava, 28.10.2021.
- [17] KOŠTURIÁK, Ján. *Kaizen - Osvědčená praxe českých slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.
- [18] KUBANOVÁ, Jana. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Bratislava: STATIS, 2008. ISBN 978-80-85659-47-7.
- [19] LEAN SIX SIGMA, *Paretův diagram*. 2018 [cit. 2021-08-24]. Dostupné z: <https://lean6sigma.cz/paretuv-diagram/>
- [20] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický Management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], Brno: Computer Press a.s., 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.
- [21] MACHÁČKOVÁ, Eva. *Systém OnLine: Metoda MoSCoW a model KANO*. 2016 [cit. 2021-08-11]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/metoda-moscow-a-model-kano.htm>.
- [22] MATERIÁLY PRODUCTIVE SYSTEM, s.r.o. *Svět produktivity – Ishikawa diagram*. [cit. 2021-08-11]. Dostupné z: <https://www.svetproduktivity.cz/slovník/Ishikawa-diagram.htm>
- [23] NECKAŘ, Petr, David KOLÁŘ, David JANEČEK a Alan SMITH. *Průvodce úspěšného obchodníka: online clienting, aneb, Zákazníci dnes nakupují jinak*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2218-9.

- [24] NQA CZ s.r.o. Globální certifikační orgán *Knihovna log*. [cit. 2021-08-11]. Dostupné z: <https://www.nqa.com/cs-cz/clients/logos>
- [25] OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0452-8.
- [26] PATLOKA, Vilém (Patloka, AIESES) Jak zjišťovat požadavky zákazníků, In: *Youtube* [online]. 10. březen 2014 [cit. 2021-08-24]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=rvkTpLWLnFU&ab_channel=AIESECBрно.
- [27] SVOBODOVÁ, Ivana; ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu – Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027104079
- [28] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024739380.
- [29] ŠAŠEK, Miloslav. *Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-025-8.
- [30] ŠOTNAR, Martin. Osobní rozhovor s poradcem a auditorem QMS, EMS a OHSAS. Brno, 29.07.2021.
- [31] ŠOTNAR, Martin. *Re: Žádost o spolupráci na DP: hodnocení modelu identifikace požadavků klientů CO* [e-mailová komunikace]. 1. Listopadu 2021, 15:09 [cit. 2021-11-01]. Osobní komunikace.
- [32] ŠOTNAR, Petr. Osobní rozhovor s poradcem a auditorem QMS. Brno, 29.07.2021.
- [33] TOMAN, Miloš. *Intuitivní marketing*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-165-2.
- [34] TÖPFER, Armin. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1766-8.
- [35] TRČKA, Milan. Osobní konzultace s ředitelem společnosti NQA CZ s.r.o. Jihlava, 05.08.2021.
- [36] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

- [37] WASSERBAUER, Aleš. *Re: Diplom práce* [e-mailová komunikace]. 1. listopadu 2021, 8:52 [cit. 2021-11-01]. Osobní komunikace.
- [38] WHITELEY, Richard C. *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria Publishing, [1994?]. ISBN 80-85605-69-4.
- [39] ZAJÍČEK, Zbyněk. *Re: Žádost o spolupráci – Diplomová práce – monitoring hlasu zákazníka ve specifické oblasti služeb* [e-mailová komunikace]. 21. června 2021, 13:50 [cit. 2021-06-22]. Osobní komunikace.
- [40] ZAVADILOVÁ, Lenka. *Písemný komentář revidovaného modelu identifikace požadavků klientů CO*. Jihlava, 28.10.2021.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro sestavení nabídky – Quote Request Form IMS

Příloha 2: Formulář telefonického rozhovoru - nový klient

Příloha 3: Formulář telefonického rozhovoru – ukončení certifikace

Příloha 4: Původní dotazník spokojenosti NQA CZ s.r.o.

Příloha 5: Aktuální výsledky zpětné vazby NQA CZ s.r.o.

Příloha 6: Výsledky dotazníkového šetření



MANAGEMENT SYSTEMS QUOTE REQUEST FORM



INSTRUCTIONS FOR COMPLETION:

Please ensure when completing this form it is downloaded and saved locally before completing. This interactive PDF should be opened and completed in Adobe Reader/Acrobat before resaving and returning to NQA.

IF YOU ARE A MULTI-SITE CLIENT PLEASE DOWNLOAD, COMPLETE AND RETURN THE NQA MULTI-SITE SUPPLEMENT QUESTIONNAIRE.

1. Organisation details:

Company name (Legal entity requiring certification): Country:

Main office address:

Postcode: Website:

Contact name:

Job title:

Email:

Direct dial: Mobile:

2. Which management systems standards are you requiring certification for? (Tick all that apply)

ISO 9001:2015 (Quality) Complete Section A	<input type="checkbox"/>	ISO 14001:2015 (Environmental) Complete Section B	<input type="checkbox"/>	ISO 45001:2018 (H&S) Complete Section C	<input type="checkbox"/>
ISO 50001:2018 (Energy) Complete Section D	<input type="checkbox"/>	ISO 13485:2016 (Medical Devices) Complete Section E	<input type="checkbox"/>	SSIP (Safety Systems in Procurement) Complete Section C	<input type="checkbox"/>
ISO 27001:2013 (Info Security) Complete Section F	<input type="checkbox"/>	ISO 44001:2017 (Collaborative) Complete Section G	<input type="checkbox"/>	ISO 55001:2014 (Asset) Complete Section H	<input type="checkbox"/>
ISO 27701 (Privacy Information) Complete Section F	<input type="checkbox"/>	Transferring your Certification Complete Section I	<input type="checkbox"/>	ISO 22301 (BCMS) Complete Section J	<input type="checkbox"/>

Please note; you must have or be applying for ISO 27001 to gain this certification. If you are certified to ISO 27001 with another provider, then please apply to transfer this certification to NQA.

3. Integrated management systems:

Is your management system integrated with other standards and to what extent? Yes - full Yes - partial No

For further detail on integration approaches within management system standards, please [click here](#).

4. Please provide details of the breakdown of your employees at this location:

	Core hours	Shift 1	Shift 2	Shift 3	Total no. of employees
No. of staff:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Please detail the processes and activities at this site:

Please detail the activities your employees conduct and the number involved in each task (e.g. maintenance, office based, production):

Task	Employees	Task	Employees	Task	Employees
Sales	<input type="text"/>	Operations/Delivery – office/site based	<input type="text"/>	R&D	<input type="text"/>
Marketing	<input type="text"/>	Operations/Delivery – field based	<input type="text"/>	Management	<input type="text"/>
Finance	<input type="text"/>	Compliance	<input type="text"/>	Other	<input type="text"/>
HR	<input type="text"/>	Maintenance	<input type="text"/>		
Total no. of employees:	<input type="text"/>				

If you have more than 1 site please download, complete and return an [NQA Multi-Site Supplement Questionnaire](#).

Where part time workers or seasonal workers are employed, please provide full details below:

5. Are you?

	Yes	No		Yes	No
A new client?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Expanding your scope of certification?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
An existing NQA client?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adding a standard to your certification?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A transferring client?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adding a site to your certification?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Requested scope of certification:

Note: The scope should explain succinctly the purpose and output covered by the management system; it should describe what the organisation does, not how it does it (e.g. the provision of architectural design services, or Information security management for...).

7. Do you provide installation, contract site works or undertake your business activity at client locations?

Yes No

8. Do you have outsourced or subcontracted activities?

Yes No

Please provide details of any externally provided processes, products and services:

9. Does the organisation have a simple structure with vertical lines of management communication and few decision makers?

Yes No

10. Does the organisation have staff speaking in more than one language and/or use an interpreter?

Yes No

If yes, please specify which language/s:

11. Do you have a target assessment date?

12. At what stage of implementation are you in?

Researching

Implementing

System in place

Already certified

13. Consultant use:

Yes No

Are you using a consultant to help you implement/manage the management system?

Consultancy name/contact info:

14. Where did you hear about NQA's service? (Tick all that apply)

Existing client

Event (exhibition or virtual)

Social media

Consultant recommendation

Promotional email

Advertising campaign

Professional recommendation

NQA website

Search engine (Google)

Other (please specify)

Please ensure that the following sections of this form are also completed (as appropriate).
PLEASE CLICK BELOW TO GO DIRECTLY TO THE RELEVANT SECTION:

If you have any problems completing this form please call 0800 052 2424 (option 2) or email sales@nqa.com

If you choose to give us any personal information (for example your e-mail address) we will treat this information in line with our privacy notice which can be located here: <https://www.nqa.com/en-gb/privacy>. We will only use the information provided to respond to your enquiry and provide you with any information or materials requested. By submitting this information you are requesting a quote for services from NQA and a subsequent quote letter will be issued to you based on the information provided within this form.



NQA, Warwick House, Houghton Hall Park, Houghton Regis,
Dunstable, Bedfordshire LU5 5ZX, United Kingdom
T: 0800 052 2424 E: info@nqa.com @nqaglobal

www.nqa.com

SECTION A - ISO 9001:2015

ONLY COMPLETE THIS SECTION IF APPLYING FOR CERTIFICATION AGAINST THIS STANDARD

1. Do you undertake design and development of products and services?

Yes No

If yes, please detail the number of staff engaged in design activities:

SECTION B - ISO 14001:2015

ONLY COMPLETE THIS SECTION IF APPLYING FOR CERTIFICATION AGAINST THIS STANDARD

Please complete the following questions considering ALL locations applying for certification.

- 1. Are your operations subject to an authorisation/permit/licence/registration from a regulatory body?** (e.g. environmental permit, hazardous waste producer registration, abstraction licences, registered waste or water discharge exemptions, etc.)
- Yes No

If yes, please provide details (including permit/licence/registration numbers):

2. Discharges to water/sewer:

Do you produce any industrial effluent (other than domestic sewage and surface water)?

Frequently Occasionally Never

3. Waste:

Do you produce hazardous, special or clinical waste?

Frequently Occasionally Never

4. Noise and nuisance:

Have you had complaints with respect to noise or other nuisances (smoke, dust, fumes, odours or other escapes) from your premises?

Frequently Occasionally Never

Details, including which location(s) this applies to:

5. Incidents/prosecutions:

Have you had, including significant stakeholder complaints any environmental incidents leading to high clean-up costs or a breach of legislation (including prosecution)?

Yes No

If you answered yes to any of the above questions, please provide details, including which location(s) this applies to:

6. Are any of the following site specific issues relevant?

Are there any surface waters (rivers, lakes, streams, etc.) or boreholes within or adjacent to the site boundaries?

Yes No

Is your site overlying groundwater of significance (e.g. major/minor aquifer)?

Yes No

Do you have listed buildings (Grade I, Grade II*, Grade II) or archaeological sites (tumuli, burial mounds etc.) on site?

Yes No

Is the site within or adjacent to any designated nature conservation sites including Site of Special Scientific Interest (SSSI), National Park, or Special Areas of Conservation?

Yes No

Are there any other conservation issues at the site?

Yes No

Is there evidence to suggest land contamination requiring clean-up is present at the site?

Yes No

If you answered yes to any of the above questions, please provide details, including which location(s) this applies to:

SECTION C - ISO 45001:2018

ONLY COMPLETE THIS SECTION IF APPLYING FOR CERTIFICATION AGAINST THIS STANDARD

1. If you are applying for SSIP please identify which role(s) you would like approving against:

Designer Principal Designer Contractor Principal Contractor Non-construction

2. Please provide details of the hazards associated with your activities:

Hazards	Please tick	Please detail which processes these hazards relate to?
Working with asbestos	<input type="checkbox"/>	
Working with explosives	<input type="checkbox"/>	
Working with and storage of flammable substances	<input type="checkbox"/>	
Transport of dangerous goods	<input type="checkbox"/>	
Underwater diving at work	<input type="checkbox"/>	
Working with materials at extreme temperatures	<input type="checkbox"/>	
Working with dangerous animals	<input type="checkbox"/>	
Working in proximity to water (risk of drowning)	<input type="checkbox"/>	
Working with gas	<input type="checkbox"/>	
Working with ionising radiation	<input type="checkbox"/>	
Working with lifting equipment and lifting operations	<input type="checkbox"/>	
Working with biological hazards	<input type="checkbox"/>	
Working in proximity to moving vehicles	<input type="checkbox"/>	
Food preparation for other parties	<input type="checkbox"/>	
Working in compressed air (risk of decompression illness)	<input type="checkbox"/>	
Working at heights	<input type="checkbox"/>	
Working in confined spaces	<input type="checkbox"/>	
Working with pressure systems	<input type="checkbox"/>	
Use of lead and heavy metals at work	<input type="checkbox"/>	
Working with fumes/gasses/dust	<input type="checkbox"/>	
Working with chemical hazards	<input type="checkbox"/>	
Use of work equipment (PUWER)	<input type="checkbox"/>	
Other (please specify)	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	

3. Please identify the main hazardous materials associated with your processes and provide details:

4. Radioactive and dangerous substances:

Do you keep, use, accumulate or dispose of radioactive substances?

Yes No

Does your business handle, produce, use or store dangerous substances (including toxic, oxidising, explosive, flammable, etc.) in large quantities and could therefore be subjected to COMAH (Control of Major Accident Hazards)?

Yes No

If you have answered yes to any of the above questions, please provide details, including which location(s) this applies to:

5. Are there members of the public present at your organisation's sites?

Yes No

If yes, please specify which sites:

6. Please provide details of legislation, regulations, obligations and guidance notes applicable to the business:

E.g. Construction Design and Management Regulations, Control of Major Accident Hazards Regulations, etc.

7. Please provide a description of any formal involvement with a competent regulatory authority:

E.g. HSE in the UK

8. Have you had any incidents leading to or pending prosecution/insurance claims/enforcement notices in the last five years?

Yes No

If yes, please provide details:

9. Please state accurately all injuries, diseases and dangerous occurrences (RIDDOR) for the past 12 months:

Number of reportable injuries: Fatal Major Over seven days

Number of reportable dangerous occurrences: Number of reportable accidents involving a member of the public:

Details of reportable diseases:

Details of reportable injuries:

Note: Disclosure of information is a requirement for contractual obligation. The applicant may be contacted before issue of a quotation.

10. Are there any additional personnel that are not detailed in your employed

personnel number (e.g. contractors/subcontractors personnel) performing work or work-related activities under the control or influence of the organisation's system?

Yes No

If yes, please state how many:

SECTION D - ISO 50001:2018

**ONLY COMPLETE THIS SECTION IF APPLYING FOR CERTIFICATION AGAINST THIS STANDARD
IF YOU ARE A MULTI-SITE CLIENT PLEASE DOWNLOAD, COMPLETE AND RETURN
THE NQA [MULTI-SITE SUPPLEMENT QUESTIONNAIRE](#).**

Number of EnMS effective personnel on site:

Role(s) of EnMS personnel:

Processes/activities of site:

Annual energy consumption (Terajoules):

Energy sources:

Significant energy uses:

Energy regulations applicable to site:

For additional guidance on how to complete this section please [click here](#).

SECTION E - ISO 13485:2016

ONLY COMPLETE THIS SECTION IF APPLYING FOR CERTIFICATION AGAINST THIS STANDARD

1. What is the intended use of your product?

2. Are your products sterile?

Yes No

If yes, please provide details of sterilization method:

When/how was the sterilization conducted? During production Outsource Intend for end-user sterilization

Sterilization methods

Please tick

Details

Ethylene oxide gas, (e.g. ethylene oxide gas sterilization):

Moist heat (e.g. pressure steam sterilizer):

Aseptic processing (e.g. sterilization by boiling; disinfection; ozone disinfection):

Radiation sterilization (e.g. gamma, x-ray, electron beam):

Sterilization method other than specified above

3. Is software used in the product?

Yes No

If yes, please provide details for software:

As an independent medical used software?

Yes No

As a component part of the finished medical device?

Yes No

As an embedded part of the finished medical device?

Yes No

4. Have you had any incidents leading to or pending prosecution/insurance claims/enforcement notices in the last year?

Yes No

If yes, please provide details:

5. Please list below legal obligations relevant to the proposed scope of certification:

6. Please list the requirements of ISO 13485 that you do not deem applicable to the proposed scope of the management system:

Clause	Reason

7. Organisational and process complexity:

Does the organisation have a large product range and/or complexity of medical device?

Yes No

Does the organisation use suppliers to supply processes or parts that are critical to the function of the medical device and/or the safety of the user or finished product?

Yes No

Does the organisation install products on the customer's premises?

Yes No

Does the organisation have poor regulatory compliance?

Yes No

Does the organisation have multiple shifts/a number of production lines?

Yes No

Does the organisation have no production (e.g. wholesale, retail, transportation or maintenance of equipment)?

Yes No

Does the organisation reduce the production range since last audit?

Yes No

If you answered yes to any of the above questions, please provide details below:

SECTION F - ISO 27001:2013

ONLY COMPLETE THIS SECTION IF APPLYING FOR CERTIFICATION AGAINST THIS STANDARD

1. Are you aware of any standards, regulations or laws with which your company or industry must comply? If so list these below:

Legal (e.g. Data Protection Act, Computer Misuse Act etc):

Regulatory (e.g. PCI DSS, Information Governance Statement of Compliance (IG SoC)):

2. Risk level and complexity - if you answer yes to any of the below you must provide details:

Type	Criteria	Examples	Yes	No	Comments
Government classification	Do you handle Government information classified at or above secret?	e.g. military bases, defence supply chain, government departments.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nature of information managed	Could the nature of information held result in a breach or loss; having material financial, personal or reputational impact to any interested party? Information handled includes: <ul style="list-style-type: none"> Customers, end users, staff contractors or others sensitive personal information e.g. health records or financial information Intellectual property (e.g. designs, software source code) 	e.g. Solicitors, law firms, banks, insurers, credit agencies (regulated by FCA), organisations providing payroll services or pension administration etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Volume of data managed - aggregated data sets	Does the information held include a large set of sensitive personal information that could be used for identity theft or fraud? e.g. This could include individuals' usernames and passwords used to access web portals or other systems.	e.g. E-commerce websites, utility companies, online payment websites, organisations collecting individual's data via web portals, organisations processing and analysing customer data.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Complexity of technology used	Does the technology used include a diverse or complex infrastructure? e.g. Many servers (>100 physical or virtual servers) AND/OR "Bring your own device" (BYOD) is permitted.	e.g. Large IT infrastructure, many servers, multiple different platforms, any organisation permitting BYOD ("bring your own device") is included in this criterion, regardless of size.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Regulation	Is your organisation regulated? e.g. Regulated by Financial Conduct Authority, Ofcom, Ofsted, Oftel, Solicitors Regulatory Authority, Law Society, GMC). AND/OR Subject to sector specific rules e.g. Cheque Printers Accreditation Scheme C & CCC Standard 55, UK Health Service's Information Governance Statement of Compliance (IG SoC), ADISA (Asset Disposal and Information Security Alliance), PCI DSS.	e.g. Banking, cheque printers, hospitals, education.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Complex tasks	Does your organisation develop software?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Type	Criteria	Examples	Yes	No	Comments
National importance of products/services & high availability requirements	<p>Are your services:</p> <p>Part of critical national infrastructure (e.g. emergency services, communications, financial services, health, transport, utilities)</p> <p>AND/OR: An essential part of national infrastructure supply chain (e.g. data centre hosting national infrastructure systems)</p> <p>AND/OR: Potential terrorist target</p> <p>AND/OR: Non-availability of your services or product may severely affect the health, well-being, safety or security of people.</p>	<p>e.g. broadcasting support providers, utilities (power, water, gas), internet and mobile service providers, air traffic control, examination boards</p> <p>Or banking services, borders and immigration controls, health management systems.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Supply Chain	<p>Do you share sensitive information with third parties?</p> <p>e.g. Customers'/end users'/staff or others personal information. Including outsourced payroll, third party vetting services (criminal records, credit checks)</p> <p>AND/OR: Intellectual property (designs, source code or other sensitive proprietary information).</p>	e.g. Criminal records, credit checks, outsourced payroll etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Importance of integrity of information	<p>If the information produced by your company is incorrect or incomplete, could there be a threat to individual or collective health / wellbeing / safety / security / miscarriage of justice or risk of fraud?</p>	e.g. Organisations such as secure printers (passport/ visa printers/prescription/ medical instruction printers), health providers (clinical information/ medical record systems), gambling service providers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Susceptibility to fraud or targeted disruption	<p>Could the theft of information (by staff / contractors or others) managed by your organisation result in fraud or targeted disruption?</p> <p>e.g. Theft of personal information by staff working in finance / insurance, call centres, clinics, pharmacies.</p> <p>AND/OR: Hacking of software/website/IT systems.</p>	e.g. Organisations susceptible to fraud (e.g. by theft or misuse of data) or heightened risk of attempted fraud.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Information not available to audit	<p>Do you hold any ISMS related information that cannot be made available for review by the audit team because it contains confidential or sensitive information?</p>	N/A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Clearance	<p>Does the audit team require security clearance to attend the site?</p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ISO 27701:2019 (PRIVACY INFORMATION MANAGEMENT)

1. Please detail below the data protection/privacy legislation applicable to your organisation: (e.g. GDPR)

2. Are you currently or has your business ever been under investigation/fined by a data enforcement agency? (e.g. ICO)

Yes No

If yes, please provide details below:

3. Please confirm whether your organisation is a data processor, data controller or both:

Data Processor Data Controller Both Data Processor and Data Controller

SECTION G - ISO 44001:2017

ONLY COMPLETE THIS SECTION IF APPLYING FOR CERTIFICATION AGAINST THIS STANDARD

1. Please provide the details below of the relationships you would like certifying:

	Collaborative Business Relationship to be certified	Number of employees involved in the Collaborative Business Relationship	Details of the Collaborative Business Relationship
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

SECTION H - ISO 55001:2014

**ONLY COMPLETE THIS SECTION IF APPLYING FOR CERTIFICATION AGAINST THIS STANDARD
IF YOU ARE A MULTI-SITE CLIENT PLEASE DETAIL ON A SEPARATE SHEET THE ASSET GROUPS
PERTAINING TO EACH SITE, UNLESS THESE ARE UNIFORM ACROSS ALL SITES**

1. Please detail the business activities covered by your Asset Management System (AMS):

2. Please list the different categories of Asset Groups below (use a separate sheet if necessary):

	Asset group name	Asset group description	Company asset?	Client asset?
e.g.	Vehicle Fleet	Lorries within vehicle fleet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Please select the most appropriate description applicable to your scope of AMS:

The asset portfolio is a complex networked system of assets. It is a highly interdependent system.

The asset portfolio is complex, but has discrete locations with partially interdependent systems.

The asset portfolio is at a discrete location with independent functional systems.

4. Please select the most appropriate description applicable to the criticality of your business assets within the scope of your AMS:

High impact on business and stakeholders of asset failure.

Medium impact on business and stakeholders of asset failure.

Low impact on business and stakeholders of asset failure.

5. Are there significant business continuity and supply chain risks?

Yes No

If yes, please provide details:

6. Are there any statutory requirements for recording financial and non-financial information relevant to asset management, risk management, management of change, complexity of the outsourced processes etc.

Yes No

If yes, please provide details:

SECTION I - TRANSFERRING

ANSWER THE FOLLOWING QUESTIONS IF YOU WISH TO TRANSFER YOUR CERTIFICATION FROM YOUR CURRENT CERTIFICATION BODY.

Please complete one transfer set of questions per certificate you wish to transfer to NQA.

1. Certificate details:

Certificate number	Standard	Valid until date	Certification Body
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. Reason for transferring:

3. Are your certifications currently active?

Yes No

4. Have any complaints been raised against your organisation to your certification body, or is a regulatory body currently engaged with or investigating you in relation to activities you are certificated for? (e.g. HSE for health and safety breaches)

Yes No

If yes, please provide more information:

5. Please detail the number of open major and/or minor non-conformities on this certificate:

No. of minors

No. of majors

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

If one or more, please provide details:

6. How frequently do you receive audits from your current certification body?

Annually 6 monthly Other

7. Please detail your last audits up to and including the latest recertification or stage 2 audit:

Audit type (Surveillance/Recert/Stage 2/Special)	Audit duration	Audit date
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

To support your transfer please provide the following:

- Copies of your certificates
- Audit reports for all audits conducted up to and including your last Recertification or Stage 2 audit
- Corrective action plan(s) for any non-conformances

If the required supporting documents are not provided a transfer may not be possible. NQA will contact your existing certification body to verify the validity of your certification. **Please note:** Do not cancel your certification with your existing certification body until the transfer process has been completed by NQA and you have received an NQA Certificate.

SECTION J - ISO 22301

ONLY COMPLETE THIS SECTION IF APPLYING FOR CERTIFICATION AGAINST THIS STANDARD
IF YOU ARE A MULTI-SITE CLIENT PLEASE DOWNLOAD, COMPLETE AND RETURN
THE NQA [MULTI-SITE SUPPLEMENT QUESTIONNAIRE](#).

1. Please provide a list of departments that are within the proposed scope of your BCMS and the functions/processes for which they are responsible:

(E.g. Finance, Personnel, Operations, Development, Manufacturing etc, giving an indication of the scope and extent of those activities.)

2. Do the functions and activities detailed above depend on outsourced activities or those supplied by out-of-scope departments?

(E.g. IT, Payroll, Manufacturing etc. If so, describe the type and degree of dependency below.)

3. Does your organisation provide staff who work permanently on customer or third party sites?

Yes No

If yes please provide details:

Příloha č. 2: Formulář telefonického hovoru – nový klient

Údaje o společnosti

XXXXXXXX, s.r.o.

Jméno kontaktní osoby:

E-mailová adresa:

Tel. kontakt:

IČO:

DIČ:

Webové stránky:

Adresa:

PSČ:

Bankovní spojení:

Č. účtu:

Údaje k certifikaci

Předmět certifikace:

Kódy:

Přechází od jiného CO:

Důvod změny CO:

Jakou normu

Integrovaný systém:

Sídlo:

Počet poboček:

Počet zaměstnanců:

Směnnost:

Opakované činnosti:

Přesný popis činností:

Typ prvního auditu:

Požadavky na auditora:

Požadavky na poradce:

Požadavky na termíny:

Příloha č. 3: Formulář telefonického hovoru - ukončení certifikace

Údaje o společnosti

Jméno kontaktní osoby:

E-mailová adresa:

Tel. kontakt:

IČO:

DIČ:

Webové stránky:

Adresa:

PSČ:

Údaje k ukončení certifikace

Důvod ukončení certifikace:

Mají jiný certifikační orgán: ANO/NE

Pomohla by sleva na certifikaci:

Pomohl by jiný auditor:



Příloha č. 4: Původní dotazník spokojenosti NQA CZ s.r.o.

Vážení zákazníci,
máme zájem o stálý růst úrovně našich služeb, proto se na vás obracíme tímto stručným dotazníkem, který nám ozřejmí úroveň vaší spokojenosti se službami NQA. Pokud máte další připomínky, uveďte je, prosím na zadní straně formuláře. Děkujeme vám, že nám pomáháte zkvalitňovat naše služby.

Ing.Milan Trčka
Ředitel NQA CZ s.r.o.

1. Máte již předchozí zkušenosti s prací nějakého certifikačního orgánu? Ano Ne

2. Jak jste se o našich službách dozvěděli?

Znám služby NQA Doporučení poradce Byli jsme přímo osloveni
Z Internetu Jiné doporučení Náhodou
Jinak (upřesněte)...

3. Srovnávali jste více nabídek? Ano Ne

4. Na základě čeho jste si vybrali právě certifikační společnost NQA?

Renomé firmy Přehledná nabídka Rychlost jednání
Způsob jednání Příznivý poměr parametru Náhodou
Jiné (upřesněte)...
cena / přidaná hodnota

5. Označte jako ve škole (1 až 5) spokojenost s úrovní jednotlivých etap certifikace:

Předběžná jednání Nabídka a smlouva Příprava certifikace
Vlastní audit Vydání certifikátu Následné služby

6. Zhodnoťte známkou jako ve škole (1 až 5) spokojenost se službami a přístupy v oblastech:

Informace (kvalita, počet) Řešení vašich problémů Rychlost jednání
Přístup vedení zastoupení Přístup ostat. zaměstnanců Přístup auditorů a expertů

7. Byli jste v něčem odmítnuti či zklamáni? Ano Ne

8. Zhodnoťte známkou (1 až 5) auditorovu

- schopnost komunikace
- odbornou způsobilost
- schopnost formulace závěrů
- dodržení časového rozsahu auditu
- úroveň zpracování závěrečné zprávy

9. Celková úroveň vaší spokojenosti se službami (opět hodnocení známkou 1 až 5)

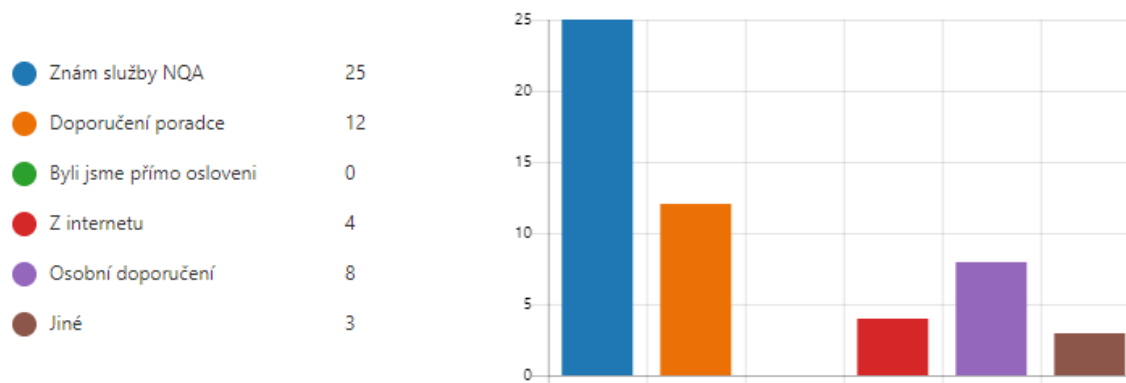


NQA CZ s.r.o.
Masarykovo náměstí 76/10, 586 01 Jihlava
Tel.: 567 300 215(217), Fax: 567 300 216
Website: www.nqa.cz; E-mail: info@nqa.cz

Příloha č. 5: Aktuální výsledky zpětné vazby NQA CZ s.r.o.

2. Jak jste se o našich službách dozvěděli?

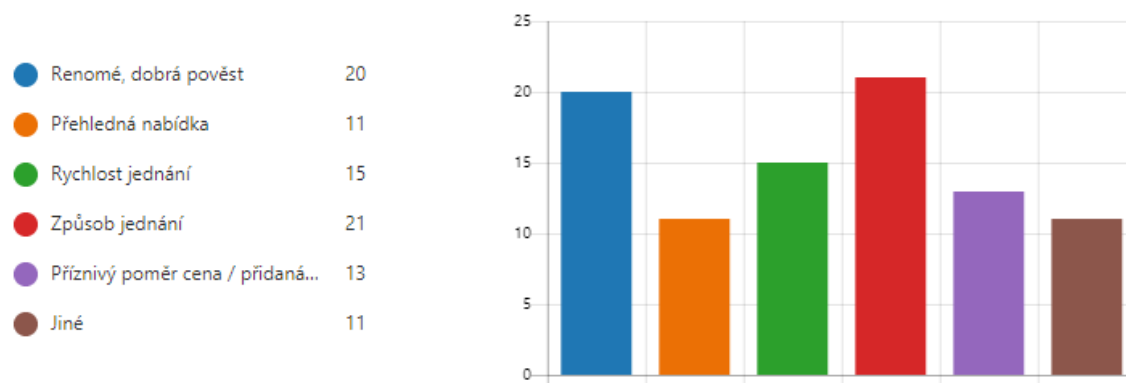
[Další podrobnosti](#)



Obrázek 46: Vyhodnocení otázky č. 2 k 14.09.2021 (NQA CZ s.r.o.)

3. Na základě čeho jste si vybrali certifikační společnost NQA?

[Další podrobnosti](#)

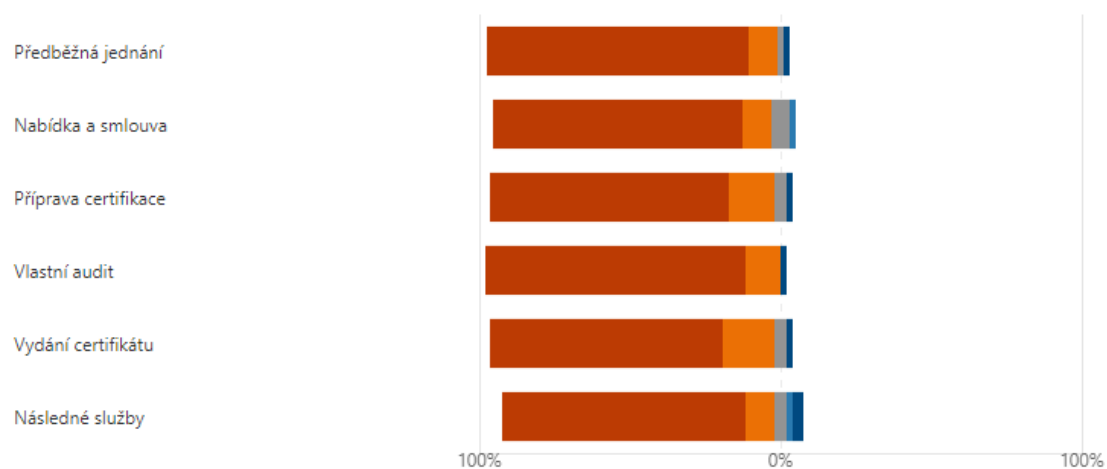


Obrázek 47: Vyhodnocení otázky č. 3 k 14.09.2021 (NQA CZ s.r.o.)

4. Označte jako ve škole (1 až 5) spokojenost s úrovní jednotlivých etap certifikace:

[Další podrobnosti](#)

1 2 3 4 5

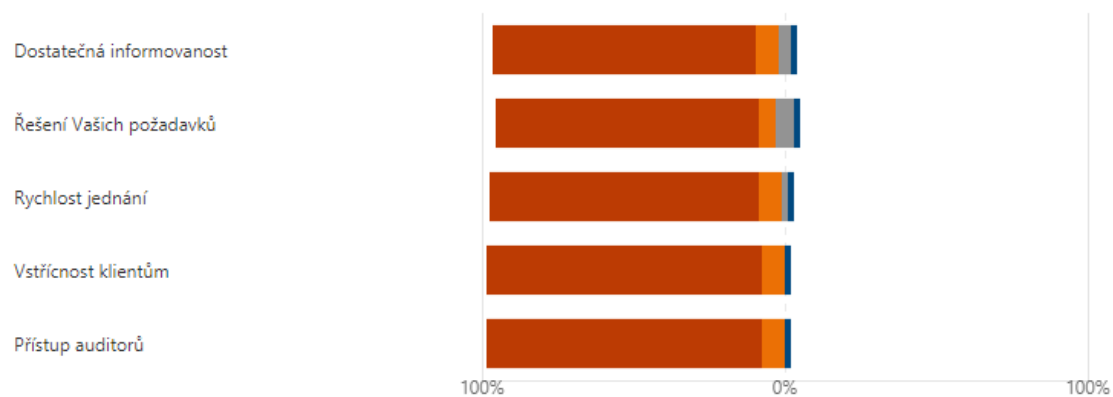


Obrázek 48: Vyhodnocení otázky č. 4 k 14.09.2021 (NQA CZ s.r.o.)

5. Zhodnoťte známkou jako ve škole (1 až 5) spokojenost se službami a přístupy v oblastech:

[Další podrobnosti](#)

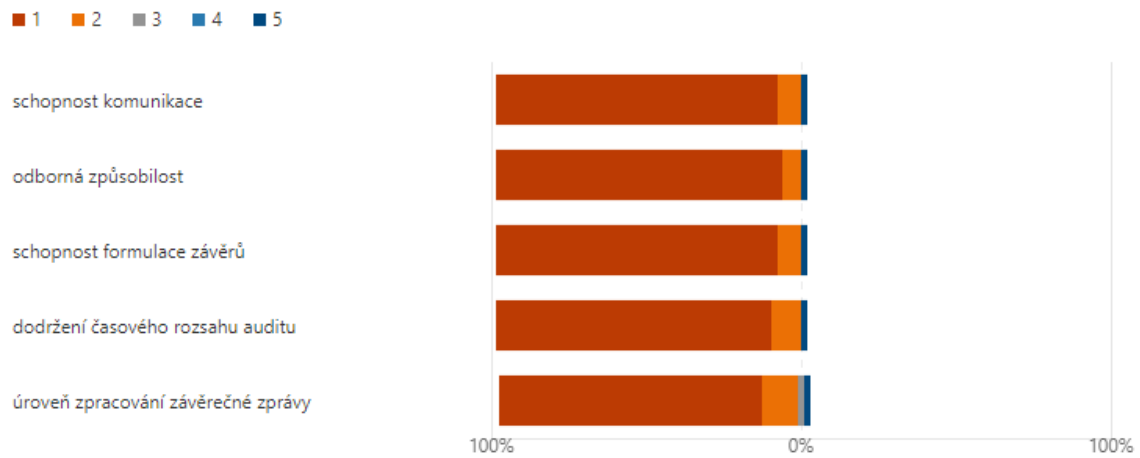
1 2 3 4 5



Obrázek 49: Vyhodnocení otázky č. 5 k 14.09.2021 (NQA CZ s.r.o.)

6. Zhodnoťte známkou jako ve škole (1 až 5) auditorovu práci

[Další podrobnosti](#)

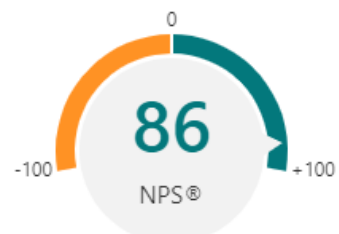


Obrázek 50: Vyhodnocení otázky č. 6 k 14.09.2021 (NQA CZ s.r.o.)

7. Jaká je pravděpodobnost, že byste nás doporučili svým přátelům nebo kolegům?

[Další podrobnosti](#)

Propagátoři	46
Neutrální	5
Kritici	1



Obrázek 51: Vyhodnocení celkové spokojenosti pomocí NPS (NQA CZ s.r.o.)

